Administración estratégica

Teoría y casos

18ª edición



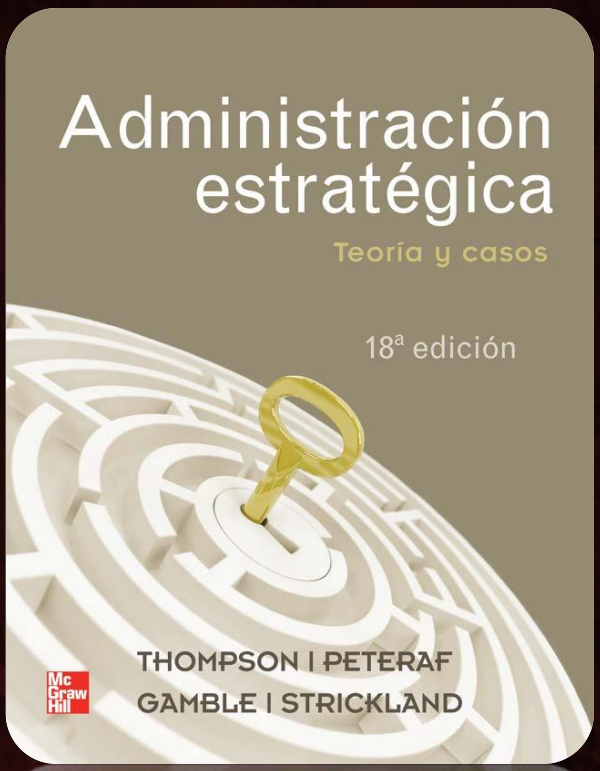
THOMPSON | PETERAF
GAMBLE | STRICKLAND

Mc Graw Hill

EBOOKS ACADÉMICOS

eBook

Administración estratégica
Teoría y casos



Arthur A. Thompson
John E. Gamble
Margaret A. Peteraf
A. J. Strickland III

18va edición

Administración estratégica

Administración estratégica

TEORÍA Y CASOS

DECIMOCTAVA EDICIÓN

Arthur A. Thompson
University of Alabama

John E. Gamble
University of South Alabama

Margaret A. Peteraf
Dartmouth College

A. J. Strickland III
University of Alabama

Revisión técnica

Gil Armando Sánchez Soto
Universidad Iberoamericana
Campus Ciudad de México

María Eloísa Treviño Ayala
Universidad de Monterrey
División Negocios

Elvira Anzola González
Universidad Anáhuac Norte

MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
SAO PAULO • MADRID • NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTIAGO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI
SAN FRANCISCO • SINGAPUR • SAN LUIS • SIDNEY • TORONTO

Director General México: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Ricardo Martín Rubio Ruiz, José Francisco Javier Dávila Martínez,
Adolfo Deras Quiñones y Pilar Mascaró Sacristán

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Decimoctava edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008, 2003 respecto a la cuarta edición en español por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 978-607-15-0757-0
ISBN 978-970-10-6402-3 (de la edición anterior)

Traducido de la decimoctava edición en inglés de: *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases.* © 2012 by Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble and A. J. Strickland III, published by The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, N.Y., U.S.A. All rights reserved.

ISBN 978-0-07-811272-0

1234567890 1345678902

Impreso en México *Printed in Mexico*

A nuestras familias y, en especial, a nuestros cónyuges:
Hasseline, Paul y Kitty.

SOBRE LOS AUTORES



Arthur A. Thompson, Jr., obtuvo su licenciatura y posgrado en economía en la University of Tennessee, impartió clases durante tres años en la facultad de economía de Virginia Tech y fue parte del cuerpo docente del College of Commerce and Business Administration de la University of Alabama durante 24 años. En 1974, y de nuevo en 1982, el doctor Thompson pasó sus sabáticos semestrales como profesor invitado en la Harvard Business School.

Sus áreas de especialización son: estrategia comercial, análisis competitivo y de mercados, y economía de empresas comerciales. Además de publicar más de 30 artículos en cerca de 25 publicaciones profesionales y de comercio, es autor o colaborador de cinco libros de texto y seis ejercicios de simulación computarizada que se emplean en más de mil colegios y universidades de todo el mundo.

El doctor Thompson y su esposa de 49 años tienen dos hijas, dos nietos y un perro Yorkshire Terrier.



Margaret A. Peteraf ocupa la cátedra Leon E. Williams de administración en la Tuck School of Business del Dartmouth College. Es una académica en administración estratégica reconocida en todo el mundo, con una extensa lista de colaboraciones en las principales publicaciones de administración. Obtuvo múltiples honores y premios por sus contribuciones, como el reconocimiento al mejor artículo de la Strategic Management Society de 1999, por la profunda influencia de su obra en el campo de la administración estratégica. La profesora Peteraf forma parte de la junta directiva de la Strategic Management Society, y se le eligió miembro de número en dicha asociación. Con anterioridad fue miembro de la Academy of Management's Board of Governors y presidenta de la Business Policy and Strategy Division de esa academia. También ocupó diversos puestos editoriales y hoy en día forma parte de consejos editoriales, entre las cuales se encuentran la de *Strategic Management Journal, Academy of Management Review* y *Organization Science*. Participa como docente en programas de Executive Education en diversas partes del mundo y recibió premios por su enseñanza en los ámbitos universitarios y ejecutivos.

La profesora Peteraf obtuvo su licenciatura y posgrados en Yale University, y ocupó diversas cátedras en la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University y en la Carlson School of Management de la University of Minnesota.



John E. Gamble es en la actualidad profesor de administración en el Mitchell College of Business de la University of South Alabama. En Estados Unidos se ha especializado en la enseñanza de la administración estratégica y también imparte un curso sobre esa misma materia en Alemania, con el patrocinio de la University of Applied Sciences en Worms.

Las investigaciones del doctor Gamble se centran en el marco de los asuntos empresariales, del cuidado de la salud y los fabriles. Su obra se publica en diversos medios académicos y es autor o coautor de más de 30 estudios de caso incluidos en varios libros de texto de administración y marketing estratégicos. Ofrece asesoría sobre análisis de industrias y mercados a clientes en una gran variedad de industrias.

El profesor Gamble obtuvo su doctorado en administración en la University of Alabama en 1995; además tiene una licenciatura en ciencias y una maestría en artes por la University of Alabama.



El doctor A. J. (Lonnie) Strickland es profesor de la cátedra Thomas R. Miller de administración estratégica en la Culverhouse School of Business de la University of Alabama. Oriundo del norte de Georgia, asistió a la University of Georgia, donde obtuvo la licenciatura de ciencias en matemáticas y física; al Georgia Institute of Technology, donde recibió una maestría de ciencias en administración industrial; y a la Georgia State University, donde cursó su doctorado en administración comercial en la Georgia State University.

La experiencia de Lonnie en asesoría y desarrollo ejecutivos se encuentra en el área de la administración estratégica, con énfasis en el análisis industrial y competitivo, elaboró sistemas de planeación estratégica para empresas de todo el mundo, ocupó el puesto de director de marketing y estrategia en Bell-South, llevó dos empresas al New York Stock Exchange, es uno de los fundadores y directores de American Equity Investment Life Holding (AEL), y participa en numerosas juntas directivas. Es un orador muy popular en el área de la administración estratégica.

Lonnie y su esposa, Kitty, tienen 44 años de casados, dos hijos y dos nietos. Pasan todos los veranos en su terreno de caza privado en Sudáfrica, donde disfrutan llevar a sus amigos de safari.

PREFACIO

El sello distintivo de esta decimoctava edición es ser presentación fresca y muy refinada del material de cada uno de los 12 capítulos, con un análisis actualizado y ameno de los conceptos básicos y herramientas analíticas que encontrará en todas partes. Para complementar los capítulos se incluye una colección actual y fascinante de 15 casos con la inusual característica de ser funcionales para el aula. Confiamos en que notará que los capítulos de esta edición son concisos, claros, convincentes y tienen abundantes ejemplos actuales. En combinación con un conjunto sólido de casos interesantes, con toda seguridad este texto despertará el interés de sus estudiantes en la estrategia, traducirá su entusiasmo en logros académicos y les permitirá destacar en el aula.

Esta edición representa una de nuestras revisiones más importantes y completas jamás realizadas. El miembro más reciente de nuestro equipo de autores, Margie Peteraf, se encargó de examinar a cabalidad todos los párrafos de cada página de los capítulos de la decimoséptima edición, los objetivos en general fueron incorporar nuevas perspectivas y las mejores ideas académicas, fortalecer los vínculos con los hallazgos más recientes de las investigaciones, modificar la cobertura y exposición conforme fuese necesario para asegurar la concisión del contenido y replantear cada capítulo de manera importante. Si bien esta edición conserva la estructura de 12 capítulos que tuvo la edición anterior, cada uno se actualizó por completo: la cobertura se redujo en algunas áreas y se extendió en otras; se agregó material en diversas partes; se replantearon las presentaciones de algunos temas, otros se afinaron y algunos más quedaron intactos. Como sucedió con ediciones previas, se agregaron ejemplos, junto con nuevas cápsulas ilustrativas, para dar más vida al texto y ofrecer a los estudiantes una visión cercana de la estrategia en acción. El resultado es un avance importante en términos de solidez, cobertura actualizada, claridad y eficacia en el salón de clases. Sin embargo, ningún cambio alteró el carácter fundamental que guió el éxito de este libro a lo largo de tres décadas. El contenido de los capítulos se conserva sólidamente asequible y equilibrado, y refleja tanto las ideas perspicaces del pensamiento académico como el pragmatismo de la administración estratégica en la vida real. Como siempre, tuvimos gran cuidado en asegurar que los capítulos fueran fácilmente comprensibles y excepcionalmente aptos para su enseñanza.

Una característica especial de este libro siempre es el vínculo estrecho entre el contenido de los capítulos y los casos; el conjunto de casos que acompaña la decimoctava edición es notable al respecto: una combinación de verdad atractiva de casos pertinentes en lo estratégico y preparados con toda atención, listos para atrapar la atención del estudiantado y afinar sus habilidades en la aplicación de conceptos y herramientas de análisis estratégico. Muchos hablan de empresas de alto perfil que los alumnos reconocerán y relacionarán de inmediato; todos los casos giran en torno a aspectos estratégicos clave y operan para añadir profundidad y contexto al contenido temático de los capítulos. Confiamos en que le impresionará la manera en que estos casos funcionan en el aula y el grado de interés que despertará en los estudiantes.

Desde hace algunos años, cada vez más maestros de estrategia de escuelas de administración a nivel mundial abandonan la estructura de cursos basada meramente en libros de texto y casos a favor de una más robusta y dinámica que no sólo contenga estos recursos, sino que también incluya ejercicios de simulación. Incorporar una estrategia de ejercicios de simulación con fines de competencia tiene el gran atractivo de ofrecer a los miembros de la clase *una oportunidad inmediata y amena de aplicar los conceptos y herramientas analíticas cubiertas en los capítulos y de participar en persona en el diseño y ejecución de estrategias para*

la empresa virtual que se les asigne administrar con el fin de competir de tú a tú con empresas que administren otros miembros de su clase. El autor principal de esta obra creó los ejercicios de simulación que aparecen al final de cada capítulo de manera que, al igual que los casos, se vinculen estrechamente con el contenido de cada capítulo. Estos ejercicios de simulación para participantes ofrecen guías claras a los miembros de la clase para aplicar los conceptos y herramientas analíticas cubiertas en los capítulos a los problemas y decisiones que tienen que enfrentar al administrar su empresa virtual.

A lo largo de nuestra experiencia como miembros del profesorado de la escuela de administración, comprendemos por completo las exigencias de evaluación de las políticas de la facultad respecto de la enseñanza de los cursos de administración estratégica y de negocios. En muchas instituciones, los cursos terminales se convirtieron en el sitio lógico para evaluar el logro estudiantil de los objetivos de enseñanza del programa; esta edición incluye un paquete de ejercicios de verificación de aprendizaje al final de cada capítulo los cuales se destacan a lo largo del texto. *Una nueva e importante característica de enseñanza de esta decimoctava edición es la vinculación de ejercicios seleccionados de verificación de aprendizaje de final de capítulo.* Además esta edición cuenta con varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Para mayor información sobre este material de soporte, póngase en contacto con su representante local.

En conjunto, los diversos componentes del paquete y recursos de apoyo para el maestro de esta edición representan una enorme flexibilidad del curso en cuanto a diseño y un juego muy útil de herramientas de enseñanza/aprendizaje. Nos esforzamos lo más que pudimos para garantizar que los elementos que componen la decimoctava edición funcionen bien en el aula, le ayuden a economizar el tiempo necesario para prepararse de forma adecuada antes de cada clase y permitan a sus estudiantes concluir que su curso fue el mejor al que hayan asistido nunca, desde el punto de vista de la amenidad y también del aprendizaje.

CONTENIDO RENOVADO Y EFICAZ: EL SELLO DISTINTIVO DE LA DECIMOCTAVA EDICIÓN

Nuestro propósito al emprender una revisión importante de este libro de texto fue asegurarnos de que su contenido sea actual, tanto en lo académico como en la práctica administrativa, y de presentarlo de manera tan clara y atractiva como fuera posible. Establecimos cinco criterios para cumplir con este objetivo, a saber, que el producto final debía:

- Explicar conceptos básicos con un vocabulario que los estudiantes comprendan y proporcionar ejemplos de primera clase sobre su pertinencia y uso en empresas reales.
- Describir de manera exhaustiva las herramientas de análisis estratégico, su funcionamiento y su aplicación en el proceso administrativo de idear y ejecutar estrategias.
- Incorporar los avances más recientes en la teoría y práctica de la administración estratégica en todos los capítulos para que el contenido se mantenga bien encaminado en las corrientes contemporáneas de pensamiento estratégico predominantes.
- Centrarse con precisión en lo que todos los estudiantes necesitan saber sobre la creación, aplicación y ejecución de estrategias de negocios en los ambientes comerciales actuales.

- Ofrecer un paquete atractivo de casos contemporáneos que involucren aspectos estratégicos importantes y den a los estudiantes una amplia oportunidad de aplicar lo que aprendieron en los capítulos.

Creemos que la decimoctava edición cumple con los cinco criterios. Los análisis de los capítulos van directo a lo que los estudiantes de verdad necesitan saber. Al mismo tiempo, nuestras explicaciones de conceptos básicos y herramientas analíticas se cubren con la profundidad suficiente para que sean comprensibles y útiles, pues una explicación ligera siempre implica poca fuerza y casi ningún valor instructivo. El contenido de los capítulos se guía por el imperativo de incluir principios de administración estratégica bien establecidos, ejemplos frescos que ilustren los principios mediante las prácticas de empresas de la vida real, hallazgos y contribuciones de investigaciones recientes a la bibliografía sobre administración estratégica, y las ideas más actuales de académicos y practicantes destacados. Hay un flujo lógico de un capítulo al siguiente, así como un conjunto de casos sin paralelo para identificarse con las lecciones. Además nos esforzamos en recalcar los porqués y los cómos del diseño y ejecución fructíferos de estrategias de manera atractiva, coherente y convincente.

Seis características notables distinguen con claridad este texto y el paquete instructivo que lo acompaña de otros libros en este campo:

1. *Nuestra cobertura de la teoría de la empresa basada en recursos en esta edición va a la vanguardia respecto a otros libros de texto importantes sobre estrategia.* Los principios y conceptos del modelo basado en recursos (*resources-based view*, RBV) se integran de forma destacada y completa a nuestra cobertura sobre el diseño de estrategias tanto de un solo giro como de múltiples giros comerciales. Del capítulo 3 al 8 se destaca una y otra vez que la estrategia de una empresa debe ajustarse no sólo a sus circunstancias comerciales externas, *sino* también a sus recursos y capacidades competitivas internas; además, se integra por completo una perspectiva RBV a la presentación de la ejecución de la estrategia (capítulos 10, 11 y 12) para dejar en claro cómo y por qué las labores de combinar el capital intelectual y construir competencias y capacidades competitivas esenciales son absolutamente críticas para una ejecución exitosa de la estrategia y la excelencia operativa.
2. *Nuestra cobertura de la panorámica integral, que se centra en las estrategias de cooperación y el papel de la actividad intraorganizacional en la búsqueda de ventajas competitivas, también lleva la delantera respecto a cualquier otra obra semejante.* Los temas de alianzas, empresas conjuntas, franquicias y otros tipos de relaciones de cooperación y colaboración se presentan de manera destacada en varios capítulos y también se integran con otros materiales a lo largo de la obra, mostramos cómo contribuyen las estrategias de esta naturaleza al éxito de empresas de un solo giro comercial así como de empresas con múltiples giros comerciales. Y si bien comenzamos con la cobertura de estos temas respecto de empresas que operan en mercados nacionales, también extendemos nuestro análisis de este material al ámbito internacional.
3. *Nuestra cobertura de ética comercial, valores esenciales, responsabilidad social y sustentabilidad ambiental está más adelante de cualquier otra obra importante sobre estrategia.* En esta nueva edición, renovamos el muy importante capítulo "Ética, responsabilidad social corporativa, sustentabilidad ambiental y estrategia" con contenido actual de modo que cumpla mejor las importantes funciones de 1) alertar a los estudiantes respecto del papel e importancia de la toma de decisiones con responsabilidad ética y social, y 2) abordar el requerimiento de acreditación de AACSB International de que la ética comercial sea visible y se incorpore a cabalidad en el plan de estudios esencial; además, los análisis de las funciones de los valores y la ética se integran en otras partes de los demás capítulos para reforzar por qué y cómo las consideraciones relativas a ética, valores, responsabilidad social y sustentabilidad deben destacar en la labor administrativa de diseñar y ejecutar estrategias en las empresas.

4. *La calidad del conjunto de casos de la decimoctava edición es la mejor* desde los puntos de vista de atractivo para el estudiante, susceptibilidad de enseñanza y ajuste para motivar en los estudiantes el uso de los conceptos y métodos analíticos de los capítulos 1 a 12. Los 15 casos incluidos en esta edición son los más recientes, mejores y más pertinentes que encontramos.

ORGANIZACIÓN, CONTENIDO Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CAPÍTULOS DE LA DECIMOCTAVA EDICIÓN

A continuación se resumen las características notables y los temas destacados en esta nueva edición:

- Si bien el capítulo 1 mantiene su atención en las preguntas centrales *"¿Qué es la estrategia?"* y *"¿Por qué es importante?"*, la presentación de este material se afinó de manera considerable, con definiciones más concisas de los conceptos básicos y una actualización significativa para mejorar la puesta al día del texto. Presentamos a los estudiantes los principales planteamientos que le ayudan a construir ventajas competitivas y los elementos fundamentales de una estrategia en el ámbito de los negocios. Conforme al planteamiento de procesos de Henry Mintzberg, explicamos por qué la estrategia de una empresa es en parte planeada y en parte reactiva, y por qué una estrategia y su ambiente tienden a evolucionar juntos con el tiempo. Analizamos la importancia de un modelo viable de negocios que esboce la proposición de valor de los clientes de la empresa y su fórmula de ganancias; este análisis se enmarca en términos de los elementos esenciales de valor, precio y costo. Mostramos la forma como el sello distintivo de una estrategia ganadora es su capacidad de pasar tres pruebas: 1) la *prueba de ajuste* (ajuste interno y externo), 2) la *prueba de la ventaja competitiva* y 3) la *prueba de desempeño.* Y explicamos por qué un buen desempeño de la empresa depende de una buena ejecución de la estrategia así como de una estrategia sólida. En resumen, este breve capítulo es un complemento perfecto para el primer día del curso, cuando hable sobre lo que trata y por qué es importante.
- El capítulo 2 profundiza en el proceso administrativo de la elaboración y ejecución reales de una estrategia; conforma una excelente tarea para el segundo día de clases y ofrece una transición perfecta hacia el núcleo del curso. El punto central del capítulo es el proceso administrativo de cinco pasos de la elaboración y ejecución de una estrategia: 1) formar una visión estratégica de la dirección que toma la empresa y por qué, 2) establecer los objetivos y metas de desempeño que midan los avances de la empresa, 3) elaborar una estrategia para alcanzar esos objetivos y dirigir la empresa hacia su mercado de destino, 4) instrumentar y ejecutar la estrategia, y 5) supervisar el avance y hacer ajustes correctivos conforme sea necesario. Se presentan al estudiante conceptos básicos, como visiones estratégicas, declaraciones de misión y valores básicos, *balance scorecard*, acciones estratégicas, y estrategias de ámbito comercial respecto de estrategias de ámbito corporativo; hay un sólido análisis sobre la causa de que *todos los gerentes estén en el equipo de elaboración y ejecución de estrategias*, y de que el plan estratégico de una empresa sea una colección de estrategias diseñadas por distintos gerentes en diferentes niveles de la jerarquía organizacional. El capítulo concluye con una sección sobre la forma de ejercer un buen gobierno corporativo y examina las condiciones que llevaron a los recientes fracasos de gobierno corporativo de alto perfil.
- El capítulo 3 describe las herramientas analíticas y conceptos de la industria ya conocidos, y demuestra la importancia de ajustar la estrategia a las circunstancias de la industria y ambiente competitivo de una empresa. La principal característica de este capítulo es la presentación del modelo de competencia de cinco fuerzas de Michael E. Porter, *que*

desde hace mucho es el análisis más claro y sencillo de todos los textos en esta área. Esta edición también amplió su cobertura del macroambiente de las empresas para que los estudiantes puedan aplicar lo que en ocasiones se denomina un *análisis pestal* de factores *p*olíticos, *e*conómicos, *s*ociales, *t*ecnológicos, *a*mbientales y *l*egales.

- El capítulo 4 presenta el modelo basado en los recursos de una empresa y defiende de modo convincente por qué la estrategia de una empresa debe construirse en torno a sus recursos y capacidades de mayor valor competitivo. Proporcionamos a los estudiantes una taxonomía sencilla para identificar los recursos y capacidades de una empresa y enmarcamos nuestro análisis de la forma como sus recursos y capacidades ofrecen una ventaja competitiva sustentable con el *modelo VRIN* (que se basa en los cuatro atributos de los recursos: *v*alor, *r*aro, *i*nimitable y no *s*ustituible). Presentamos el concepto de *capacidades dinámicas* y el análisis FODA como forma sencilla y fácil de usar para evaluar la situación general de una empresa en términos de su capacidad de aprovechar oportunidades comerciales y resguardarse de amenazas externas. Hay una cobertura sólida del análisis de la cadena de valor, puntos de referencia (*benchmarking*) y evaluaciones de fortaleza competitiva, herramientas estándares para calibrar la posición de costos relativa de una empresa y su proposición de valor para los clientes respecto de la de sus rivales. *Una característica importante de este capítulo es una tabla que muestra cómo calcular e interpretar las razones financieras y operativas*; los estudiantes apreciarán la utilidad de esta tabla al efectuar las operaciones necesarias para evaluar si la estrategia de una empresa genera un buen desempeño financiero.
- El capítulo 5 aborda los planteamientos básicos para competir con éxito y obtener una ventaja competitiva respecto de los rivales en el mercado. Este análisis gira en torno a cinco estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos bajos, diferenciación, proveedor de mejores costos, diferenciación dirigida y costos bajos dirigidos. Destacamos que, sin importar la elección de una empresa, el éxito competitivo depende de la capacidad que tenga la empresa de entregar más valor al cliente, de una forma u otra. Proporcionamos un tratamiento más completo de los *impulsores de costos* y de los *impulsores de características únicas* como bases para reducir los costos de una empresa y mejorar su diferenciación, respectivamente, en apoyo de esta meta general.
- El capítulo 6 continúa con el tema de las estrategias competitivas para empresas de un solo giro comercial enfatizada en *acciones estratégicas* (*ofensivas y defensivas*) *y su momento adecuado*, como estrategias de "océano azul" y las ventajas y desventajas de quien actúa primero; también opera para transitar al material que se aborda en los dos capítulos siguientes (sobre estrategias internacionales y de diversificación) con la introducción del tema de las *estrategias que alteran el alcance de operaciones de una empresa.* El capítulo presenta secciones sobre los beneficios y riesgos estratégicos de las fusiones y adquisiciones horizontales, la integración vertical y la subcontratación de algunas actividades de la cadena de valor. La sección final de este capítulo cubre las ventajas y desventajas de emplear las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación para alterar el alcance de operaciones de una empresa, con algunos indicadores para que funcionen las alianzas estratégicas.
- El capítulo 7 explora toda la variedad de opciones estratégicas para expandir el alcance geográfico de una empresa y competir en los mercados extranjeros: estrategias de exportación, licencias, franquicias, establecimiento de una subsidiaria de propiedad completa o de estilo *greenfield*, y alianzas estratégicas; también se agregó a esta edición una nueva cobertura de temas como el diamante de la ventaja nacional de Porter; la elección entre *estrategias multinacionales, globales y transnacionales*; *santuarios de ganancias* y acciones estratégicas internacionales; y *la búsqueda de ventajas competitivas al compartir, transferir o acceder a recursos y capacidades valiosos entre fronteras nacionales.* El capítulo concluye con un análisis de los problemas especiales de competir en mercados de países en desarrollo y las estrategias con que las empresas locales se defienden de los gigantes globales.

- El capítulo 8 presenta el tema de la estrategia en el ámbito corporativo, tema pertinente para empresas con múltiples giros comerciales en busca de diversificación. Este capítulo comienza por explicar por qué las estrategias de diversificación fructíferas deben crear valor accionario y presenta tres pruebas esenciales que debe pasar una estrategia para alcanzar esta meta (*pruebas de atractivo de la industria, costo de entrada y de opciones*); analizamos otros métodos para entrar en nuevos negocios (adquisición, empresa nueva interna o empresas conjuntas), y ofrecemos un método para elegir la mejor opción de una empresa; después dirigimos nuestra atención a una comparación entre estrategias de diversificación relacionadas y no relacionadas, y mostramos que difieren en términos de la naturaleza de sus recursos críticos (*capacidades de administrativas especializadas o generales*) y si aprovechan una correspondencia estratégica entre negocios beneficiosa. El foco de atención analítico del capítulo es la capacitación en técnicas y procedimientos para evaluar el atractivo estratégico de la cartera de negocios de una empresa diversificada: el atractivo relativo de las diversas industrias en las que se diversificó la empresa, la fortaleza competitiva de la empresa en cada una de sus líneas comerciales y el grado al que existe un *ajuste estratégico* y un *ajuste de recursos* entre sus distintos negocios. El capítulo termina con un breve reconocimiento de las cuatro opciones principales de estrategias posteriores a la diversificación de una empresa: 1) conservar con firmeza la línea de negocios existente, 2) ampliar la base de diversificación, 3) deshacerse de algunos negocios y replegarse a una base de diversificación más limitada y 4) reestructurar la línea de negocios de la empresa.
- El capítulo 9 refleja lo más actual en la bibliografía sobre 1) el deber de una empresa de operar de acuerdo con estándares éticos, 2) la obligación de una empresa de manifestar una conducta de responsabilidad social y ciudadanía corporativa y 3) por qué más empresas limitan las iniciativas estratégicas a las que satisfacen las necesidades de los consumidores de manera que protejan los recursos naturales y los sistemas de soporte ecológico necesarios para las generaciones futuras; el análisis incluye planteamientos para garantizar estándares éticos congruentes en empresas con operaciones internacionales. El contenido de este capítulo sin duda proporciona a los estudiantes temas para reflexionar y los ayuda a adquirir más *conciencia ética* y a saber *por qué todas las empresas deben conducirse de manera socialmente responsable y sustentable.* El capítulo 9 se redactó como capítulo único que se puede asignar en la parte temprana, media o final del curso.
- El capítulo 10 es el primero de tres que conforman un módulo sobre la ejecución de una estrategia (capítulos 10 a 12), dentro de un marco conceptual pragmático y convincente. El capítulo 10 presenta una panorámica de este marco de 10 pasos y después desarrolla sus tres primeras partes: 1) *contratar para la organización* gerentes y empleados capaces, 2) *conseguir los recursos y construir las capacidades organizacionales* necesarias de una ejecución exitosa de la estrategia y 3) *crear una estructura organizacional que apoye a la estrategia* y estructurar las acciones laborales. Analizamos tres enfoques para construir y fortalecer las capacidades de una empresa, desde su desarrollo interno hasta adquisiciones y acuerdos de colaboración, y consideramos la subcontratación como opción para estructurar los esfuerzos laborales. Defendemos el punto de ajustar la estructura organizacional de una empresa a sus requerimientos de ejecución de la estrategia, describimos cuatro tipos básicos de estructuras organizacionales (sencilla, funcional, multidivisional y de matriz) y analizamos la toma de decisiones centralizada y descentralizada. Concluimos con otras perspectivas para facilitar la colaboración con socios externos y estructurar los esfuerzos laborales de la empresa.
- El capítulo 11 aborda cinco temas importantes respecto de la ejecución de estrategias: 1) *asignar amplios recursos* a las actividades críticas para la estrategia, 2) asegurarse de que *las políticas y procedimientos* faciliten y no impidan la ejecución de la estrategia, 3) emplear *herramientas de administración de procesos* y adoptar *las mejores prácticas* para impulsar una mejora continua en el desempeño de las actividades de la cadena de valor,

4) instalar *sistemas de información y operación* que permitan al personal efectuar mejor y con eficiencia sus funciones estratégicas, y 5) vincular *las recompensas e incentivos* directamente a una buena ejecución de la estrategia y al logro de los objetivos de desempeño.

- El capítulo 12 termina el libro de texto con un análisis de la cultura y liderazgo corporativos en relación con una buena ejecución de la estrategia. El tema recurrente a lo largo de los tres capítulos finales es que la instrumentación de la estrategia implica determinar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para una operación correcta que apoye la estrategia y después permita hacer el trabajo y generar resultados. La meta es garantizar que los estudiantes comprendan que la fase de ejecución de la estrategia es un ejercicio administrativo en el que hay que poner en marcha las cosas y hacerlo bien; es un tipo de ejercicio crítico para lograr la excelencia operativa y alcanzar la meta de un sólido desempeño de la empresa.

Nos esforzamos cuanto nos fue posible para asegurar que los 12 capítulos transmitan las mejores ideas de académicos y practicantes en el campo de la administración estratégica y cubran con precisión la temática de los cursos de estrategia de los niveles de licenciatura y posgrado de administración. Desde luego, la prueba de fuego de esta obra es el efecto pedagógico positivo que tenga en el aula; si esta edición procura un escenario más eficaz para sus clases y lo ayuda mejor a convencer a sus estudiantes de que la disciplina de la estrategia merece toda su atención, habrá cumplido su propósito.

EL CONJUNTO DE CASOS

En los 15 casos de esta edición abundan las empresas interesantes y valiosas lecciones para los estudiantes en el arte y la ciencia de idear y ejecutar estrategias. Hay una buena mezcla de casos desde una amplia perspectiva: cerca de una quinta parte es muy breve, pese a lo cual ofrece gran sustancia a los alumnos; cerca de una cuarta parte es casos de mediana extensión; y el resto son casos ricos en detalles que merecen un análisis más detallado.

La mayoría de los casos implican empresas, productos, personas o actividades que los estudiantes habrán escuchado mencionar, conocido por experiencias personales o con los cuales podrán identificarse sin dificultad. El conjunto incluye algunos casos que ofrecerán a los estudiantes ideas sobre las exigencias especiales de competir en ambientes industriales en los que los avances tecnológicos son cosa de todos los días, los ciclos de vida de los productos son breves y las maniobras competitivas entre los rivales son rápidas y decisivas; algunos de ellos conllevan situaciones en las que los recursos y capacidades competitivas desempeñan un papel tan importante en el esquema general de la confección y ejecución de estrategias como el que desempeñan la industria y las condiciones competitivas; diseminados a lo largo del grupo de casos se hayan algunos referentes a empresas no estadounidenses, industrias globalmente competitivas o situaciones interculturales; estos casos, junto con el contenido globalizado de los capítulos, ofrecen abundante material para vincular de manera estrecha el estudio de la administración estratégica a la globalización en curso de la economía mundial; asimismo, observarán casos que abordan los problemas estratégicos de negocios empresariales de propiedad familiar o relativamente pequeños, y casi todos se refieren a empresas públicas y situaciones en las cuales los estudiantes pueden profundizar más en internet.

RECURSOS Y MATERIALES DE APOYO DE LA DECIMOCTAVA EDICIÓN

Para los estudiantes

Resúmenes de puntos clave Al final de cada capítulo hay una sinopsis de los conceptos básicos, herramientas analíticas y otros puntos esenciales analizados en el

capítulo. Esta sinopsis al final de capítulo, junto con las definiciones de conceptos básicos y notas al margen repartidas a lo largo de cada capítulo, ayudan a los estudiantes a concentrarse en los principios básicos de la estrategia, asimilar los mensajes de cada capítulo y prepararse para los exámenes.

Dos paquetes de ejercicios de final de capítulo Cada capítulo concluye con dos juegos de ejercicios. Los ejercicios de verificación de aprendizaje sirven como base para la discusión en clase, exposiciones orales, informes breves y sustitutos de asignaciones de casos. Los ejercicios de simulación para participantes se diseñaron *ex profeso* para quienes incorporaron el uso de una simulación y desean avanzar más en la conexión estrecha y explícita del contenido del capítulo con la empresa virtual que sus compañeros dirigen. Las preguntas en ambos paquetes de ejercicios (junto con las cápsulas ilustrativas, que califican como "minicasos") pueden usarse para redondear el resto de una clase de 75 minutos si la lección de un capítulo dura sólo 50 minutos.

Otros recursos Este libro cuenta con un gran variedad de recursos. Para términos y condiciones contacte a su representante local.

RECONOCIMIENTOS

Agradecemos de todo corazón las contribuciones de los investigadores de los casos que aquí aparecen, así como a las empresas cuya cooperación los hizo posibles. Reciban todos un agradecimiento especial. No es posible exagerar la importancia de los casos oportunos y cuidadosamente investigados en la contribución de un estudio sustantivo de problemas y prácticas de gestión estratégica. Desde el punto de vista de la investigación, los casos relacionados con la estrategia son invaluables para exponer las clases genéricas de problemas estratégicos que enfrentan las empresas, para elaborar hipótesis sobre la conducta estratégica y para generalizar con base en la experiencia sobre la práctica de la gestión estratégica. Desde un punto de vista instructivo, los casos sobre estrategia dan a los estudiantes una práctica esencial para diagnosticar y evaluar las situaciones estratégicas de empresas y organizaciones, para aplicar los conceptos y herramientas del análisis estratégico, para sopesar opciones estratégicas y elaborar estrategias, y para enfrentar los retos de la ejecución exitosa de una estrategia. Sin una corriente continua de casos actuales, bien investigados y bien concebidos, la disciplina de la gestión estratégica perdería sus estrechos vínculos con las instituciones mismas cuyas acciones y comportamiento estratégicos se pretende explicar. Por lo tanto, no cabe duda de que la investigación de casos de primera calidad constituye una contribución académica invaluable a la teoría y práctica de la gestión estratégica.

Una gran cantidad de colegas y estudiantes de diversas universidades, conocidos comerciales y gente de McGraw-Hill fueron fuente de inspiración, ánimo y asesoría durante el transcurso de este proyecto. Como todos los autores en el área estratégica, contrajimos deudas intelectuales con los académicos cuyas investigaciones y textos abrieron nuevas rutas para el avance de la disciplina de la gestión estratégica. Los siguientes revisores proporcionaron sabios consejos y espléndidas sugerencias para mejorar los capítulos en esta decimoctava edición:

Joan H. Bailar, Lake Forest Graduate School of Management
David Blair, University of Nebraska en Omaha
Jane Boyland, Johnson & Wales University
William J. Donoher, Missouri State University
Stephen A. Drew, Florida Gulf Coast University
Jo Ann Duffy, Sam Houston State University
Alan Ellstrand, University of Arkansas
Susan Fox-Wolfgramm, Hawaii Pacific University
Rebecca M. Guidice, University of Nevada, Las Vegas

Mark Hoelscher, Illinois State University
Sean D. Jasso, University of California, Riverside
Xin Liang, University of Minnesota, Duluth
Paul Mallette, Colorado State University
Dan Marlin, University of South Florida-St. Petersburg
Raza Mir, William Paterson University
Mansour Moussavi, Johnson & Wales University
James D. Spina, University of Maryland
Monica A. Zimmerman, West Chester University

También expresamos nuestro agradecimiento a Dennis R. Balch, Jeffrey R. Bruehl, Edith C. Busija, Donald A. Drost, Randall Harris, Mark Lewis Hoelscher, Phyllis Holland, James W. Kroeger, Sal Kukalis, Brian W. Kulik, Paul Mallette, Anthony U. Martínez, Lee Pickler, Sabine Reddy, Thomas D. Schramko, V. Seshan, Charles Strain, Sabine Turnley, S. Stephen Vitucci, Andrew Ward, Sibin Wu, Lynne Patten, Nancy E. Landrum, Jim Goes, Jon Kalinowski, Rodney M. Walter, Judith D. Powell, Seyda Deligonul, David Flanagan, Esmeralda Garbi, Moshin Habib, Kim Hester, Jeffrey E. McGee, Diana J. Wong, F. William Brown, Anthony F. Chelte, Gregory G. Dess, Alan B. Eisner, John George, Carle M. Hunt, Theresa Marron-Grodsky, Sarah Marsh, Joshua D. Martin, William L. Moore, Donald Neubaum, George M. Puia, Amit Shah, Lois M. Shelton, Mark Weber, Steve Barndt, J. Michael Geringer, Ming-Fang Li, Richard Stackman, Stephen Tallman, Gerardo R. Ungson, James Boulgarides, Betty Diener, Daniel F. Jennings, David Kuhn, Kathryn Martell, Wilbur Mouton, Bobby Vaught, Tuck Bounds, Lee Burk, Ralph Catalanello, William Crittenden, Vince Luchsinger, Stan Mendenhall, John Moore, Will Mulvaney, Sandra Richard, Ralph Roberts, Thomas Turk, Gordon Von Stroh, Fred Zimmerman, S. A. Billion, Charles Byles, Gerald L. Geisler, Rose Knotts, Joseph Rosenstein, James B. Thurman, Ivan Able, W. Harvey Hegarty, Roger Evered, Charles B. Saunders, Rhae M. Swisher, Claude I. Shell, R. Thomas Lenz, Michael C. White, Dennis Callahan, R. Duane Ireland, William E. Burr II, C. W. Millard, Richard Mann, Kurt Christensen, Neil W. Jacobs, Louis W. Fry, D. Robley Wood, George J. Gore y William R. Soukup. Estos revisores proporcionaron una guía valiosa para dirigir nuestros esfuerzos en la mejora de las ediciones anteriores.

Tenemos una deuda de gratitud especial con Catherine Maritan por sus detallados comentarios sobre varios capítulos, y con Richard S. Shreve y Anant K. Sundaram, quienes nos dieron sabios consejos respecto del material incluido en el capítulo 9. Nos gustaría agradecer a los siguientes estudiantes de la Tuck School of Business por su ayuda con las revisiones de los capítulos: C. David Morgan, Amy E. Florentino, John R. Moran, Mukund Kulashakeran, Jeffrey L. Boyink, Jonathan D. Keith, Anita Natarajan, Alison F. Connolly y Melissa E. Vess; además nos gustaría reconocer la ayuda de los alumnos de Dartmouth Catherine Wu, Jack McNeily y Jenna Pfeffer, así como a las bibliotecarias de Feldberg Karen Sluzenski y Sarah J. Buckingham, y a los miembros del personal de Tuck Annette Lyman, Mary Biathrow, Doreen Aher y Karen H. Summer.

Como siempre, valoramos sus recomendaciones e ideas sobre el libro. Atenderemos con atención sus comentarios respecto de la cobertura y contenidos, y siempre agradecemos el tiempo que dedican a llamar nuestra atención sobre errores de impresión, deficiencias y otras fallas. Por favor, envíennos un mensaje electrónico a **athompson@cba.ua.edu**, **margaret.a.peteraf@tuck.dartmouth.edu**, **jgamble@usouthal.edu** o **astrickl@cba.ua.edu**.

Arthur A. Thompson

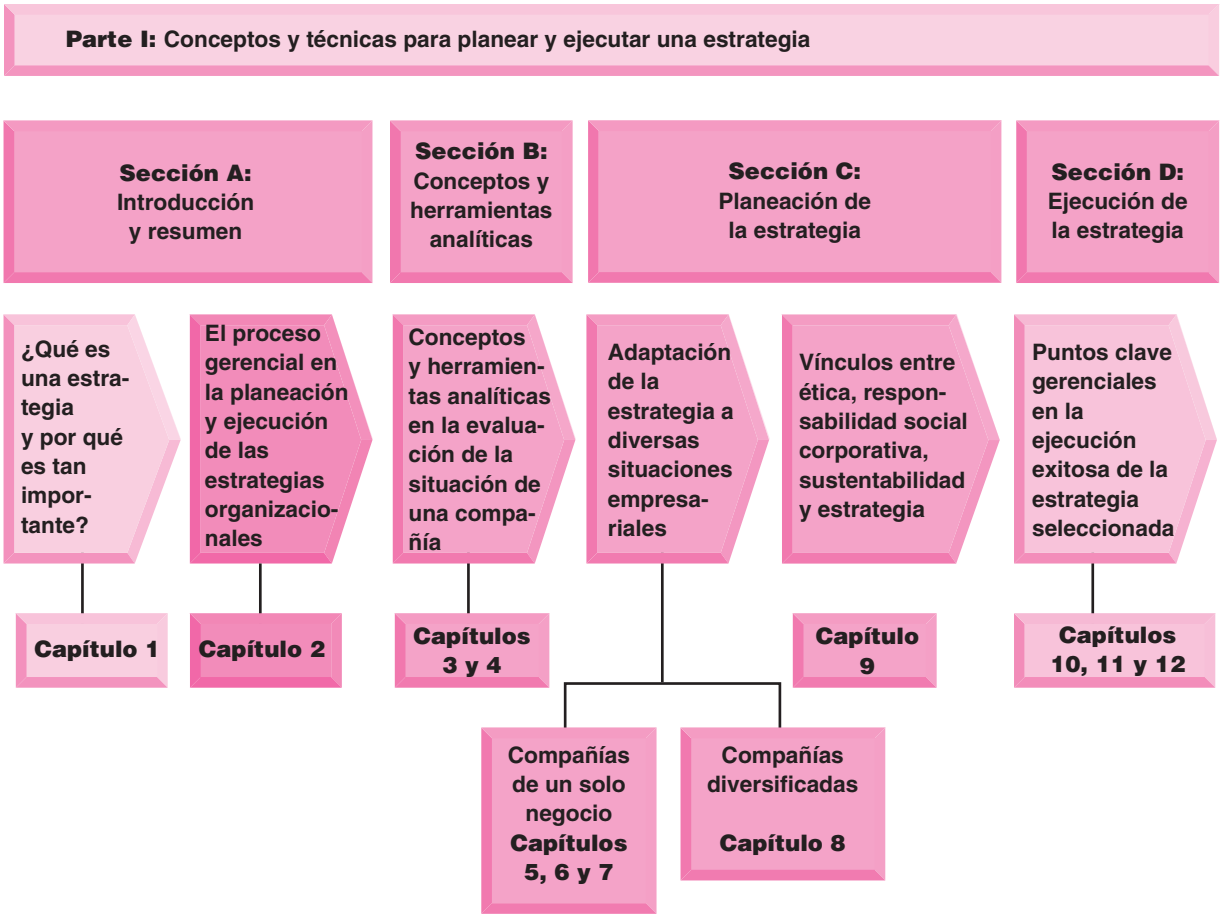
Margaret A. Peteraf

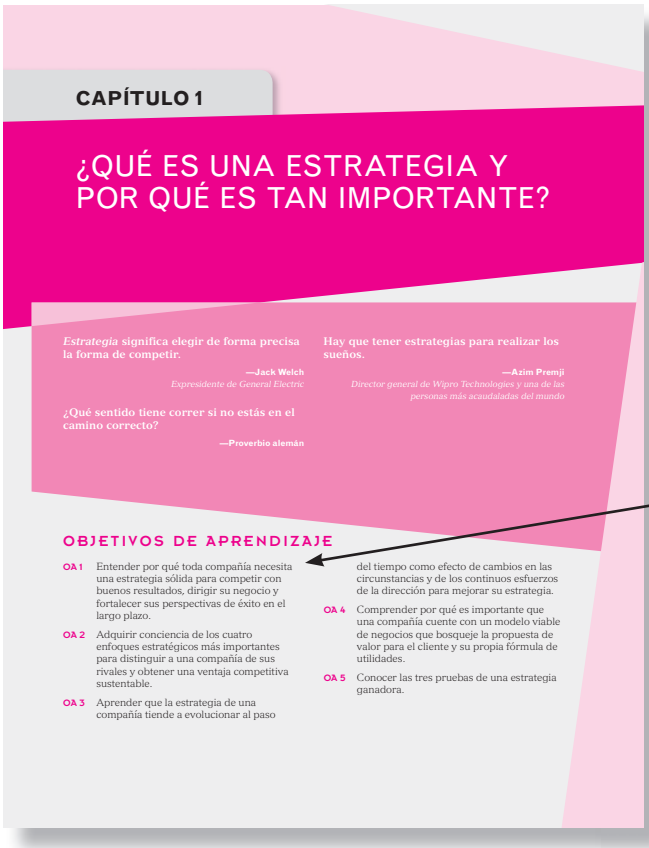
John E. Gamble

A. J. Strickland

VISITA GUIADA

Estructura y organización de los capítulos





CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?

Estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir.

—Jack Welch
Expresidente de General Electric

¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?

—Proverbio alemán

Hay que tener estrategias para realizar los sueños.

—Azim Premji
Director general de Wipro Technologies y una de las personas más acaudaladas del mundo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo.

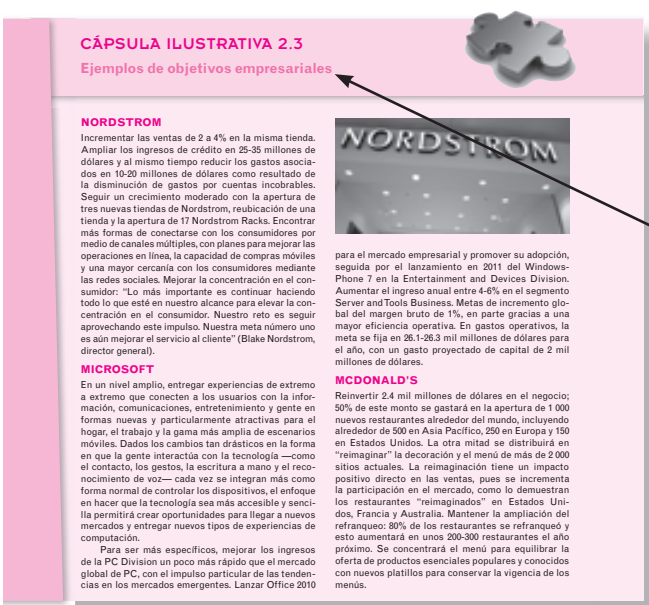
OA 2 Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.

OA 3 Aprender que la estrategia de una compañía tiende a evolucionar al paso del tiempo como efecto de cambios en las circunstancias y de los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia.

OA 4 Comprender por qué es importante que una compañía cuente con un modelo viable de negocios que bosqueje la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades.

OA 5 Conocer las tres pruebas de una estrategia ganadora.

Al inicio de cada capítulo se enumeran los **objetivos de aprendizaje** y a lo largo del texto se señala al margen la parte en que cada uno se cubre.



CÁPSULA ILUSTRATIVA 2.3

Ejemplos de objetivos empresariales

NORDSTROM

Incrementar las ventas de 2 a 4% en la misma tienda. Ampliar los ingresos de crédito en 25-35 millones de dólares y al mismo tiempo reducir los gastos asociados en 10-20 millones de dólares como resultado de la disminución de gastos por cuentas incobrables. Seguir un crecimiento moderado con la apertura de tres nuevas tiendas de Nordstrom, reubicación de una tienda y la apertura de 17 Nordstrom Racks. Encontrar más formas de conectarse con los consumidores por medio de canales múltiples, con planes para mejorar las operaciones en línea, la capacidad de compras móviles y una mayor cercanía con los consumidores mediante las redes sociales. Mejorar la concentración en el consumidor: "Lo más importante es continuar haciendo todo lo que esté en nuestro alcance para elevar la concentración en el consumidor. Nuestro reto es seguir aprovechando este impulso. Nuestra meta número uno es aún mejorar el servicio al cliente" (Blake Nordstrom, director general).

MICROSOFT

En un nivel amplio, entregar experiencias de extremo a extremo que conecten a los usuarios con la información, comunicaciones, entretenimiento y gente en formas nuevas y particularmente atractivas para el hogar, el trabajo y la gama más amplia de escenarios móviles. Dados los cambios tan drásticos en la forma en que la gente interactúa con la tecnología —como el contacto, los gestos, la escritura a mano y el reconocimiento de voz— cada vez se integran más como forma normal de controlar los dispositivos, el enfoque en hacer que la tecnología sea más accesible y sencilla permitirá crear oportunidades para llegar a nuevos mercados y entregar nuevos tipos de experiencias de computación.

Para ser más específicos, mejorar los ingresos de la PC Division un poco más rápido que el mercado global de PC, con el impulso particular de las tendencias en los mercados emergentes. Lanzar Office 2010 para el mercado empresarial y promover su adopción, seguida por el lanzamiento en 2011 del Windows-Phone 7 en la Entertainment and Devices Division. Aumentar el ingreso anual entre 4-6% en el segmento Server and Tools Business. Metas de incremento global del margen bruto de 1%, en parte gracias a una mayor eficiencia operativa. En gastos operativos, la meta se fija en 26.1-26.3 mil millones de dólares para el año, con un gasto proyectado de capital de 2 mil millones de dólares.

MCDONALD'S

Reinvertir 2.4 mil millones de dólares en el negocio; 50% de este monto se gastará en la apertura de 1 000 nuevos restaurantes alrededor del mundo, incluyendo alrededor de 500 en Asia Pacífico, 250 en Europa y 150 en Estados Unidos. La otra mitad se distribuirá en "reimaginar" la decoración y el menú de más de 2 000 sitios actuales. La reimaginación tiene un impacto positivo directo en las ventas, pues se incrementa la participación en el mercado, como lo demuestran los restaurantes "reimaginados" en Estados Unidos, Francia y Australia. Mantener la ampliación del refranqueo: 80% de los restaurantes se refranqueó y esto aumentará en unos 200-300 restaurantes el año próximo. Se concentrará el menú para equilibrar la oferta de productos esenciales populares y conocidos con nuevos platillos para conservar la vigencia de los menús.

Las **cápsulas ilustrativas** aparecen en recuadros a lo largo de cada capítulo y proporcionan ejemplos profundos que vinculan el texto a compañías reales para demostrar la "estrategia en acción". Algunas de las cápsulas se pueden utilizar como minicasos.

Las notas al margen incluyen **conceptos básicos** que enfatizan ideas y principios importantes.

suficientes ahorros de costos o aumentos de ganancias que justifiquen el incremento de la inversión.

Integración a las etapas tempranas para obtener mayor competitividad Es más difícil ahorrar o impulsar las ganancias al integrarse a actividades como la fabricación de partes y componentes (que de otra forma se compran a proveedores con experiencia especializada en fabricarlos). Para que la integración a las etapas tempranas sea una estrategia viable y rentable, la empresa debe ser capaz de 1) obtener las mismas economías de escala que sus proveedores externos y 2) igualar o superar la eficiencia de producción de los proveedores sin menoscabo de la calidad. Ningún resultado es seguro. Para empezar, las necesidades internas de una compañía a menudo son demasiado pequeñas como para alcanzar las dimensiones óptimas para una operación de costos bajos; por ejemplo, si se necesita una cantidad de producción mínima de un millón de unidades para obtener las economías de producción en masa y los requisitos internos son de sólo 250 mil unidades, la empresa queda muy corta para captar las economías de escala de los proveedores externos (quienes sin demora encontrarían cliente para otro millón de unidades). Además, igualar la eficiencia de producción de los proveedores se dificulta cuando tienen una experiencia propia considerable, cuando la tecnología que emplean tiene elementos difíciles de dominar o cuando se requiere I&D sustancial para desarrollar partes y componentes de siguiente generación o para no quedarse rezagado con los avances en la tecnología de producción de partes y componentes.

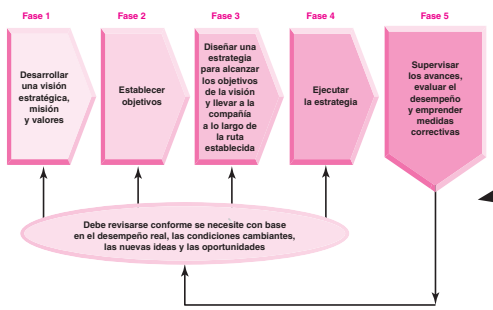
Sin embargo, aún hay ocasiones en que una empresa puede mejorar su posición de costos y competitividad al desempeñar una variedad más amplia de actividades internas que encargar algunas de estas actividades a proveedores externos. Cuando el artículo que se obtiene es un componente de costo importante, cuando hay un solo proveedor o cuando los proveedores tienen márgenes de ganancia grandes, la integración vertical reduce costos al limitar el poder del proveedor. La integración vertical también reduce costos al facilitar la coordinación de los flujos de producción y evitar cuellos de botella. Además, cuando una empresa posee un conocimiento que desea mantener secreto ante sus rivales,

CONCEPTO BÁSICO

La **integración hacia las etapas tempranas** implica desempeñar actividades de la cadena de valor de la industria que antes efectuaban los proveedores u otras empresas comprometidas en etapas anteriores de la cadena de valor de la industria; la **integración hacia las etapas posteriores** implica desempeñar actividades de la cadena de valor de la industria más cercanas al usuario final.

Las **figuras** que se muestran a lo largo del texto proporcionan un marco conceptual y analítico.

Figura 2.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



La figura 2.1 presenta este proceso de cinco fases, examinaremos sus pormenores a continuación.

FASE 1. DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, LA MISIÓN Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES

PUNTOS CLAVE

Los **puntos clave** al final de los capítulos sirven como resumen útil de ideas esenciales y aspectos importantes para recordar.

Pensar estratégicamente en la situación externa de una empresa requiere responder las siguientes siete preguntas:

1. *¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?* Las industrias difieren de forma significativa en factores como tamaño del mercado y tasa de crecimiento, alcance geográfico, etapa del ciclo de vida, cantidad y dimensiones relativas de los vendedores, capacidad de la industria y otras condiciones que describen el equilibrio de la oferta y la demanda y las oportunidades de crecimiento. Identificar las características económicas básicas y el potencial de crecimiento de una industria monta el escenario para el análisis de lo que ha de venir, pues desempeñan una función importante en la determinación del potencial de la industria para obtener utilidades atractivas.
2. *¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?* La fortaleza de la competencia es un compuesto de cinco fuerzas: 1) presiones competitivas provenientes de la rivalidad y las maniobras de los competidores, 2) presiones competitivas asociadas con los avances de los vendedores de sustitutos, 3) presiones competitivas asociadas a la amenaza de los recién llegados al mercado, 4) presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores y 5) presiones del poder de negociación de los compradores. La naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas asociadas a estas cinco fuerzas deben examinarse de forma individual y determinar su fuerza colectiva. No obstante, las fuerzas más intensas son las determinantes en última instancia de la fuerza de las presiones competitivas sobre la rentabilidad de la industria. Trabajar el modelo de las cinco fuerzas ayuda a quienes formulan la estrategia a precisar cómo aislar a la compañía de las fuerzas de mayor intensidad, identificar áreas atractivas de expansión, o modificar las condiciones competitivas de modo que ofrezcan una mejor perspectiva de rentabilidad.

oportunidades para la mejora de los ingresos y reducen costos. Las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental bien planeadas son convenientes para los intereses de largo plazo de los accionistas, por las razones ya mencionadas y porque evitan o impiden costosas acciones legales o regulatorias.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. Suponga que es el administrador de ventas de una empresa europea que fabrica ropa infantil para dormir. En la empresa se descubrió que los productos químicos con que se confeccionan las pijamas para que sean a prueba de fuego pueden causar cáncer si se absorben por la piel. Tras el hallazgo, se prohibió la venta de estas pijamas en la Unión Europea y Estados Unidos, pero los administradores de su empresa se enteraron de que las pijamas para niños en inventario y el material a prueba de fuego restante puede venderse a distribuidores de ropa infantil para dormir en algunos países de Europa oriental donde no hay restricciones contra el uso de estos materiales. Sus superiores le indican que haga los arreglos necesarios para vender los inventarios de las pijamas y materiales a prueba de fuego prohibidos a los distribuidores de Europa oriental. ¿Cómo manejaría esta situación?

OA 4

2. Revise las declaraciones de Microsoft sobre sus programas de ciudadanía corporativa en **www.microsoft.com/about/corporatecitizenship**. ¿Cómo obtiene la empresa beneficios para sus partes interesadas a partir de su compromiso con la ciudadanía global? ¿Cómo planea Microsoft mejorar las condiciones sociales y económicas en los países en desarrollo mediante su programa Unlimited Potential? ¿Por qué esto es importante para los accionistas de Microsoft?

OA 4

3. Visite el sitio web **www.nestle.com** y lea el informe más reciente sobre sustentabilidad de la empresa. ¿Cuáles son las políticas ambientales sustentables clave de Nestlé? ¿Cómo aborda la empresa las necesidades sociales? ¿Cómo se relacionan estas iniciativas con los principios, valores y cultura de la empresa y con su planteamiento para competir en la industria alimentaria?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. ¿La estrategia de su empresa es ética? ¿Por qué? ¿Hay algo que su empresa haya hecho o esté haciendo que legítimamente sus competidores considerarían "sospechoso"?

OA 4

2. ¿De qué maneras, si es el caso, ejerce su empresa la responsabilidad social corporativa y una buena ciudadanía corporativa? ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de RSC de su empresa? ¿Hay algún cambio que usted sugeriría a esta estrategia?

Los **ejercicios** que se enlistan al final de cada capítulo están ligados a los objetivos de aprendizaje y proporcionan una base para los debates en clase, las presentaciones orales y tareas escritas. Varios capítulos incluyen ejercicios que pueden considerarse como minicasos.

Se incluyen quince casos que detallan situaciones estratégicas de compañías actuales y ayudan a la aplicación de conceptos y herramientas del análisis estratégico.

CASO 1

Whole Foods Market en el 2010: visión, valores esenciales y estrategia

Arthur A. Thompson
The University of Alabama

Whole Foods Market fue constituida en 1980 y, de ser un supermercado local de Austin (Texas), especializado en alimentos naturales y en salud, se convirtió en la cadena de supermercados de alimentos orgánicos y naturistas más grande del mundo. En el 2009, la compañía ingresó 8 mil millones de dólares por concepto de ventas y, a inicios de 2010, contaba con 289 establecimientos en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. En sus 30 años de historia, Whole Foods Market se ha distinguido como líder del movimiento en pro de los alimentos orgánicos y naturales a lo largo y ancho de Estados Unidos contribuyendo, de esta manera, a que un creciente número de consumidores que se preocupan por lo que comen acepten este sector. La compañía trata de ofrecer alimentos de la mejor calidad, lo menos procesados como sea posible, conservados de forma natural , frescos, y muy sabrosos, y los ha comercializado en los atractivos entornos de establecimientos que hacen que comprar en Whole Foods sea interesante y agradable. John Mackey, cofundador y director general de la compañía, pensaba que vender alimentos orgánicos y naturales de gran calidad a un número creciente de clientes, en más y más comunidades, transformaría gradualmente la dieta de los individuos de modo que les serviría para disfrutar de una vida más larga, sana y placentera.

La visión de Mackey era que Whole Foods se convirtiera en una marca internacional, sinónimo de un negocio minorista que vende alimentos naturales y orgánicos de la más alta calidad y el mejor en su ramo en todas las comunidades donde está localizada una de sus tiendas. Quería que Whole Foods Market fuese parámetro de excelencia en el terreno de las ventas de alimentos al detalle. Sin embargo, la misión de la compañía, que se resume en el lema "Whole Foods, Whole People, Whole Planet" (alimentación íntegra, personas íntegras, planeta íntegro), abarcaba más que las ventas de alimentos al detalle (véase la figura 1). Mackey estaba convencido de que el veloz crecimiento y el éxito de Whole Foods en el mercado había sido, en gran parte, porque "la compañía siempre estuvo guiada por una misión única; con una alta selección acerca de lo que vende, dedicada a nuestros valores esenciales, estrictos controles de calidad y un compromiso con la agricultura sustentable".

Los objetivos planteados por Mackey para el crecimiento de Whole Foods incluían contar con 400 tiendas y registrar ventas por 12 mil millones de dólares al cierre del ejercicio fiscal de 2010, pero la acentuada desaceleración económica de Estados Unidos en el 2008 afectó enormemente a Whole Foods y obligó a aplicar una serie de cambios en su estrategia en el periodo de 2008-2009.

LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS NATURALES Y ORGÁNICOS

En el 2009, los llamados alimentos "naturales" y "orgánicos" generaron ventas al menudeo de entre 30 y 35 mil millones de dólares en Estados Unidos. Los *alimentos naturales* se definen como aquellos que 1) son sometidos a un procesamiento mínimo; 2) contienen pocos o ningún ingrediente artificial, conservadores u otras sustancias químicas que no se presentan de forma natural y 3) que están lo más próximo posible a su estado natural integral. La U.S. Department of Agriculture's Food and Safety Inspection Service de Estados Unidos define *alimento natural* como "un producto que no contiene ingredientes artificiales ni colores agregados y que fue sometido a un procesamiento mínimo". Los alimentos orgánicos constituían una subclasificación especial en la categoría de alimentos naturales y, para merecer la etiqueta de "orgánico", debían ser cultivados y procesados sin utilizar plaguicidas, antibióticos, hormonas, químicos sintéticos, fertilizantes artificiales, conservadores, tintes o aditivos

Copyright © 2010 por Arthur A. Thompson, Todos los derechos reservados.

CONTENIDO BREVE

PARTE UNO Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia

1 ¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante? 2
2 Proyectar la dirección de una compañía: visión y misión, objetivos y estrategia 20
3 Evaluación del ambiente externo de una compañía 48
4 Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa 88
5 Las cinco estrategias competitivas genéricas: ¿Cuál emplear? 130
6 Fortalecer la posición competitiva de una empresa: Acciones, momento oportuno y alcance estratégicos de las operaciones 162
7 Estrategias para competir en los mercados internacionales 198
8 Estrategia corporativa: La diversificación y la empresa con múltiples negocios 240
9 Ética, responsabilidad social corporativa, sustentabilidad ambiental y estrategia 286
10 Crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia: Gente, capacidades y estructura 322
11 Administración de operaciones internas: Acciones que promueven la buena ejecución de las estrategias 354
12 Cultura corporativa y liderazgo: Claves para una buena ejecución de estrategias 382

PARTE DOS Casos sobre la elaboración y la ejecución de estrategias

1 Whole Foods Market en el 2010: visión, valores esenciales y estrategia C-2
2 La competencia entre los clubes de membresía estadounidenses. Costco Wholesale contra Sam's Club contra BJ'S Wholesale C-40
3 Competencia en bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas C-60
4 El modelo de negocios de Netflix para la renta de películas y episodios de televisión y su estrategia C-72
5 Apple Inc. en 2010 C-88
6 Gap Inc. en el 2010: ¿el cambio de estrategia funciona? C-101
7 La estrategia de Google en el 2010 C-118
8 Skype frente a AT&T y el futuro de las telecomunicaciones C-137
9 Sara Lee Corporation en el 2011: ¿su estrategia de reducción tuvo éxito? C-154
10 Smucker's en el año 2011: la expansión de su línea de negocios C-168
11 Robin Hood C-182
12 Dilema en "La Guarida del Diablo" C-184
13 Herman Miller Inc. Reinvención y renovación de un ícono de los muebles de oficina C-187
14 Estrategia e iniciativas internas de Starbucks para reanudar un crecimiento lucrativo C-200
15 Countrywide Financial Corporation y la debacle de las hipotecas *subprime* C-234

CONTENIDO

PARTE UNO Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia

1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE? 2

¿Qué queremos decir con *estrategia*? 4
Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas 5
Por qué la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo 9
La estrategia de una compañía es proactiva y también reactiva 10
Relación entre la estrategia y el modelo de negocios de una compañía 11
¿Qué hace que una estrategia sea ganadora? 12
¿Por qué es importante formular y ejecutar una estrategia? 14
Buena estrategia + buena ejecución = buena dirección 14
Hacia delante 15

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

1.1 La estrategia de McDonald's en la industria de restaurantes de comida rápida 7
1.2 Sirius XM y Over-the-Air Broadcast Radio: dos modelos de negocios contrastantes 13

2 PROYECTAR LA DIRECCIÓN DE UNA COMPAÑÍA: VISIÓN Y MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA 20

¿Qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia? 21
Fase 1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales 22
Desarrollo de una visión estratégica 22
Comunicación de la visión estratégica 23
Formulación de una declaración de misión 26
Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía 27
Fase 2. Establecimiento de objetivos 28
Qué clase de objetivos fijar 28
Fase 3. Formulación de una estrategia 33
La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles 33
Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico 37
Fase 4. Ejecución de la estrategia 38
Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos 39
El gobierno corporativo. Función de la junta directiva en los procesos de formulación y ejecución de la estrategia 40

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

2.1 Ejemplos de visiones estratégicas. ¿Son lo bastante adecuadas? 25
2.2 Misión y valores esenciales de la familia Zappo 29
2.3 Ejemplos de objetivos empresariales 32
2.4 El control corporativo falla en Fannie Mae y Freddie Mac 42

3 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA 48

Componentes estratégicamente pertinentes del macroambiente de una empresa 50
Pensar estratégicamente en el ambiente industrial y competitivo de una empresa 52
Pregunta 1: ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento? 53
Pregunta 2: ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una? 54
Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales 54
Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes 59
Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos 63
Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor 64
Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio 67
¿La fuerza colectiva de las cinco fuerzas competitivas genera una buena rentabilidad? 70
Pregunta 3: ¿Qué factores promueven el cambio en la industria, y qué efectos tendrán? 72
Análisis de la dinámica de la industria 72
Identificación de los impulsores del cambio en una industria 72
Evaluación del efecto de los factores que impulsan el cambio en la industria 76
Desarrollo de una estrategia que tome en cuenta los cambios en la industria 77
Pregunta 4: ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no? 77
Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante mapas de grupos estratégicos 77
¿Qué puede aprenderse a partir de los mapas de grupos estratégicos? 79
Pregunta 5: ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales? 80
Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo? 82
Pregunta 7: ¿Ofrece la industria la perspectiva de utilidades atractivas? 84

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

3.1 Posiciones comparativas en el mercado de cadenas minoristas selectas. Ejemplo de un mapa de grupos estratégicos 79
3.2 Ética de negocios e inteligencia competitiva 82

4 EVALUAR LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA 88

Pregunta 1: ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa? 90
Pregunta 2: ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa? 91
Identificar los recursos y capacidades de la empresa 95
Determinar si los recursos y capacidades de una empresa son lo bastante fuertes para generar una ventaja competitiva sustentable 97
Pregunta 3: ¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y nulificar amenazas externas? 100
Identificar las fortalezas internas de una empresa 101
Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de una empresa 102

Identificar las oportunidades comerciales de una empresa 102
Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa 103
¿Qué muestran las listas de FODA? 105
Pregunta 4: ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente? 106
Concepto de la cadena de valor de una empresa 107
Sistema de cadena de valor de toda una industria 110
Benchmarking: herramienta para evaluar si los costos y eficacia de la cadena de valor de una empresa son adecuados 112
Opciones estratégicas para remediar una desventaja de costos o eficacia 113
Traducir el desempeño excelente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas 116
Pregunta 5: ¿La empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales? 118
Implicaciones estratégicas de las evaluaciones de fortaleza competitiva 121
Pregunta 6: ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración? 122

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

4.1 Cadena de valor de Just Coffee, productor de café orgánico de comercio justo 110
4.2 *Benchmarking* y conducta ética 114

5 LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS: ¿CUÁL EMPLEAR? 130

Las cinco estrategias competitivas genéricas 131
Estrategias de costos bajos 133
Las dos formas principales de obtener una ventaja de costos 133
Claves para alcanzar el éxito del liderazgo de costos bajos 138
Cuándo funciona mejor una estrategia de costos bajos 140
Peligros de una estrategia de costos bajos 141
Estrategias de diferenciación amplia 141
Administrar la cadena de valor para crear los atributos de diferenciación 142
Ofrecer un valor superior mediante una estrategia de diferenciación amplia 145
Cuándo funciona mejor una estrategia de diferenciación 147
Peligros de una estrategia de diferenciación 147
Estrategias dirigidas (o de nicho de mercado) 149
Estrategia dirigida de bajos costos 149
Estrategia dirigida de diferenciación 150
Cuándo es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos o una dirigida de diferenciación 150
Riesgos de las estrategias dirigidas de bajos costos y diferenciación 152
Estrategias de proveedores de mejores costos 153
Cuándo una estrategia de mejores costos funciona mejor 154
El gran riesgo de una estrategia de la empresa de mejores costos 154
Resumen de características contrastantes de las cinco estrategias competitivas genéricas 155
Las estrategias competitivas exitosas se basan en los recursos 157

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

5.1 Cómo administró Walmart su cadena de valor para obtener una enorme ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales 139
5.2 Estrategia de Vizio dirigida en costos bajos 151

5.3 Estrategia dirigida de diferenciación de Progressive Insurance en seguros para autos 152
5.4 Estrategia de proveedor del mejor costo de Toyota para su línea Lexus 155

6 FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA: ACCIONES, MOMENTO OPORTUNO Y ALCANCE ESTRATÉGICOS DE LAS OPERACIONES 162

Ir a la ofensiva. Opciones estratégicas para mejorar la posición en el mercado de una empresa 163
Elegir la base de un ataque competitivo 164
Elegir qué rivales atacar 167
Estrategia de océano azul. Una clase especial de ofensiva 168
Estrategias defensivas. Proteger la posición de mercado y las ventajas competitivas 168
Bloquear las rutas abiertas a los contendientes 169
Emitir señales de posibles represalias 169
Programar las acciones estratégicas de ofensiva y defensiva de una empresa 170
Ventajas potenciales para quien actúa primero 170
Ventajas potenciales de los seguidores o desventajas potenciales de los primeros actores 172
Ser primer actor o no 173
Fortalecer la posición de mercado de una empresa mediante el alcance de sus operaciones 174
Estrategias horizontales de fusión y adquisición 175
Por qué las fusiones y adquisiciones en ocasiones no logran generar los resultados previstos 177
Estrategias de integración vertical 178
Ventajas de una estrategia de integración vertical 179
Desventajas de una estrategia de integración vertical 182
Ponderar los puntos favorables y los desfavorables de la integración vertical 183
Estrategias de subcontratación. Reducir el alcance de las operaciones 183
El gran riesgo de subcontratar actividades de la cadena de valor 185
Alianzas estratégicas y asociaciones 186
Por qué y cómo son ventajosas las alianzas estratégicas 189
Captar los beneficios de las alianzas estratégicas 190
Desventajas de las alianzas y asociaciones estratégicas 192
Cómo hacer que funcionen las alianzas estratégicas 193

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

6.1 Ventaja de primer actor de Amazon.com en la venta al menudeo por internet 172
6.2 Clear Channel Communications. Aprovechar las fusiones y adquisiciones para convertirse en líder global de mercado en la radiodifusión 179
6.3 Estrategia de integración vertical de American Apparel 184

7 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES 198

¿Por qué las empresas deciden entrar en mercados extranjeros? 200

Por qué competir en el extranjero complica el diseño de estrategias 201
Variación internacional en factores que afectan la competitividad en la industria 201
Ubicar actividades de la cadena de valor para una ventaja competitiva 203
Efectos de las políticas gubernamentales y condiciones económicas de los países anfitriones 204
Riesgos de las variaciones desfavorables del tipo de cambio 205
Diferentes condiciones demográficas, culturales y de mercado internacionales 207
Conceptos de competencia multinacional y competencia global 208
Opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros 210
Estrategias de exportación 210
Estrategias con licencias 211
Estrategias con franquicias 211
Estrategias de adquisición 212
Estrategias de empresas tipo greenfield 212
Estrategias de alianzas y empresas conjuntas 213
Competir internacionalmente. Los tres principales planteamientos estratégicos 217
Estrategia multinacional: pensar de manera local, actuar de manera local 217
Estrategia global: pensar globalmente, actuar globalmente 219
Estrategia transnacional: pensar globalmente, actuar localmente 220
Búsqueda de la ventaja competitiva en mercados extranjeros 221
Utilizar la ubicación como base de la ventaja competitiva 222
Transferencias internacionales de competencias y capacidades para ganar ventaja competitiva 223
Coordinación internacional para ganar una ventaja competitiva 225
Santuarios de rentabilidad y estrategias ofensivas globales 225
Subsidios entre mercados para emprender una estrategia ofensiva 227
Defenderse de rivales internacionales mediante tácticas internacionales 228
Estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo 228
Opciones de estrategias para competir en mercados de países en desarrollo 229
Cómo defenderse de los gigantes globales: estrategias para empresas locales de mercados emergentes 232

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

7.1 Cuatro ejemplos de alianzas estratégicas internacionales 215
7.2 Estrategia de Yum! Brands para ser la marca líder de servicios de alimentos en China 230
7.3 Cómo logró defenderse Ctrip de sus rivales internacionales para convertirse en la agencia de viajes por internet más grande de China 233

8 ESTRATEGIA CORPORATIVA: LA DIVERSIFICACIÓN Y LA EMPRESA CON MÚLTIPLES NEGOCIOS 240

Cuándo diversificarse 242
Aumentar el valor para los accionistas. La justificación definitiva para diversificar 243
Estrategias para entrar en nuevos negocios 244
Compra de un negocio existente 244
Fundación interna 245
Empresas conjuntas 246
Elegir un modo de entrada 246

Elegir la ruta de la diversificación. Negocios relacionados contra no relacionados 248
Correspondencia estratégica y diversificación en negocios relacionados 248
Identificar las correspondencias estratégicas entre negocios en la cadena de valor 252
Correspondencia estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva 254
Diversificación en negocios no relacionados 255
Crear valor accionario mediante la diversificación no relacionada 256
Ruta a un mayor valor accionario mediante la diversificación no relacionada 258
Inconvenientes de la diversificación en negocios no relacionados 259
Razones inadecuadas para emprender una diversificación no relacionada 260
Estrategias combinadas de diversificación en negocios relacionados y no relacionados 261
Evaluación de la estrategia de una empresa diversificada 261
Paso 1: Determinar la atractividad de una industria 262
Paso 2: Evaluar la fuerza competitiva de la unidad de negocio 265
Paso 3: Verificar el potencial de creación de ventaja competitiva de las correspondencias estratégicas entre negocios 269
Paso 4: Verificar la correspondencia entre recursos 270
Paso 5: Jerarquizar las perspectivas de desempeño de las unidades de negocio y determinar prioridad en la asignación de recursos 273
Paso 6: Elaborar iniciativas estratégicas para mejorar el desempeño general de la corporación 274

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

8.1 Gestión de la diversificación en Johnson & Johnson. Beneficios de las correspondencias estratégicas entre negocios 277
8.2 Estrategia de reestructuración corporativa de VF que la convirtió en la estrella de la industria de ropa 279

9 ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL Y ESTRATEGIA 286

¿A qué nos referimos con *ética en los negocios*? 287
Origen de las normas éticas. ¿Son universales o dependen de normas locales y circunstancias particulares? 288
Escuela del universalismo ético 288
Escuela del relativismo ético 290
Ética y teoría de los contratos sociales integrados 293
Cómo y por qué los estándares éticos afectan las labores de idear y ejecutar estrategias 295
¿Cuáles son los motivos de las estrategias y la conducta en los negocios carentes de ética? 296
¿Por qué las estrategias de las empresas deben ser éticas? 301
Defensa moral de una estrategia ética 301
Defensa del negocio de una estrategia ética 301
Estrategia, responsabilidad social corporativa y sustentabilidad ambiental 304
¿Qué significa responsabilidad social corporativa? 305
¿A qué nos referimos con sustentabilidad y prácticas de negocios sustentables? 311
Idear estrategias de responsabilidad social corporativa y de sustentabilidad 312
El aspecto moral de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente 314

Aspecto comercial de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente 314

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

9.1 Muchos proveedores de Apple no pasaron la prueba de ética 289
9.2 Fraude de inversiones en Bernard L. Madoff Investment Securities y Stanford Financial Group 299
9.3 Cómo la directiva de General Electric forjó una cultura que mezcla un gran desempeño con una gran integridad 302
9.4 Planteamiento de John Deere hacia la responsabilidad social corporativa 308

10 CREAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE EJECUTAR BIEN UNA ESTRATEGIA: GENTE, CAPACIDADES Y ESTRUCTURA 322

Marco teórico para ejecutar estrategias 324
Los principales componentes de un proceso de ejecución de la estrategia 325
Crear una organización capaz de una buena ejecución de la estrategia. Dónde comenzar 327
Dotación de personal para la organización 329
Reunión de un equipo administrativo sólido 329
Reclutar, capacitar y retener a empleados capaces 330
Crear y fortalecer las competencias esenciales y capacidades competitivas 333
Tres enfoques para crear y fortalecer capacidades 333
Actualizar los recursos de habilidades y conocimientos de los empleados 338
Capacidades de ejecución de la estrategia y ventajas competitivas 338
Organizar el esfuerzo laboral con una estructura organizacional de apoyo 339
Decidir qué actividades de la cadena de valor desempeñar internamente y cuáles subcontratar 339
Alinear la estructura organizacional de la empresa con su estrategia 341
Determinar cuánta autoridad delegar 346
Facilitar la colaboración con proveedores foráneos y aliados estratégicos 349
Otras perspectivas sobre la estructuración laboral 350

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

10.1 Cómo forma General Electric un equipo administrativo talentoso y profundo 331
10.2 El legendario sistema de producción de Toyota. Capacidad que se traduce en ventaja competitiva 335

11 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES INTERNAS: ACCIONES QUE PROMUEVEN LA BUENA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 354

Asignar recursos al esfuerzo de la ejecución estratégica 355
Establecer políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de la estrategia 357
Emplear las herramientas de administración de procesos para lograr una mejora continua 359
Cómo funciona el proceso de identificar e incorporar las mejores prácticas 359

Reingeniería de los procesos comerciales, programas de Administración de la Calidad Total y Seis Sigma: herramientas para fomentar la excelencia operativa 361
Aprovechar los beneficios de las iniciativas para mejorar las operaciones 367
Instalación de sistemas de información y operación 369
Institución de los sistemas de información adecuados, seguimiento del desempeño y controles 370
Vinculación de premios e incentivos a la ejecución de la estrategia 372
Incentivos y prácticas motivacionales que facilitan una buena ejecución de la estrategia 373
El equilibro correcto entre premios y castigos 374
Vinculación de recompensas a resultados de desempeño de relevancia estratégica 376

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

11.1 Whirlpool emplea Seis Sigma para promover la excelencia operativa 366
11.2 Qué hacen las compañías para motivar y recompensar a los empleados 375
11.3 Nucor Corporation. Vincular los incentivos directamente a la ejecución de la estrategia 378

12 CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO: CLAVES PARA UNA BUENA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS 382

Instalar una cultura corporativa que promueva la buena ejecución de estrategias 383
Identificación de las características clave de la cultura corporativa de una empresa 384
Las culturas empresariales instaladas pueden ser fuertes o débiles 389
Por qué las culturas corporativas son importantes para el proceso de ejecución de las estrategias 391
Culturas sanas que contribuyen a una buena ejecución de la estrategia 392
Culturas enfermizas que impiden una buena ejecución de la estrategia 394
Resolver un problema cultural. La función del liderazgo 396
Guiar el proceso de ejecución de la estrategia 400
Estar al tanto de cómo se hacen las cosas 402
Ejercer una presión constructiva sobre la organización para alcanzar buenos resultados y la excelencia operativa 402
Dirigir el proceso de los ajustes correctivos 404
Algunas palabras sobre gestionar el proceso de preparar y ejecutar la estrategia 405

CÁPSULAS ILUSTRATIVAS

12.1 Cultura corporativa de Google y Alberto-Culver 385
12.2 Cambiar la antigua cultura del "Viejo Detroit" en Chrysler 401

PARTE DOS Casos sobre la elaboración y la ejecución de estrategias

1 Whole Foods Market en el 2010: visión, valores esenciales y estrategia C-2
Arthur A. Thompson, The University of Alabama

2 La competencia entre los clubes de membresía estadounidenses. Costco Wholesale contra Sam's Club contra BJ'S Wholesale C-40
Arthur A. Thompson, The University of Alabama

3 Competencia en bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas C-60
John E. Gamble, University of South Alabama

4 El modelo de negocios de Netflix para la renta de películas y episodios de televisión y su estrategia C-72
Arthur A. Thompson, The University of Alabama

5 Apple Inc. en 2010 C-88
Lou Marino, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama

6 Gap Inc. en el 2010: ¿el cambio de estrategia funciona? C-101
Annette Lohman, State University, California, Long Beach

7 La estrategia de Google en el 2010 C-118
John E. Gamble, University of South Alabama

8 Skype frente a AT&T y el futuro de las telecomunicaciones C-137
A. J. Stickland, The University of Alabama
Matt Zarzour, The University of Alabama, Candidato al grado de maestría

9 Sara Lee Corporation en el 2011: ¿su estrategia de reducción tuvo éxito? C-154
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama

10 Smucker's en el año 2011: la expansión de su línea de negocios C-168
John E. Gamble, University of South Alabama

11 Robin Hood C-182
Joseph Lampel, New York University

12 Dilema en "La Guarida del Diablo" C-184
Allan R. Cohen, Babson College
Kim Johnson, Babson College

13 Herman Miller Inc. Reinvención y renovación de un ícono de los muebles de oficina C-187
Frank Shipper, Salisbury University
Karen Manz, autora e investigadora
Steven B. Adams, Salisbury University
Charles C. Manz, University of Massachussets-Amherst

14 Estrategia e iniciativas internas de Starbucks para reanudar un crecimiento lucrativo C-200
Arthur A. Thompson, University of Alabama
Amit J. Shah, Frostburg State University

15 Countrywide Financial Corporation y la debacle de las hipotecas *subprime* C-234
Ronald W. Eastburn, Case Western Reserve University

CRÉDITOS DE FOTOGRAFÍAS C-248

ÍNDICE I-1

PARTE 1

Conceptos y técnicas para planear y ejecutar una estrategia

CAPÍTULO 1

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?

Estrategia **significa elegir de forma precisa la forma de competir.**

—Jack Welch
Expresidente de General Electric

¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?

—Proverbio alemán

Hay que tener estrategias para realizar los sueños.

—Azim Premji
Director general de Wipro Technologies y una de las personas más acaudaladas del mundo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo.

OA 2 Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.

OA 3 Aprender que la estrategia de una compañía tiende a evolucionar al paso del tiempo como efecto de cambios en las circunstancias y de los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia.

OA 4 Comprender por qué es importante que una compañía cuente con un modelo viable de negocios que bosqueje la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades.

OA 5 Conocer las tres pruebas de una estrategia ganadora.

En un año cualquiera, un grupo de empresas va a destacar por su excelente desempeño conforme a parámetros como rentabilidad, crecimiento de ventas o aumento de su valor accionario. Algunas de ellas observarán que su prestigio se desvanece con rapidez sobre todo a causa de una combinación fortuita de circunstancias, como estar en el negocio correcto en el momento adecuado. Pero otras compañías de alguna manera se las ingeniarán para subir a la cima y quedarse allí, año tras año, satisfaciendo a sus clientes, accionistas y a otras partes interesadas. Aquí se piensa en empresas como Apple, Google, Coca-Cola, Procter & Gamble, McDonald's y Microsoft; sin embargo, el éxito prolongado no es privilegio exclusivo de empresas estadounidenses. Varios tipos de compañías, grandes y pequeñas, de diversos países son capaces de mantener un desempeño sólido y sustentable, como la sueca IKEA (muebles domésticos), la australiana BHP Billiton (minería), la coreana Hyundai Heavy Industries (fabricación de barcos y construcción), la mexicana América Móvil (telecomunicaciones) y la japonesa Nintendo (sistemas de videojuegos).

¿Cómo se explica la capacidad de empresas como las mencionadas para vencer los pronósticos y disfrutar de extensos periodos de rentabilidad y crecimiento? ¿Por qué algunas compañías, como Southwest Airlines y Walmart, mantienen su buen desempeño cuando otras de la misma industria declinan? ¿Por qué algunas empresas sobreviven y prosperan incluso en condiciones económicas e industriales adversas?

Desde luego, para explicar del todo el desempeño de una empresa entran en juego muchos factores; algunos provienen del ambiente externo, otros, del interno. Pero sólo una cosa explica el éxito sostenido que se aprecia en las compañías más grandes del mundo: una *estrategia* ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales.

En este capítulo primero definimos el concepto de estrategia y describimos sus múltiples facetas, además explicaremos lo que es una ventaja competitiva, analizaremos la relación entre la estrategia de una empresa con su modelo de negocio, y presentaremos los diversos tipos de estrategias competitivas que otorgan una ventaja respecto a los competidores para atraer clientes y obtener ganancias superiores al promedio; veremos lo que distingue a una estrategia ganadora en comparación con las demás y por qué el alcance de la estrategia de una empresa determina si gozará de una ventaja competitiva sobre las demás o si será derrotada por una desventaja competitiva. Al final del capítulo tendrá una idea clara de por qué las actividades de idear y ejecutar una estrategia son funciones directivas básicas y por qué la ejecución excelente de una estrategia excelente es la receta más confiable para dotar a una empresa de un desempeño sobresaliente en el largo plazo.

¿QUÉ QUEREMOS DECIR CON *ESTRATEGIA*?

OA 1

Entender por qué toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo.

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones —pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo— enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta, *¿Cuál es nuestra situación actual?,* impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la pregunta *¿Hacia dónde queremos ir?* se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada.

Encontrar respuestas claras a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el *status quo* puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- *Cómo* superar a los competidores.
- *Cómo* responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- *Cómo* manejar cada parte funcional del negocios (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- *Cómo* mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

CONCEPTO BÁSICO

La **estrategia** de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta *¿Cómo vamos a llegar?* definen la estrategia de negocios de una compañía. Así, la **estrategia** de una compañía es el *plan de acción* que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.[1] La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: "entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño". Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción.[2]

[1] Jan Rivkin, "An Alternative Approach to Making Strategic Choices", Harvard Business School, 9-702-433, 2001.
[2] Costas Markides, "What is Strategy and How Do You Know if You Have One?", *Business Strategy Review* 15, núm. 2 (verano de 2004), pp. 5-6. Véase también David J. Collis y Michael F. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?", *Harvard Business Review* 86, núm. 4 (abril de 2008), pp. 82-90.

En la mayoría de las industrias hay muchas formas de superar a la competencia e impulsar el desempeño de la compañía, lo que concede a los administradores libertad considerable para elegir sus estrategias.[3] Así, algunos competidores se esfuerzan en mejorar su desempeño y posición en el mercado con costos más bajos que los demás, mientras otros consolidan la superioridad de su producto, la personalización del servicio al cliente o las dimensiones de calidad que sus rivales no puedan igualar. Algunas empresas optan por ofrecer una amplia línea de productos, mientras otras dirigen sus energías a una línea de productos más estrecha. Algunos se posicionan en sólo una parte de la cadena de la industria de la producción o distribución (prefiriendo estar sólo en la manufactura o distribución al mayoreo o menudeo) mientras que otros están parcial o completamente integrados, cuentan con operaciones que van desde componentes de la producción a la manufactura y el ensamble al mayoreo o menudeo. Algunos competidores se ubican deliberadamente sólo en mercados regionales o locales; otros optan por competir en toda la nación, en el extranjero (en varios países) o de forma global (todos o casi todos los principales mercados nacionales del mundo). Muchas compañías deciden operar sólo en una industria, en tanto otras se diversifican mucho o poco en industrias relacionadas o no.

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores *no* hacen o, mejor, hacer lo que *no pueden hacer*. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

No faltan las oportunidades de delinear una estrategia que se ajuste bien a la situación particular de una empresa y al mismo tiempo sea visiblemente distinta de las estrategias de sus competidores. De hecho, el éxito en el mercado requiere que los administradores de una compañía tomen decisiones estratégicas para que los pilares de su estrategia sean diferentes de las elecciones de sus competidores; no totalmente diferentes, pero sí en los aspectos importantes. Una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas pensadas para atraer a los compradores en formas *que distingan a la compañía de sus competidores*. Pocas veces funciona la mera imitación de las estrategias de las compañías que tienen éxito en la industria. En cambio, la estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. La estrategia, en esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales *no* hacen o *no pueden* hacer.[4]

La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que *debe hacer*, sino de lo que *no debe hacer*. Desde un punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará distracción y desperdicio de recursos; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia misma de la empresa.

La figura 1.1 ilustra los amplios tipos de acciones y enfoques que suelen caracterizar la estrategia de una compañía en una industria o giro de negocios particular. Se aprecia un ejemplo más concreto de las acciones específicas que constituyen la estrategia de una empresa en la cápsula ilustrativa 1.1, que describe la estrategia de McDonald's en la industria de la comida rápida.

CONCEPTO BÁSICO

Una empresa obtiene una **ventaja competitiva sustentable** cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el "boleto" más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa

[3] Hay un análisis de las formas como las empresas se ubican en el mercado en Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, núm. 6 (noviembre-diciembre de 1996), pp. 65-67.
[4] *Ibid.*

Figura 1.1 Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar



obtenga mucho más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas.

OA 2

Adquirir conciencia de los cuatro enfoques estratégicos más importantes para distinguir a una compañía de sus rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable.

La **ventaja competitiva** proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con *más eficacia,* con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con *más eficiencia*, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado (p. ej., chocolates Godiva), lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de ventas (p. ej., Walmart), con lo que se incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos. Además, si la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (en contraste con sólo temporal), tanto mejor para la estrategia y para la futura rentabilidad de la compañía. Lo que hace que una ventaja competitiva sea **sustentable** (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores *razones duraderas para preferir* los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

Cuatro de los planteamientos estratégicos más socorridos y confiables para distinguir a una empresa de sus competidores, forjar una lealtad sólida en el cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable son los siguientes:

1. *Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.* Walmart y Southwest Airlines ganaron posiciones sólidas de mercado por las ventajas de bajo costo que lograron sobre sus competidores y su consecuente capacidad de ofrecer precios más bajos. Estas

CÁPSULA ILUSTRATIVA 1.1

La estrategia de McDonald's en la industria de restaurantes de comida rápida

En 2010, McDonald's obtuvo nuevos récords de ventas a pesar de la contracción económica global y una reducción de la confianza de los consumidores en Estados Unidos. Cada día, más de 60 millones de clientes visitaron uno de los 32 000 restaurantes de McDonald's en 117 países, lo que permitió que la compañía registrara ingresos y ganancias en 2009 de más de $22.7 mil millones y $6.8 mil millones de dólares estadounidenses, respectivamente. Por su desempeño, McDonald's fue una de las dos compañías enlistadas en el Dow Jones Industrial Average (la otra fue Walmart Stores, Inc.) que vio subir el valor de sus acciones pese a la turbulencia económica. Las ventas de la compañía se sostuvieron bien durante la incierta situación económica de principios de 2010, cuando sus ventas globales, medidas en dinero constante, se incrementaron más de 4% en el primer trimestre. Su margen operativo combinado subió casi 30%. El éxito de la compañía fue consecuencia de una bien concebida y ejecutada estrategia *Plan-to-Win*, enfocada en "ser mejores, no sólo mayores". Entre las iniciativas básicas de la estrategia *Plan-to-Win* se encontraban las siguientes:

- *Mejorar las operaciones de los restaurantes*. Las mejoras en las operaciones globales de los restaurantes McDonald's incluyeron programas de capacitación de los empleados, desde capacitación en el puesto para nuevos miembros del personal hasta cursos de administración de nivel universitario en la Hamburguer University de la compañía. Asimismo, McDonald's envió a casi 200 empleados de alto potencial a su Leadership Institute para que adquiriesen las habilidades de liderazgo necesarias para la siguiente generación de altos administradores. El compromiso de McDonald's con el desarrollo de sus empleados le ganó un lugar en la lista de las 25 máximas compañías globales para líderes de *Fortune* en 2010. La compañía también capacitó a sus gerentes de restaurantes para que vigilen con cuidado los costos laborales, de comidas y de servicios.
- *Precios accesibles.* Además de abordar los costos de operación en todos sus restaurantes, McDonald's mantuvo sus precios bajos mediante la revisión estricta de costos administrativos y otros gastos corporativos. McDonald's vio en la difícil situación económica de Estados Unidos una oportunidad para renegociar sus contratos de publicidad con periódicos y redes de televisión a principios de 2009. La compañía también comenzó a reemplazar sus vehículos con modelos más eficientes cuando el precio de la gasolina se elevó de manera drástica en Estados Unidos durante 2008. Sin embargo, McDonald's decidió no sacrificar la calidad de su producto con el fin de ofrecer precios más bajos. La compañía aplicó extensos programas de supervisión de proveedores para verificar que no alterasen las especificaciones de su producto en aras de la reducción de costos. Por ejemplo, de manera rutinaria se verificaba el peso de las pechugas de pollo cuando llegaban de las instalaciones de los proveedores. El amplio enfoque de la compañía de reducir los gastos que no agregaban valor le permitió ofrecer más artículos en su *Dollar Menu* en Estados Unidos, su menú *Ein Mal Eins* en Alemania y su menú *100 Yen* en Japón.



- *Amplia variedad de bebidas y alimentos en el menú*. McDonald's amplió su menú: además de sus populares Big Mac y Cuarto de Libra, incluyó cosas nuevas y saludables, como ensaladas de pollo a la parrilla, bocadillos y supersándwiches de pollo en Estados Unidos, hamburguesas de camarón al limón en Alemania y camarones capeados Ebi en Japón. La compañía agregó también una extensa línea de cafés de alta calidad, con expresos, capuchinos y *lattes* en sus sitios McCafé en Estados Unidos, Europa y la región Asia/Pacífico. En diciembre de 2008, los redactores especializados en gastronomía y banquetes de *Chicago Tribune* consideraron el *latte* de McDonald's "igual de bueno o mejor que los de Starbucks o Dunkin' Donuts".

(*continúa*)

(*continuación*)

- *Comodidad y ampliación de oportunidades para comer.* La adición de los McCafés permitió a McDonald's incrementar las ventas por establecimiento al ampliar las horas normales de comida. La clientela que deseaba un café a media mañana o un bocadillo a media tarde contribuyó a mantener un tráfico pesado en las tiendas después de que McDonald's había vendido su último McMuffin, McGriddle o bísquets de pollo, y antes de que llegara la multitud a almorzar Big Macs, Cuartos de Libra, sándwiches de pollo o ensaladas. La compañía también amplió su horario de atención a los automovilistas a 24 horas en más de 25 000 sitios en ciudades alrededor del mundo en que los consumidores tendían a comer a cualquier hora del día o de la noche. En muchos sitios de alto tráfico en Estados Unidos, se agregó una segunda fila para atender con mayor rapidez a los automovilistas.

- *Inversión continua en restaurantes y expansión internacional.* Con más de 14 000 restaurantes en Estados Unidos, McDonald's amplió sus unidades concentrándose en mercados emergentes de rápido crecimiento, como Rusia y China. La compañía abrió 125 nuevos restaurantes en China y 40 en Rusia en 2008. La compañía también rehabilitó unos 10 000 sitios en Estados Unidos entre 2004 y 2008 como parte de su programa McCafé de modo que fueran sitios agradables tanto para que los clientes fueran a comer como para que sus empleados trabajaran.

Fuentes: Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling", *Wall Street Journal Online*, 10 de marzo de 2009; varios informes anuales; diversos boletines de prensa de la compañía.

ventajas en la satisfacción de las necesidades de los clientes *de manera eficiente* se tradujeron en ventajas de volumen, donde Walmart es el mayor minorista de descuento del mundo y Southwest es el mayor transportista aéreo en Estados Unidos con base en la cantidad de pasajeros estadounidenses.[5]

2. *Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.* Entre los estrategas exitosos de diferenciación se encuentran Apple (con productos innovadores), Johnson & Johnson en productos para bebé (confiabilidad del producto), Rolex (gran prestigio) y Mercedes Benz (diseño de ingeniería). Estas compañías obtuvieron una ventaja competitiva por su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor con más eficacia que sus rivales, lo que acrecienta la disposición del cliente a pagar mayores precios. Una forma de sostener este tipo de ventaja competitiva es ser lo bastante innovador para anular los esfuerzos de los rivales listos para copiar o imitar la oferta de sus productos.
3. *Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.* Las empresas con una estrategia enfocada obtienen una ventaja mediante una mayor eficiencia al servir al nicho, o una mayor eficacia al satisfacer necesidades especiales. Entre las compañías prominentes que tienen éxito competitivo en nichos especializados de mercado se encuentran eBay, en subastas por internet; Jiffy Lube International, en cambios rápidos de aceite; McAfee, en software de protección de virus; y The Weather Channel, en televisión por cable.
4. *Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio*. Esto se conoce como *estrategia de proveedor de mejores costos,* y reside en la capacidad de ser el proveedor más efectivo en costos de un producto o servicio de nivel superior. Esta opción es una estrategia híbrida que combina elementos de los acercamientos anteriores. Target es un ejemplo de una compañía conocida por tener productos con diseño de moda (reputación que basó al contar con diseñadores baratos pero elegantes, como Isaac Mizrahi), así como un ambiente de compras más atractivo que otras tiendas de descuento, como Walmart y Kmart. Es una ilustración perfecta de una estrategia de proveedor de mejores costos.

[5] Walmartsotres.com/download/2230.pdf; Southwest Airlines Fact Sheet, 16 de julio de 2009.

Ganar una ventaja competitiva *sustentable* sobre los rivales con cualquiera de las cuatro estrategias mencionadas se suele basar tanto en la construcción de pericias y capacidades valiosas desde el punto de vista competitivo y que los rivales no igualen con facilidad como en tener una oferta distintiva de productos. Los rivales más sagaces casi siempre pueden copiar los atributos de un producto o servicio popular, pero que los rivales igualen la experiencia, conocimiento y capacidades especializadas que una compañía desarrolló y perfeccionó durante un largo tiempo es mucho más difícil y tardado. Por ejemplo, FedEx tiene mejores capacidades para entregar en un día paquetes pequeños. Walt Disney tiene capacidades difíciles de superar para administrar parques de diversión y entretenimiento familiar. En años recientes, Apple demostró capacidades sorprendentes de innovación de productos en los reproductores digitales de música, teléfonos inteligentes y lectores electrónicos. Hyundai se convirtió en el fabricante de autos de más rápido crecimiento del mundo gracias a sus avanzados procesos de manufactura y sistemas de control de calidad sin paralelo. Ritz-Carlton y Four Seasons tienen capacidades singularmente sólidas para ofrecer a sus huéspedes una amplia variedad de servicios personalizados. Cada una de estas capacidades resultó de difícil imitación o superación por los competidores.

La estrecha conexión entre ventaja competitiva y rentabilidad significa que la búsqueda de una ventaja competitiva permanente siempre tiene un papel preponderante en la planeación de la estrategia. La clave de una estrategia fructífera es emplear uno o más elementos estratégicos distintivos que actúen como imanes para atraer clientes y generen una ventaja competitiva duradera. De hecho, lo que separa a una estrategia poderosa de una común o infructuosa es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, que incline la balanza en su favor con razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. Mientras más duradera y mayor sea la ventaja competitiva, mejores serán las perspectivas de ganar y posicionarse en el mercado, y obtener más ganancias de largo plazo en relación con sus competidores. Sin una estrategia que genere una ventaja competitiva, la empresa se arriesga a quedar fuera de la competencia a manos de rivales más fuertes y a permanecer con un desempeño financiero deficiente.

OA 3

Aprender que la estrategia de una compañía tiende a evolucionar al paso del tiempo como efecto de cambios en las circunstancias y de los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia.

Por qué la estrategia de una compañía evoluciona con el tiempo

El atractivo de una estrategia que rinde una ventaja competitiva sustentable es el potencial para que la ventaja sobre los rivales sea duradera. Sin embargo, los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia. En algunas industrias, las condiciones cambian con un ritmo muy lento, lo cual permite que los componentes principales de una buena estrategia permanezcan estables durante periodos largos. Pero en industrias cuyas condiciones varían con frecuencia y en ocasiones de forma drástica, el ciclo de vida de una estrategia particular es breve. Los ambientes industriales caracterizados por cambios muy rápidos requieren que las empresas adapten sus estrategias una y otra vez.[6] Por ejemplo, las empresas de industrias con avances súbitos de tecnología —como equipo médico, electrónica y aparatos inalámbricos— a menudo reconocen que es esencial ajustar uno o más elementos básicos de sus

Los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia de una compañía evolucione con el tiempo, por lo que la tarea de formular la estrategia es una *tarea en proceso*, no un suceso que ocurre una sola vez.

[6] Para abundar en los desafíos estratégicos que plantean los cambios veloces, véase Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos,* Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1998, cap. 1.

estrategias varias veces al año, e incluso en ocasiones "reinventar" su planteamiento para trasladar valor a sus clientes.

No importa si la estrategia de una empresa cambia poco a poco o de improviso, lo importante es que la estrategia siempre es temporal y está a prueba. En consecuencia, adaptarse a condiciones novedosas y no dejar de apreciar lo que funciona bien para conservarlo y lo que necesita mejorarse es una parte normal del proceso de elaboración de una estrategia, lo cual genera una *estrategia en evolución*.[7]

La estrategia de una compañía es proactiva y también reactiva

La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de 1) acciones *proactivas* para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, y 2) reacciones *de adaptación* necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado. En la mayoría de los casos, una buena parte de la estrategia en curso de la compañía fluye de acciones iniciadas antes, de enfoques de negocios que funcionan lo bastante bien para merecer su continuación y de iniciativas recientes que generan un mejor desempeño financiero y permiten superar a los rivales. Esta parte del plan de acción de la administración para manejar la compañía es su **estrategia deliberada**, que consiste en los elementos de estrategia ideados y ejecutados conforme a lo planeado (aunque quizá otros elementos planeados de la estrategia no funcionen bien).

La estrategia de una empresa se modela en parte con análisis y elecciones de la directiva, y en parte por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha.

Sin embargo, los directivos siempre deben estar dispuestos a complementar o modificar todos los elementos proactivos de la estrategia con reacciones adecuadas ante sucesos inesperados. De manera inevitable, habrá ocasiones en que el mercado y las condiciones competitivas den un giro sorpresivo que exija alguna clase de reacción o ajuste estratégico. Por lo tanto, *una parte de la estrategia aplicada por la empresa siempre se elabora sobre la marcha*, como respuesta a las maniobras estratégicas de empresas rivales, cambios inesperados de los requisitos y expectativas de los clientes, súbitos avances tecnológicos, oportunidades de mercado de reciente aparición, climas político o económico inestables, u otros acontecimientos repentinos en el ambiente. En condiciones de gran incertidumbre, es más probable que los elementos de la estrategia surjan de procesos de experimentación, prueba y error, y aprendizaje y adaptación, que de un plan proactivo. Estos ajustes estratégicos no planeados, reactivos y adaptativos constituyen la **estrategia emergente** de la empresa, que consiste en los nuevos elementos que emergen conforme lo exigen los cambios en las condiciones. La estrategia total de una compañía (su estrategia *ejecutada*) tiende, por lo tanto, a ser una *combinación* de elementos preactivos y reactivos, donde se *abandonan* ciertos elementos porque se hicieron obsoletos o perdieron eficacia; véase la figura 1.2.[8] La estrategia ejecutada de una compañía se aprecia en el patrón de sus acciones al paso del tiempo, lo cual es un indicador mucho mejor que cualquiera de sus planes estratégicos escritos o pronunciamientos públicos sobre su estrategia.

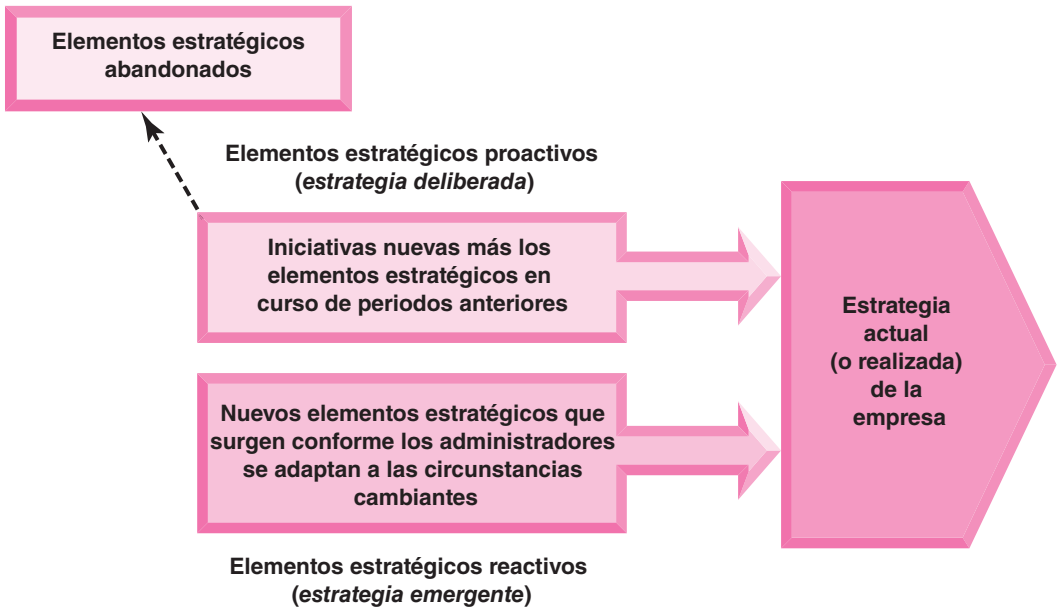
CONCEPTO BÁSICO

Una **estrategia proactiva** (o **deliberada**) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado; la **estrategia reactiva** (o **emergente**) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

[7] Hay un excelente análisis de la estrategia como proceso dinámico que implica su creación y recreación sin fin en Cynthia A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1 (enero de 2008), pp. 54-60.

[8] Véase Henry Mintzberg y Joseph Lampel, "Reflecting on the Strategy Process", *Sloan Management Review* 40, núm. 3 (verano de 1999), pp. 21-30; Henry Mintzberg y J. A. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal* 6 (1985), pp. 257-272; Costas Markides, "Strategy as Balance: From 'Either-Or' to 'And'", *Business Strategy Review* 12, núm. 3 (septiembre de 2001), pp. 1-10.

Figura 1.2 **La estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos**



RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIOS DE UNA COMPAÑÍA

OA 4

Comprender por qué es importante que una compañía cuente con un modelo viable de negocios que bosqueje la propuesta de valor para el cliente y su propia fórmula de utilidades.

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el **modelo de negocios** de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva.[9] Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son 1) su *propuesta de valor para el cliente* y 2) su *fórmula de utilidades.* La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (*V*) y menor sea el precio (*P*), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes. La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos: *V,* el *valor* que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; *P,* el *precio* cobrado a los clientes, y *C,* los *costos* de la compañía. Mientras menores sean los costos (*C*) dada la propuesta de valor para los clientes (V – P), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero. Así, la

[9] Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen y Henning Kagermann, "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review* 86, núm. 12 (diciembre de 2008), pp. 52-53; Joan Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review* 80, núm. 5 (mayo de 2002), p. 87.

fórmula de utilidades revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes, y también con su propuesta de valor.

El modelo de negocios de las revistas y los periódicos se liga a la entrega de información y entretenimiento que creen que los lectores hallarán valiosa, y su fórmula de utilidades apunta a asegurar suficientes ingresos de suscripciones y publicidad para compensar los costos de producción y entrega a los lectores. Los proveedores de telefonía móvil, de radio satelital y de banda ancha también emplean un modelo de negocios basado en suscripciones. El modelo de negocios de las televisoras y la radio abiertas implica ofrecer programación gratuita al público pero con el cobro de tarifas de publicidad en relación con el tamaño de su auditorio. El modelo de negocios de las hojas de afeitar de Gillette implica la venta de un "producto eje" —la maquinilla de afeitar— a un precio bajo y después ganar dinero con las compras repetidas de las hojas de afeitar que se producen de manera muy barata con altos márgenes de utilidad. Los fabricantes de impresoras como Hewlett-Packard, Lexmark y Epson recurren en gran medida al mismo modelo que Gillette: venden impresoras a precios bajos (casi su precio de fabricación) y obtienen grandes márgenes de ganancias en las compras repetidas de accesorios, en particular cartuchos de tinta.

CONCEPTO BÁSICO

El **modelo de negocios** establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales: 1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades.

El fondo del asunto en lo que se refiere al modelo de negocios de una compañía es si su propuesta de valor se ejecuta de manera rentable para el cliente. El simple hecho de que los administradores hayan creado una estrategia para competir y manejar la empresa no significa de manera automática que tal estrategia los lleve a la rentabilidad; tal vez sí, tal vez no. La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar *cómo habrá de 1) proveer valor a los clientes y 2) generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.*[10] La cápsula ilustrativa 1.2 describe dos modelos de negocios contrastantes en las transmisiones de radio.

¿QUÉ HACE QUE UNA ESTRATEGIA SEA GANADORA?

OA 5

Conocer las tres pruebas de una estrategia ganadora.

Se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una *estrategia ganadora:*

1. ***La prueba de ajuste:*** *¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?* Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen *ajuste externo* y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado. Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). Es decir, también debe mostrar un *ajuste interno* y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente. A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un *ajuste dinámico* en el sentido de que evolucionan al paso del tiempo de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alinea-

Una **estrategia ganadora** debe superar tres pruebas:

1. La prueba de ajuste.
2. La prueba de la ventaja competitiva.
3. La prueba del desempeño.

[10] Para analizar más a fondo el significado y el papel de la propuesta de valor y la de utilidades para el cliente de una empresa véase W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review* 87, núm. 9 (septiembre de 2009), pp. 74-75.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 1.2

Sirius XM y Over-the-Air Broadcast Radio: Dos modelos de negocios contrastantes



	Sirius XM	Transmisoras de Over-the-Air Radio
Propuesta de valor para el consumidor	Música digital, noticias, clima nacional y regional, informes de tránsito en áreas delimitadas y programación de radio hablada por una cuota mensual. La programación se interrumpe sólo por anuncios cortos, ocasionales.	Música gratis, noticias locales y estadounidenses, informes de tránsito local, clima local y nacional, y programación de radio hablada. Frecuentes interrupciones en la programación por anuncios.
Fórmula de utilidades	***Generación de ingresos:*** Cuotas de suscripción mensuales, ventas de equipo de radio satelital e ingresos de publicidad. ***Estructura de costos:*** Costos fijos propios de la operación de un servicio de música por satélite. Costos fijos y variables por derechos de programación y contenido, marketing y actividades de apoyo.	***Generación de ingresos:*** Ventas de publicidad a empresas estadounidenses y locales. ***Estructura de costos:*** Costos fijos por operaciones terrestres de transmisión. Costos fijos y variables relativos al reportaje de noticias locales, operaciones de venta de publicidad, cuotas de los afiliados a la red, derechos de programación y regalías, actividades de producción comercial y de apoyo.
	Margen de utilidades: La rentabilidad de Sirius XM depende de atraer un número lo bastante grande de suscriptores para cubrir sus costos y arrojar utilidades atractivas.	***Margen de utilidades:*** La rentabilidad de las estaciones de radio al aire depende de generar suficientes ingresos publicitarios para cubrir sus costos y arrojar atractivas utilidades.

das con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas.[11]

2. ***La prueba de la ventaja competitiva:*** *¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable?* No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más

[11] Hay un análisis de los tres tipos de ajuste en Rivkin, "An Alternative Approach to Making Strategic Choices", y un ejemplo de la aplicación dinámica de un ajuste interno en M. Peteraf y R. Reed, "Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change", *Strategic Management Journal* 28 (2007), pp. 1089-1112.

de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

3. ***La prueba del desempeño:*** *¿La estrategia genera un buen desempeño?* La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora.

Las estrategias que se quedan cortas en una o más de las pruebas anteriores son simplemente menos atractivas que las que aprueban sobradamente las tres preguntas. Estas mismas preguntas sirven también para que los directivos evalúen estrategias existentes o propuestas. Las iniciativas nuevas que no se ajusten a las situaciones internas y externas de la compañía deben eliminarse antes de seguir adelante, mientras que las estrategias existentes deben revisarse periódicamente para asegurarse de que siguen teniendo un buen ajuste, ofrecen una ventaja competitiva y contribuyen a un desempeño superior al promedio o a su mejora.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE FORMULAR Y EJECUTAR UNA ESTRATEGIA?

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan o se mantienen en la cúspide de su industria con estrategias ilógicas, copiadas o construidas con acciones tímidas para mejorar. Sólo pocas empresas pueden presumir de estrategias demoledoras en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Incluso entonces, a menos que después creen una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio. Así, no cabe duda de que la estrategia de una compañía es importante, muy importante.

El presidente de una compañía exitosa lo expresa bien:

> En general, nuestros competidores conocen los mismos conceptos y técnicas fundamentales que nosotros, y son tan libres de aplicarlos como nosotros. Las más de las veces, la diferencia entre su grado de éxito y el nuestro reside en la determinación relativa y autodisciplina con la cual nosotros y ellos elaboramos y ejecutamos nuestras estrategias para el futuro.

Buena estrategia + buena ejecución = buena dirección

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos y planteamien-

tos comerciales competitivamente eficaces y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y excelencia operativa. De hecho, *una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración.* Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente. La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración. Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: *mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado;* en claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente.

El buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con que la ejecuta.

HACIA DELANTE

A lo largo de los capítulos siguientes y los casos que los acompañan, el centro de atención será la primera pregunta respecto de la administración de una empresa: *¿Qué deben hacer y hacer bien, los directivos para que una empresa tenga éxito en el mercado?* La respuesta, que es el objetivo de este libro, es la siguiente: realizar una buena labor de administración requiere de manera inherente una buena mentalidad estratégica y un buen control del proceso de elaboración y ejecución de estrategias.

La misión de este libro es ofrecer un panorama amplio de lo que todo estudiante de administración y aspirante a directivo necesita saber sobre la elaboración y ejecución de estrategias. Lo anterior requiere explorar lo que implica una mentalidad estratégica; describir los conceptos básicos y las herramientas del análisis estratégico, y examinar todos los aspectos de la formulación y ejecución de una estrategia. Los casos que se incorporan lo ayudarán a obtener las habilidades tanto para diagnosticar cuán bien se formula y ejecuta la estrategia, como para señalar las acciones por medio de las cuales mejorar dicha elaboración y ejecución. Al mismo tiempo, esperamos convencerle de que las habilidades de primera clase para formular y ejecutar estrategias son básicas para administrar con éxito, y son habilidades que requiere todo administrador.

Conforme avance en este texto, considere la siguiente observación del ensayista y poeta Ralph Waldo Emerson: "El comercio es un juego de habilidad que mucha gente juega, pero pocos juegan bien." Si el contenido de este libro le ayuda a convertirse en un jugador más sabio y a tener éxito en los negocios, su viaje por estas páginas en verdad será tiempo bien invertido.

PUNTOS CLAVE

Las actividades de elaborar y ejecutar una estrategia son la base de la administración de una empresa y de ganar en el mercado. Los puntos clave por recordar de este capítulo son los siguientes:

1. La estrategia de una compañía es el *plan de acción* que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas.

2. La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiero de largo plazo de la empresa al *competir en forma diferente* de los rivales y obtener una ventaja competitiva sustentable sobre ellos.
3. Una compañía alcanza una ventaja competitiva sustentable cuando satisface con mayor eficacia o eficiencia que sus rivales las necesidades del consumidor, y cuando la base para ello es duradera, a pesar de los mejores esfuerzos de los competidores para igualar o superar esta ventaja.
4. La estrategia de una compañía suele evolucionar con el tiempo, a partir de una mezcla de 1) acciones proactivas y deliberadas por parte de la directiva y 2) reactivas de adaptación ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado.
5. El modelo de negocios de una compañía es la línea argumental que siguen los administradores para explicar la forma en que la estrategia permitirá ganar dinero. Contiene dos elementos cruciales: 1) la *propuesta de valor para el cliente* —un plan para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores a un precio que consideren un buen valor— y 2) la *fórmula de utilidades* —un plan para la estructura de costos que permita que la empresa entregue la propuesta de valor para el cliente y al mismo tiempo obtenga utilidades—. En efecto, un modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio particular conforme a la estrategia actual de una compañía.
6. Una estrategia exitosa pasa tres pruebas: 1) *de ajuste* (interno, externo y de consistencia dinámica), 2) de *ventaja competitiva* (ventaja competitiva duradera), y 3) de *desempeño* (sobresaliente desempeño financiero y de mercado).
7. La elaboración y ejecución de estrategias son funciones administrativas básicas. Si una compañía gana o pierde en el mercado, es directamente atribuible a la naturaleza de su estrategia y a la pericia con que se ejecuta.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2

1. Visite el sitio web **www.bestbuy.com**, haga clic en la sección de relaciones con el inversionista, y explore los informes anuales y archivos 10-K más recientes de Best Buy para ver si puede identificar los elementos claves de la estrategia de Best Buy. Consulte el marco conceptual de la figura 1.1 para identificar estos elementos clave. ¿Qué enfoque para obtener una ventaja competitiva parece seguir Best Buy?

OA 1, OA 2, OA 5

2. Con base en lo que sabe de la industria de comida rápida, ¿la estrategia de McDonald's descrita en la cápsula ilustrativa 1.1 se ajusta bien a la industria y a las condiciones de la competencia? ¿Pretende obtener una ventaja basada en costos, seguir una oferta de características diferenciadoras, atender las necesidades específicas de un nicho estrecho de mercado o ser el proveedor de mejores costos? ¿Qué hay de los elementos de acción de la estrategia de McDonald's que sean congruentes con su enfoque de ventaja competitiva? De la información que se proporciona, ¿qué pruebas de una estrategia ganadora pasaría la estrategia de McDonald's?

OA 4, OA 3

3. Visite la página web **www.nytco.com/investors** y compruebe si los recientes informes financieros de *The New York Times* indican que su modelo de negocios funciona.

¿Puede este modelo seguir siendo sólido cuando cada vez más consumidores recurren a internet en su búsqueda de información general y para mantenerse al día de las noticias y hechos actuales? ¿Suben o bajan sus ingresos por publicidad? ¿Se incrementan o reducen sus tarifas de circulación y número de suscripciones? Lea los boletines de prensa más recientes de la compañía. ¿Hay pruebas de que su modelo de negocios evoluciona? ¿En qué medida parece que su respuesta estratégica a los cambios en las condiciones de la industria parece proactiva y deliberada, en contraste con una respuesta reactiva y emergente?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

En este capítulo se analizan tres preguntas que deben responder los administradores y empresas de cualquier tamaño:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cómo vamos a llegar?

Después de leer la Guía del Participante o el Manual del Participante para el ejercicio de simulación de estrategias de este periodo académico, usted y sus compañeros administradores deben redactar respuestas de dos o tres párrafos a estas preguntas *antes* de presentar su primer conjunto de decisiones. La respuesta del equipo administrativo a la primera pregunta puede provenir de la lectura del manual, pero la segunda y la tercera requieren un análisis colaborador entre los miembros de los equipos administrativos acerca de la forma en que pretenden operar la empresa que se les asignó.

OA 1, OA 2

1. *¿Cuál es la situación actual de su empresa?* Una respuesta sustancial debe cubrir los siguientes puntos:
   - ¿La posición competitiva de su empresa es buena, normal o débil respecto de las rivales?
   - ¿Las finanzas de su empresa dan la impresión de ser sólidas?
   - ¿Qué problemas deben atenderse en su empresa?

OA 3, OA 5

2. *¿A dónde queremos llevar la empresa durante nuestra administración?* Una respuesta completa debe mencionar algo referente a los siguientes puntos:
   - ¿Qué metas o aspiraciones tienen para su empresa?
   - ¿Cómo quieren que se reconozca a su empresa?
   - ¿Qué participación de mercado les gustaría que tuviese su empresa después de las primeras cinco rondas de decisiones?
   - ¿En qué medida o porcentaje les gustaría incrementar las ganancias totales de la empresa al término de la ronda final de decisiones?
   - ¿Qué clase de resultados de desempeño le indicará que usted y sus compañeros administradores operan la empresa de manera exitosa?

OA 3, OA 4

3. *¿Cómo vamos a lograrlo?* La respuesta debe cubrir tres aspectos:

- ¿Cuál de los enfoques estratégicos y competitivos básicos analizados en este capítulo creen que sea más sensato aplicar?
- ¿Qué clase de ventaja competitiva sobre los rivales tratarán de obtener?
- ¿Cómo describirían el modelo de negocios de la empresa?
- ¿Qué clase de acciones apoyarán estos objetivos?

CAPÍTULO 2

PROYECTAR LA DIRECCIÓN DE UNA COMPAÑÍA: VISIÓN Y MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

La visión que tenemos [...] determina lo que hacemos y las oportunidades que percibimos o no percibimos.

—Charles G. Koch
Director general de Koch Industries, la segunda mayor compañía privada en Estados Unidos

Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te llevará allí.

—El gato de Cheshire a Alicia
Lewis Carroll, Alicia en el país de las maravillas

Una buena meta es como un ejercicio exhaustivo: te obliga a estirarte.

—Mary Kay Ash
Fundadora de Mary Kay Cosmetics

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Entender por qué es crucial que los administradores tengan una visión estratégica clara del rumbo de una empresa y las razones para ello.

OA 2 Comprender la importancia de establecer objetivos tanto estratégicos como financieros.

OA 3 Entender por qué las iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización deben coordinarse de manera estrecha para alcanzar las metas de desempeño globales de la compañía.

OA 4 Estar informado de lo que una compañía debe hacer para alcanzar excelencia operativa y ejecutar su estrategia con habilidad.

OA 5 Conocer la función y responsabilidad de la junta directiva de la compañía en la supervisión del proceso de administración de la estrategia.

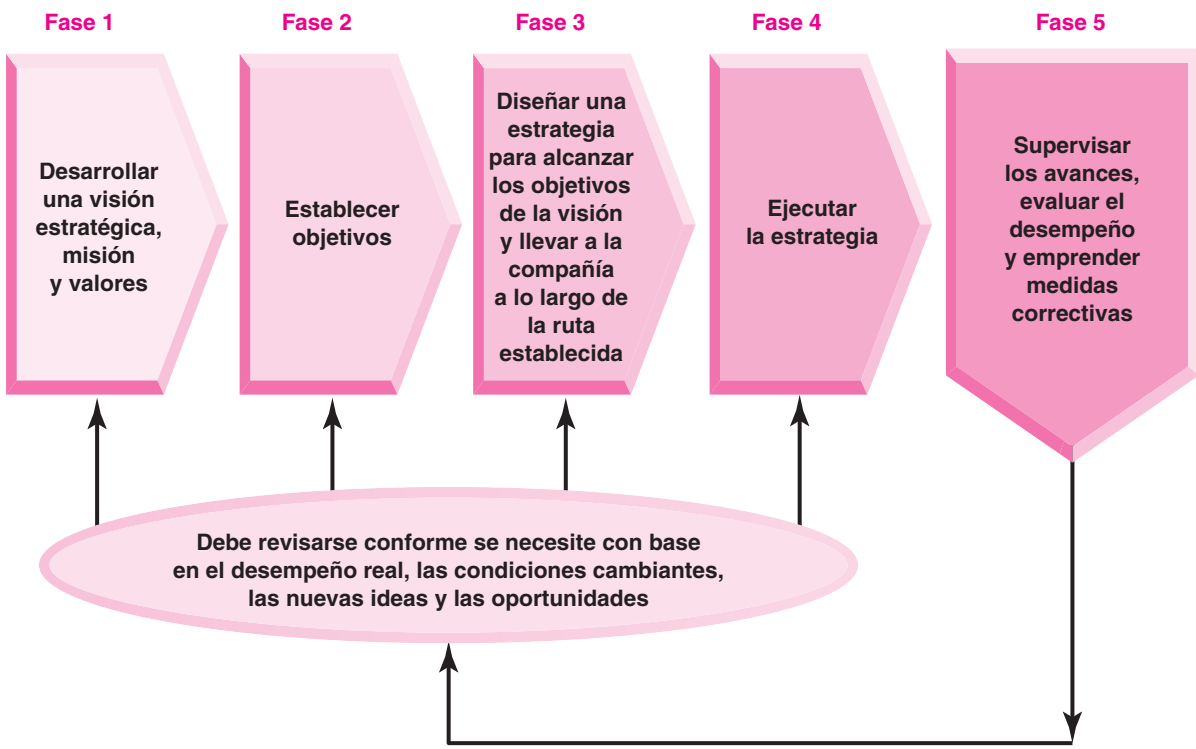
Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. Pero, exactamente, ¿qué significa elaborar una estrategia y ejecutarla bien? ¿Cuáles son los diversos componentes del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia? ¿En qué medida el personal de la empresa —además de los directivos— participa en este proceso? En este capítulo presentamos un panorama de lo que la administración debe y lo que no debe hacer al elaborar y ejecutar una estrategia. Prestaremos atención especial a la responsabilidad de fijar el rumbo por parte de la administración: definir un curso estratégico, establecer objetivos de desempeño y elegir una estrategia capaz de producir los resultados deseados. Asimismo, explicaremos por qué la formulación de la estrategia es una tarea que corresponde a todo el equipo de administración de la compañía y analizaremos qué clases de decisiones estratégicas tienden a tomarse en cada nivel de la administración. El capítulo concluye con un vistazo a las funciones y responsabilidades de la junta directiva en el proceso de elaboración y ejecución de estrategias, y la forma en que un buen gobierno corporativo protege los intereses de los accionistas y promueve una buena administración.

¿QUÉ IMPLICA EL PROCESO DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA?

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. *Elaborar una visión estratégica* de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una *misión* que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de *valores* para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. *Establecer objetivos* y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. *Diseñar una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. *Aplicar y ejecutar* la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. *Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas* en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Figura 2.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



La figura 2.1 presenta este proceso de cinco fases, examinaremos sus pormenores a continuación.

FASE 1. DESARROLLO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA, LA MISIÓN Y UN CONJUNTO DE VALORES ESENCIALES

OA 1

Entender por qué es crucial que los administradores tengan una visión estratégica clara del rumbo de una empresa y las razones para ello.

Al inicio del proceso de formulación de la estrategia, los altos administradores de la compañía deben determinar la ruta por emprender. ¿Mejoran las perspectivas de la compañía si se modifica su oferta de productos o la tecnología que emplea, cambia de mercado o busca otro perfil de clientes? Comprometer a la compañía en una ruta en demérito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el actual curso estratégico de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo.

Desarrollo de una visión estratégica

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la **visión estratégica** de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son *distintivas* y *específicas* para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como "Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos", lo que se aplicaría a cientos de organizaciones.[1] Y tampoco son producto de un comité encargado de redactar una visión en un solo renglón, inocua pero bien intencionada, que gana aprobación por consenso de diversos grupos interesados. Las declaraciones de visión redactadas de forma elegante pero sin elementos específicos sobre el enfoque de producto/mercado/cliente/tecnología se quedan muy cortas respecto de lo que se requiere en una visión.

CONCEPTO BÁSICO

Una **visión estratégica** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

Una muestra de visiones estratégicas actuales refleja una diversidad que va de fuertes y claras a muy superficiales y genéricas. Una cantidad sorprendente de visiones vagas y oscuras se halló en las páginas de internet y en informes anuales de las empresas, informan muy poco sobre su futura dirección; algunas son tan poco específicas que se aplican a casi cualquier empresa en cualquier industria. Muchas dan la impresión de ser declaraciones de relaciones públicas, con palabras rimbombantes que alguien hiló porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de la visión.[2] Sin embargo, el propósito real de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección; y como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada, al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía, o inapropiada al no hacerlo así.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. La tabla 2.1 ofrece una lista de lo que se debe hacer y evitar al redactar una declaración de visión. La cápsula ilustrativa 2.1 critica las visiones estratégicas de varias compañías destacadas.

Comunicación de la visión estratégica

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente *nuevas* para la compañía. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las bases para la nueva dirección, atender con franqueza las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el estado de ánimo e informar sobre los avances conforme se registren, todo es parte de la tarea de promover el apoyo para la visión y obtener compromiso con las acciones que se requieren.

Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

[1] Hay una exposición más amplia de los retos que implica desarrollar una visión bien concebida, así como algunos buenos ejemplos, en Hugh Davidson, *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work,* Oxford, Butterworth Heinemann, 2002, cap. 2; W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review* 80, núm. 6, junio de 2002, pp. 77-83; James C. Collins y Jerry I. Porras, "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review* 74, núm. 5, septiembre-octubre de 1996, pp. 65-77; Jim Collins y Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies,* Nueva York, HarperCollins, 1994, cap. 11; Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II: How Winning Companies Dominate Their Competitors,* Nueva York, McGraw-Hill, 1998, caps. 2, 3 y 6.

[2] Davidson, *The Committed Enterprise,* pp. 20 y 54.

Tabla 2.1 Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	**Evite que sea ambigua o incompleta.** No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	**No se ate al presente.** Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	**No emplee un tono demasiado amplio.** Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.	**No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores.** Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	**No sea genérico.** Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	**No recurra sólo a los superlativos.** Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser "el mejor", "el más exitoso", o un "líder reconocido" o "líder mundial" suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: "un auto en cada cochera").	**No sea farragoso.** Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Fuentes: John P. Kotter, *Leading Change,* Boston, Harvard Business School Press, 1996, p. 72; Hugh Davidson, *The Commited Enterprise,* Oxford, Butterworth Heinemann, 2002, cap. 2; y Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II,* Nueva York, McGraw-Hill, 1992, caps. 2, 3 y 6.

Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Obtener el respaldo de los miembros de la organización para la visión significa siempre poner por escrito "a dónde vamos y por qué", además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible. *Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o 10 minutos.* Es ideal que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación, por la misma razón que un albañil se inspira más en construir una gran catedral para las épocas venideras que tan sólo en colocar muros y paredes. Cuando los administradores articulan una visión vívida y convincente del rumbo de la compañía, los comentarios de los miembros de la organización manifiestan el siguiente tono: "Esto es interesante y vale mucho la pena. Quiero participar y hacer mi parte para realizarlo". Mientras una visión genere más apoyo y emociones positivas, su impacto será mayor en despertar un esfuerzo organizacional comprometido y en conseguir que el personal opere en una dirección común.[3] Así, la habilidad ejecutiva de presentar un cuadro convincente e inspirador de la ruta y destino de una compañía es un elemento importante de un liderazgo estratégico vigente.

[3] *Ibid.*, pp. 36, 54.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 2.1

Ejemplos de visiones estratégicas. ¿Son lo bastante adecuadas?



Declaración de visión	Elementos positivos	Desventajas
Coca-Cola Nuestra visión sirve como marco para la ruta y guía de todos los aspectos del negocio al describir lo que necesitamos lograr para mantener un crecimiento sustentable y de calidad.  • Gente: Ser un gran lugar de trabajo donde el personal se inspire para ser lo mejor que puede ser. • Portafolio: Llevar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad, que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades. • Socios: Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero. • Planeta: Ser un ciudadano responsable que se distinga al ayudar a construir y apoyar comunidades sustentables. • Utilidades: Maximizar el rendimiento de largo plazo para los accionistas sin dejar de cumplir con nuestras responsabilidades globales. • Productividad: Ser una organización muy eficiente, ligera y ágil.	• Gráfica • Enfocada • Flexible • Con buen sentido de negocios	• Extensa • No mira al futuro
UBS Estamos determinados a ser la mejor compañía global de servicios financieros; nos concentramos en la administración de riqueza y activos, y en negocios de banca de inversión y valores. Con frecuencia recibimos el reconocimiento y la confianza de clientes, accionistas y personal por nuestra capacidad de anticiparnos, aprender y modelar nuestro futuro. Compartimos la ambición común de tener éxito por entregar calidad en lo que hacemos. Nuestro propósito es contribuir a que nuestros clientes tomen decisiones financieras con confianza. Con nuestros recursos, desarrollamos soluciones y servicios eficaces para nuestros clientes. Fomentamos una cultura distintiva y meritocrática de ambición, desempeño y aprendizaje, pues así se atrae, retiene y desarrolla el mejor talento para nuestra compañía. Al hacer crecer tanto a nuestros clientes como nuestro talento, agregamos valor sustentable para nuestros accionistas.	• Enfocada • Factible • Deseable	• No mira al futuro • Sosa y poco inspiradora • Difícil de comunicar
Walmart Ahorrar el dinero de la gente para que viva mejor.	• Enfocada • Fácil de recordar • Factible • Con buen sentido de negocios	• Anclada en el presente

Fuentes: Documentos y páginas web de cada empresa (consultadas el 23 de abril de 2010 y 6 de junio de 2010).

Expresión de la esencia de la visión en un eslogan La tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar. Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve:

- Levi Strauss & Company: "Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo".
- Nike: "Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo".
- Clínica Mayo: "El mejor cuidado a todo paciente todos los días".
- Scotland Yard: "Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo".
- Greenpeace: "Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales".

Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo en el camino de la organización y mantener su enfoque.

Resultados de una clara declaración de visión Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos: 1) Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa, 2) reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido, 3) es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con que la visión se hará realidad, 4) se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa, y 5) ayuda a la organización a prepararse para el futuro. Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

Formulación de una declaración de misión

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el *futuro curso estratégico* de la empresa: "la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro". En cambio, una **declaración de misión** describe *el propósito y el negocio actual* de la empresa: "quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí". Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Considere por ejemplo la declaración de misión de Trader Joe's (cadena de especialidades en abarrotes):

> La misión de Trader Joe's es dar a nuestros clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata. Ofrecemos esto con una dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y ánimo por parte de nuestra empresa.

La diferencia entre una visión estratégica y una declaración de misión es muy clara: una **visión estratégica** retrata el horizonte de negocios *futuro* de la empresa ("hacia dónde vamos"); por lo general, la **misión** describe su actividad y propósito de negocios *actuales* ("quiénes somos", "qué hacemos" y "por qué estamos aquí").

Observe que la declaración de misión de Trader Joe's transmite con claridad "quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí", pero no dice nada de la dirección de largo plazo de la compañía.

Otro ejemplo de una declaración de misión bien constituida y amplia información específica sobre la organización es la de Occupational Safety and Health Administration (OSHA), del gobierno de Estados Unidos: "Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores estadounidenses con el establecimiento y vigilancia de normas; ofrecer capacitación, participación en la comunidad y educación; establecer sociedades y fomentar la mejora continua de la seguridad y salud en el lugar de trabajo". La grandilocuente declaración de misión de Microsoft —"Ayudar a la gente y a las empresas de todo el mundo a descubrir todo su potencial"— dice tan poco sobre las necesidades del consumidor que satisface que se puede aplicar a casi cualquier otra

empresa. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

CONCEPTO BÁSICO

Una **declaración de misión** bien planteada comunica el *propósito* de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.

No muchas declaraciones de misión revelan plenamente *todas* estas facetas de su negocio o emplean un lenguaje lo bastante específico para dar a la compañía una identidad perceptiblemente distinta de las demás en el mismo negocio o industria. Unas cuantas compañías redactan sus declaraciones de misión en forma tan oscura que oculta lo que hacen. En ocasiones, las empresas expresan sus declaraciones de misión en términos de generar ganancias. Esto es erróneo. Obtener utilidades es de modo más estricto un *objetivo* y un *resultado* de lo que hace la compañía. Además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial. Compañías como BMW, McDonald's, Shell Oil, Procter & Gamble, Nintendo y Nokia se esfuerzan en generar utilidades para sus inversionistas, aunque es claro que las bases de sus actividades de negocios son muy distintas en lo que se refiere a "quiénes somos y qué hacemos". Es la respuesta de la directiva a "¿qué se hace para generar ganancias y para quién?" lo que revela la sustancia real de una empresa y su propósito de negocio.

Vincular la visión y la misión a los valores de la compañía

Los **valores** de una compañía (algunas veces llamados *valores esenciales*) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales. En FedEx, los seis valores esenciales se refieren a la gente (apreciar a los empleados y promover la diversidad), servicio (colocar a los clientes en el corazón de todo lo que hace), innovación (crear servicios y tecnologías para mejorar lo que hace), integridad (administrar con honestidad, eficiencia y confiabilidad) y lealtad (ganarse el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx todos los días, en todo lo que hace). Home Depot adoptó ocho valores —espíritu empresarial, excelente servicio al cliente, devolver algo a la comunidad, respeto por todas las personas, hacer lo correcto, cuidar de la gente, entablar relaciones sólidas y crear valor para los accionistas— en su esfuerzo por ser el minorista líder en el negocio de mejoras para el hogar.

CONCEPTO BÁSICO

Los **valores** de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no; hay de todo. En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. Estas empresas tienen declaraciones de valores porque están de moda y crean una buena imagen. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en

inculcar en la compañía el carácter, características y normas conductuales deseadas, de modo que se integren en la cultura corporativa; de esta manera, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y es lo que la hace funcionar. En estos casos, los ejecutivos "hacen lo que dicen" y el personal de la compañía tiene que demostrar los valores afirmados.

En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras. En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son importantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión. Algunas compañías combinan su visión, misión y sus valores en una sola declaración o documento, lo circulan entre todos los miembros de la organización y en muchos casos lo publican en el sitio web de la compañía. La cápsula ilustrativa 2.2 describe la forma en que los valores esenciales impulsan la misión de la compañía en la familia de compañías Zappos, minorista muy conocido y exitoso de ventas de zapatos y ropa en línea, que hace poco adquirió Amazon (pero seguirá operando por separado).

FASE 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

OA 2

Comprender la importancia de establecer objetivos tanto estratégicos como financieros.

El propósito gerencial de establecer **objetivos** es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son *específicos, cuantificables* o *medibles,* y contienen una *fecha límite para su consecución.* Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: "No se puede controlar lo que no se puede medir […], y lo que se logra medir, se hace".[4] Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como *patrones de medida* para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización *se estire* para alcanzar todo su potencial.

CONCEPTO BÁSICO

Los **objetivos** son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

Qué clase de objetivos fijar

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los **objetivos financieros** comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los **objetivos estratégicos** se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Algunos ejemplos comunes de objetivos financieros y estratégicos son los siguientes:

[4] Conforme citan Charles H. House y Raymond L. Price, "The Return Map: Tracking Product Teams," *Harvard Business Review* 60, núm. 1, enero-febrero de 1991, p. 93.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 2.2

Misión y valores esenciales de la familia Zappo

Mucha gente nos pregunta cómo crecimos tan rápido, y la respuesta es en realidad muy sencilla. [...] Alineamos toda la organización en torno a una misión: *entregar el mejor servicio posible al cliente*. En el ámbito interno, llamamos a esto nuestra filosofía **WOW**.

Éstos son los 10 valores esenciales por los cuales vivimos:

Entregar WOW por medio del servicio. En la familia de compañías Zappo, cualquier cosa que valga la pena hacer, vale la pena hacerla con WOW. La palabra *WOW* es muy breve y simple, pero abarca en verdad muchas cosas. Para hacer WOW hay que diferenciarse, lo que significa hacer algo de manera un poco no convencional e innovadora. Se debe hacer algo más y mejor de lo que se espera. Y todo lo que se haga debe tener un impacto emocional en el receptor. No somos una compañía promedio, nuestro servicio no es promedio, y no queremos que nuestra gente sea tan sólo promedio. Esperamos que todos los empleados entreguen WOW.

Adoptar e impulsar el cambio. Parte de la experiencia de estar en una compañía en crecimiento es que el cambio es constante. Para algunas personas, en especial para quienes vienen de compañías más grandes, el cambio constante quizá sea un poco desconcertante al principio. Si alguien no está preparado para superar cambios constantes, es probable que no sea apto para la compañía.

Crear diversión y un poco de extravagancia. En Zappos siempre estamos creando diversión y un poco de extravagancia. Algo que distingue a nuestra compañía de muchas otras es que nos gusta la diversión y ser un poco chiflados; no queremos ser una de esas grandes compañías burocráticas y aburridas; queremos ser capaces de reírnos de nosotros mismos. Fomentamos la diversión y el buen humor en nuestras actividades diarias.

Ser aventurero, creativo y tener una mente abierta. Creemos que es importante para la gente y la compañía en su conjunto ser audaz y arriesgado (pero no imprudente). No queremos que la gente tema correr riesgos y cometer errores; creemos que si la gente no comete errores, significa que no se arriesga lo suficiente. Con el tiempo, queremos que todo mundo desarrolle sus instintos para las decisiones de negocios; queremos que la gente desarrolle y mejore su capacidad de toma de decisiones. Alentamos a la gente a cometer errores siempre que aprendan de ellos.

Buscar crecimiento y aprendizaje. Creemos que es importante que los empleados crezcan tanto en lo personal como en lo profesional. Es importante que uno



mismo se rete y se estire, y que no se quede entrampado en un puesto en que crea que no crece o aprende.

Construir relaciones abiertas y honestas con comunicación. En lo fundamental, creemos que la apertura y la honestidad son necesarias para las mejores relaciones, porque nos llevan a la confianza y la fe. Apreciamos las relaciones sólidas en todas las áreas: con los administradores, informes directos, clientes (internos y externos), vendedores, socios de negocios, miembros del equipo y compañeros de trabajo.

Construir un espíritu positivo de familia y equipo. En nuestra compañía hacemos mucho hincapié en nuestra cultura porque somos tanto un equipo como una familia. Queremos crear un ambiente amable, cálido y emocionante. Alentamos la diversidad de ideas, opiniones y puntos de vista.

Hacer más con menos. La familia de compañías Zappos siempre ha tenido que ver con hacer más con menos. Aunque nuestras interacciones sean informales, mantenemos el enfoque y somos serios respecto de las operaciones de nuestro negocio. Creemos en el trabajo arduo y en esforzarnos más para realizar las cosas.

Ser apasionados y determinados. La pasión es el combustible que nos impulsa a nosotros y nuestra compañía. Apreciamos la pasión, la determinación, la perseverancia y el sentido de urgencia. Nos sentimos inspirados porque creemos en lo que hacemos y en nuestro destino. No aceptamos un "no" ni "eso nunca funcionará" como respuesta, porque si lo hubiéramos hecho, ni siquiera se habría fundado nuestra compañía.

Ser humilde. Aunque crecimos rápido en el pasado, reconocemos que siempre hay retos que enfrentar. Creemos que no importa lo que suceda, siempre debemos respetar a todos.

Fuente: Información tomada de **www.zappos.com** (consultada el 6 de junio de 2010). Derechos reservados © 2011. Zappos.com, Inc.

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
• Incremento de *x* porcentaje de los ingresos anuales • Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de *x* por ciento • Incrementos anuales en ganancias por acción de *x* por ciento • Incrementos de dividendos anuales en *x* por ciento • Márgenes de ganancias de *x* por ciento • Porcentaje *x* de rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) o rendimiento sobre el capital accionario (RSCA) • Mayor valor de la inversión en forma de una tendencia ascendente del precio de las acciones y de dividendos • Clasificaciones en bonos y créditos de *x* • Flujos de efectivo internos de *X* para financiar nuevas inversiones de capital	• Ganar un porcentaje *x* de participación de mercado • Lograr menores gastos generales que los rivales • Superar a los competidores importantes con el desempeño o calidad del producto, o en servicio al cliente • Obtener un porcentaje *x* de ingresos a partir de la venta de productos nuevos introducidos en los cinco años anteriores • Tener capacidades tecnológicas más profundas o amplias que los rivales • Tener una línea de productos más amplia que los rivales • Tener una marca más conocida o más influyente que los rivales • Tener mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales • Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales

La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además, las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo.

El cuadro de mando integral (*balanced scorecard*): Un mejor desempeño estratégico impulsa un mejor desempeño financiero

CONCEPTO BÁSICO

Los **objetivos financieros** se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración. Los **objetivos estratégicos** se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

Las medidas del desempeño financiero en realidad son *indicadores retrasados* que reflejan los resultados de decisiones y actividades organizacionales anteriores.[5] Pero el desempeño financiero pasado o presente de una empresa no es un indicador confiable de sus perspectivas, pues los resultados financieros deficientes a menudo mejoran después, aunque también sucede lo contrario. Los mejores y más confiables *indicadores adelantados* del desempeño financiero y las perspectivas comerciales futuros son los resultados estratégicos que indican si la competitividad y posición en el mercado son más fuertes o más débiles. Por ejemplo, si una empresa estableció objetivos estratégicos agresivos y los alcanza —si su fortaleza competitiva y posición en el mercado van al alza—, hay razones para esperar que su desempeño financiero *futuro* sea mejor que el actual o el pasado. Si una empresa pierde terreno ante sus competidores y su posición en el mercado se debilita —resultados que reflejan un desempeño estratégico deficiente (y, con toda probabilidad, un fracaso en alcanzar sus objetivos estratégicos)—, estará en el aire la capacidad de conservar su rentabilidad actual.

En consecuencia, el mejor sistema para medir el desempeño de una empresa es uno que *balancee* el logro de objetivos tanto financieros como estratégicos.[6] El simple registro del desempeño financiero soslaya el hecho de que lo que en última instancia permite a una empresa generar mejores resultados financieros de sus operaciones es la consecución de los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y fortaleza en el mercado. De hecho, *la ruta más segura para aumentar la rentabilidad* trimestre tras trimestre y año tras

[5] Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization,* Boston, Harvard Business School Press, 2001, p. 3. Véase también Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,* Boston, Harvard Business School Press, 1996, cap. 1.

[6] Kaplan y Norton, p. 7. Véase también Kevin B. Hendricks, Larry Menor y Christine Wiedman, "The Balanced Scorecard: To Adopt or Not to Adopt", *Ivey Business Journal* 69, núm. 2, noviembre-diciembre de 2004, pp. 1-7; Sandy Richardson, "The Key Elements of Balanced Scorecard Success", *Ivey Business Journal* 69, núm. 2, noviembre-diciembre de 2004, pp. 7-9.

año *es perseguir implacablemente resultados estratégicos* que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales.

El marco conceptual más común para balancear los objetivos financieros con los objetivos estratégicos se conoce como **cuadro de mando integral** (*balanced scorecard*).[7] Este método vincula los objetivos de desempeño financiero a objetivos estratégicos específicos que se derivan del modelo de negocios de una compañía. De esta suerte se provee a los empleados de la compañía con lineamientos claros sobre la forma de relacionar su labor con los objetivos globales de la organización para que contribuyan del modo más productivo y colaborador al logro de estas metas. En 2008, casi 60% de las compañías globales fijó sus objetivos con un enfoque de cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) para medir su desempeño estratégico y financiero.[8] Algunos ejemplos de organizaciones que lo adoptaron para establecer objetivos y medir el desempeño son UPS, Ann Taylor Stores, el Ministerio de Defensa del Reino Unido, Caterpillar, Daimler AG, los hoteles Hilton, Duke University Hospital y Siemens AG.[9] La cápsula ilustrativa 2.3 presenta objetivos estratégicos y financieros seleccionados de cuatro compañías prominentes.

CONCEPTO BÁSICO

El **cuadro de mando integral** (*balanced scorecard*) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus *objetivos financieros* al vincularlos a *objetivos estratégicos* específicos derivados de su modelo de negocio.

Las ventajas de establecer objetivos de esfuerzo

Lo ideal es que los administradores se planteen el ejercicio de fijar objetivos como herramienta para *que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregar los mejores resultados posibles.* Retar al personal de la compañía a que lo dé todo y entregue ganancias "por estirarse" en el desempeño obliga a una empresa a ser más inventiva, a demostrar mayor urgencia en mejorar su desempeño financiero y su posición de negocios, y a ser más decisiva y concentrada en sus acciones. Los objetivos de esfuerzo presionan un desempeño excepcional y ayudan a impedir el conformismo con modestas ganancias en el desempeño organizacional. Como afirmó una vez Mitchell Leibovitz, ex director general del minorista de autopartes y servicios Pep Boys: "Si quiere resultados mediocres, fíjese objetivos mediocres". *No hay mejor forma de evitar resultados anodinos que fijar objetivos de esfuerzo y, con incentivos de compensación, motivar a los miembros de la organización a estirarse y alcanzar las metas de desempeño.*

Por qué se necesitan objetivos de corto y de largo plazos

El conjunto de objetivos financieros y estratégicos de una empresa debe incluir metas de desempeño de corto y de largo plazos. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores a considerar qué hacer *ahora* para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden el surgimiento de filosofías administrativas miopes y atención indebida para los resultados de corto plazo. Cuando hay que encontrar un equilibrio entre alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar los de corto plazo, los primeros deben tener prioridad (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo revista una importancia fundamental).

La necesidad de objetivos en todos los niveles de la organización

El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. El desempeño de la compañía no aprovechará todo su potencial a menos que cada unidad organizacional establezca y persiga objetivos de desempeño que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en

[7] Kaplan y Norton, *The Balanced Scorecard.*
[8] Información publicada en el sitio web de Bain and Company, **www.bain.com**, consultado el 27 de mayo de 2009.
[9] Información publicada en el sitio web de Balanced Scorecard Institute, **http://www.balancedscorecard.org**, consultado el 27 de mayo de 2009.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 2.3

Ejemplos de objetivos empresariales

NORDSTROM

Incrementar las ventas de 2 a 4% en la misma tienda. Ampliar los ingresos de crédito en 25-35 millones de dólares y al mismo tiempo reducir los gastos asociados en 10-20 millones de dólares como resultado de la disminución de gastos por cuentas incobrables. Seguir un crecimiento moderado con la apertura de tres nuevas tiendas de Nordstrom, reubicación de una tienda y la apertura de 17 Nordstrom Racks. Encontrar más formas de conectarse con los consumidores por medio de canales múltiples, con planes para mejorar las operaciones en línea, la capacidad de compras móviles y una mayor cercanía con los consumidores mediante las redes sociales. Mejorar la concentración en el consumidor: "Lo más importante es continuar haciendo todo lo que esté en nuestro alcance para elevar la concentración en el consumidor. Nuestro reto es seguir aprovechando este impulso. Nuestra meta número uno es aún mejorar el servicio al cliente" (Blake Nordstrom, director general).

MICROSOFT

En un nivel amplio, entregar experiencias de extremo a extremo que conecten a los usuarios con la información, comunicaciones, entretenimiento y gente en formas nuevas y particularmente atractivas para el hogar, el trabajo y la gama más amplia de escenarios móviles. Dados los cambios tan drásticos en la forma en que la gente interactúa con la tecnología —como el contacto, los gestos, la escritura a mano y el reconocimiento de voz— cada vez se integran más como forma normal de controlar los dispositivos, el enfoque en hacer que la tecnología sea más accesible y sencilla permitirá crear oportunidades para llegar a nuevos mercados y entregar nuevos tipos de experiencias de computación.

Para ser más específicos, mejorar los ingresos de la PC Division un poco más rápido que el mercado global de PC, con el impulso particular de las tendencias en los mercados emergentes. Lanzar Office 2010



para el mercado empresarial y promover su adopción, seguida por el lanzamiento en 2011 del Windows-Phone 7 en la Entertainment and Devices Division. Aumentar el ingreso anual entre 4-6% en el segmento Server and Tools Business. Metas de incremento global del margen bruto de 1%, en parte gracias a una mayor eficiencia operativa. En gastos operativos, la meta se fija en 26.1-26.3 mil millones de dólares para el año, con un gasto proyectado de capital de 2 mil millones de dólares.

MCDONALD'S

Reinvertir 2.4 mil millones de dólares en el negocio; 50% de este monto se gastará en la apertura de 1 000 nuevos restaurantes alrededor del mundo, incluyendo alrededor de 500 en Asia Pacífico, 250 en Europa y 150 en Estados Unidos. La otra mitad se distribuirá en "reimaginar" la decoración y el menú de más de 2 000 sitios actuales. La reimaginación tiene un impacto positivo directo en las ventas, pues se incrementa la participación en el mercado, como lo demuestran los restaurantes "reimaginados" en Estados Unidos, Francia y Australia. Mantener la ampliación del refranqueo: 80% de los restaurantes se refranqueó y esto aumentará en unos 200-300 restaurantes el año próximo. Se concentrará el menú para equilibrar la oferta de productos esenciales populares y conocidos con nuevos platillos para conservar la vigencia de los menús.

Desarrollado con C. David Morgan.

Fuentes: "Nordstrom 2009 Annual Report," **http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=93295&p=irol-irhome,https://materials.proxyvote.com/Approved/655664/20100312/AR_57243/Images/Nordstrom-AR2009.pdf**, consultado el 4 de abril de 2010; "Nordstrom Fourth Quarter and Fiscal Year 2009 Earning, February 22, 2010", **http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c= 93295&p=irol-newsArticle&ID=1393755&highlight=**, consultado el 30 de abril de 2010; Nordstrom "4Q 2009 Financial Results," **http://investor.nordstrom.com/phoenix.zhtml?c=93295&p=irol-audioArchives** (consultado el 30 de abril 2010); Thompson Reuters Street Events, "JWN-Q4 2009 Nordstrom Earnings Conference Call", **www.streetevents.com**, febrero de 2010, versión transcrita de un webcast consultada el 30 de abril de 2010 por medio de la base de datos InvesText; "Microsoft Annual Report", **www.microsoft.com/msft/reports/default.mspx**, consultada el 23 de abril de 2010; "Microsoft Third Quarter Earnings Call", **www.microsoft.com/msft/earnings/fy10/earn_rel_q3_10.mspx**, consultada el 30 de abril de 2010; Thompson Reuters Street Events, "MCD - Q4 2009 McDonald's Corporate Earnings Conference Call", **www.streetevents.com**, enero de 2010, versión transcrita de un webcast consultada el 30 de abril de 2010 por medio de la base de datos InvesText.

su conjunto. Así, establecer objetivos es un *proceso descendente* que debe llegar hasta los niveles más bajos de la organización. Esto significa que cada unidad organizacional debe encargarse del establecimiento de metas de desempeño que apoyen —y no entren en conflicto o nieguen— el logro de los objetivos estratégicos y financieros generales.

La situación ideal es un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se comprometa con entusiasmo en producir resultados en su área de responsabilidad que contribuyan a la consecución de las metas de desempeño y visión estratégica de toda la empresa. Esta congruencia señala que las unidades organizacionales conocen su propia función estratégica y que están dispuestas a ayudar a la compañía a avanzar por el rumbo estratégico elegido y producir los resultados deseados.

FASE 3. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de "comos": *cómo* hacer crecer el negocio, *cómo* satisfacer a los clientes, *cómo* ser mejores que los rivales, *cómo* responder ante las condiciones cambiantes del mercado, *cómo* administrar cada parte funcional del negocio, *cómo* desarrollar las capacidades necesarias y *cómo* alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.[10] Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora. *Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores —dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido— y no tanto de correr con el rebaño.* Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra.

La formulación de la estrategia requiere la participación de los administradores de todos los niveles

OA 3

Entender por qué las iniciativas estratégicas que se adoptan en diferentes niveles de la organización deben coordinarse de manera estrecha para alcanzar las metas de desempeño globales de la compañía.

Los altos ejecutivos de la empresa obviamente desempeñan funciones importantes aquí. El director general, como capitán del barco, se tiene que poner el traje de jefe que fija la dirección, jefe que fija los objetivos, jefe de formulación de estrategias y de jefe de ejecución de las estrategias para toda la empresa. En última instancia, la responsabilidad de *dirigir* el proceso de formulación y de ejecución de la estrategia recae en el director general. En algunas compañías, el director general o propietario opera como visionario estratégico y arquitecto de la estrategia al decidir en persona sus elementos clave, aunque otras personas lo asistan en la recopilación y análisis de datos, y el director general puede consultar a otros directivos y empleados al dar forma a una estrategia general y decidir sobre movimientos estratégicos importantes. Un planteamiento centrado en el director general para elaborar una estrategia es característico de

[10] Véase una exposición más completa de la estrategia como proceso empresarial en Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management,* Nueva York, Free Press, 1998, cap. 5. Véase también Bruce Barringer y Allen C. Bluedorn, "The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 20, 1999, pp. 421-444; Jeffrey G. Covin y Morgan P. Miles, "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23, núm. 3, primavera de 1999, pp. 47-63; David A. Garvin y Lynned C. Levesque, "Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship", *Harvard Business Review* 84, núm. 10, octubre de 2006, pp. 102-112.

compañías pequeñas, administradas por los dueños, y en ocasiones empresas grandes cuyo fundador es el director general actual, o con directores generales que manifiestan sólidas habilidades de liderazgo estratégico. Steve Jobs, de Apple, Andrea Jung, de Avon, y Howard Schultz, de Starbucks, son ejemplos sobresalientes de presidentes corporativos que influyen de manera importante en la elaboración de la estrategia de sus compañías.

Sin embargo, incluso aquí sería un error visualizar la formulación de la estrategia como función de la *alta* administración, como coto exclusivo de dueños-empresarios, directores generales, otros ejecutivos de alto nivel y miembros del consejo de administración. Mientras más se diversifiquen las operaciones de la empresa en relación con diferentes productos, industrias y áreas geográficas, los presidentes ejecutivos de las matrices tienen menores opciones de injerencia y deben delegar una considerable autoridad en la elaboración de estrategias a los directivos de niveles inferiores a cargo de subsidiarias, divisiones, líneas de producto, oficinas regionales de ventas, centros de distribución y plantas. Se puede confiar en que los directivos que están directamente en la trinchera, que supervisan unidades operativas específicas, tengan un dominio más detallado de los asuntos y las opciones estratégicas para la unidad operativa particular bajo su supervisión, pues conocen las condiciones prevalecientes en el mercado y en la competencia, los requerimientos y expectativas de los clientes y todos los demás aspectos pertinentes que afectan las diversas opciones disponibles. Los administradores con esa familiaridad cotidiana sobre una unidad operativa específica, y con autoridad sobre ella, tienen una gran ventaja respecto de los ejecutivos de las oficinas centrales a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre su unidad operativa.

CONCEPTO BÁSICO

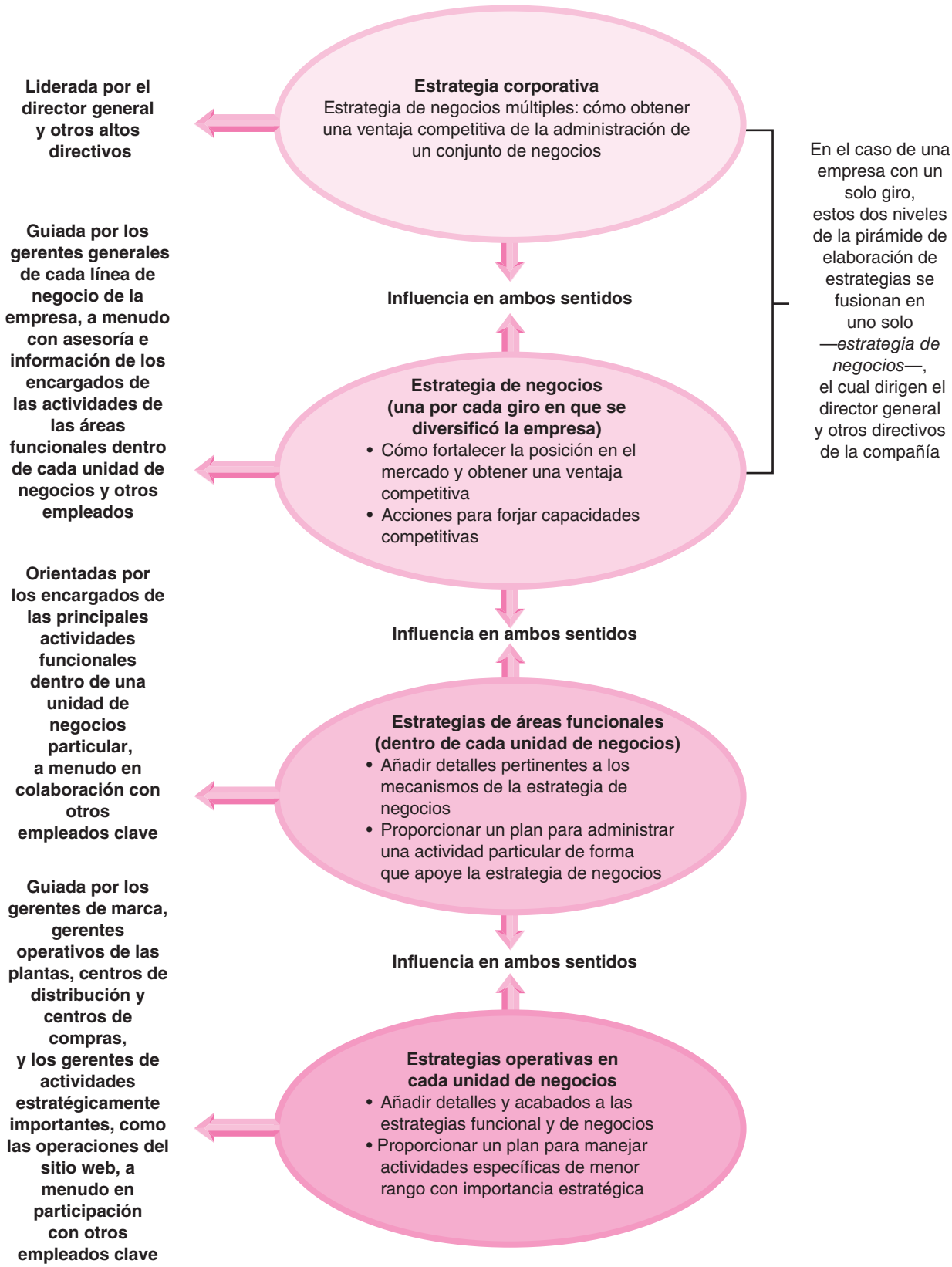
En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un *esfuerzo de equipo*, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio sólo de la alta administración.

Tomemos, por ejemplo, una empresa como General Electric, corporación global de 183 mil millones de dólares con 325 mil empleados y operaciones en unos 100 países, en giros que van desde motores de jet, iluminación, generación de energía, equipos de transmisión y distribución eléctrica hasta aparatos domésticos, equipo médico, medios y entretenimiento, locomotoras, dispositivos de seguridad, purificación de agua y servicios financieros. Aunque los altos administradores de oficinas centrales bien pueden participar en persona al formular la estrategia *global* de GE e idear *importantes* acciones estratégicas, ello no significa que unos cuantos ejecutivos del más alto nivel en las oficinas centrales de GE tengan el conocimiento o comprensión lo bastante detallados de todos los factores pertinentes para armar todas las iniciativas estratégicas emprendidas por cientos de subsidiarias para miles de productos. Simplemente no pueden saber lo suficiente sobre la situación en cada unidad organizacional de GE y dirigir todo movimiento estratégico en toda la organización mundial de GE. Se requiere, en cambio, la participación de todo el equipo de administración de GE —altos ejecutivos, directores de grupos de negocios, jefes de unidades específicas de negocios y categorías de productos, y administradores clave en plantas, oficinas de ventas y centros de distribución— para moldear los miles de iniciativas estratégicas que al final se suman para constituir la estrategia total de GE.

El *nivel* de la estrategia también tiene que ver con quién participa en la formulación de la estrategia. En compañías diversificadas con múltiples líneas de negocios, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, la tarea de elaborar una estrategia abarca cuatro niveles de estrategia, en cada uno de los cuales participan distintas facetas de la estrategia general de la compañía y se requiere la participación de diferentes tipos de administradores, como se muestra en la figura 2.2.

1. *La estrategia corporativa* es una estrategia del nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Ésta consiste en impulsar el desempeño combinado del *conjunto de negocios* en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventajas competitivas. La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al *alcance* de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica. Por lo general, los ejecuti-

Figura 2.2 Jerarquía de elaboración de la estrategia de una compañía



vos corporativos tienen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa y elegir entre las acciones recomendadas desde las áreas inferiores de la jerarquía administrativa. Los jefes de unidades clave también pueden influir en decisiones estratégicas que afecten a los negocios a su cargo. La junta de directores suele revisar y aprobar las decisiones estratégicas principales. Veremos esto con mayor detalle en el capítulo 8.

2. *La estrategia de negocios* es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. La responsabilidad de guiar el desarrollo de una estrategia de negocios está a cargo del gerente de esa línea, aunque los administradores corporativos también pueden intervenir. El encargado tiene al menos otras dos funciones relacionadas con la estrategia: 1) ver que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, y 2) conseguir la aprobación de los movimientos estratégicos importantes por parte de los ejecutivos corporativos, así como mantenerlos informados de los problemas estratégicos que surjan. En compañías diversificadas, los responsables de las unidades de negocios pueden tener la obligación adicional de asegurarse de que los objetivos y la estrategia de negocios se adecuen a los objetivos y temas estratégicos corporativos.
3. *Las estrategias de áreas funcionales* se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como IyD, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio. La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocios de una compañía. La responsabilidad principal de las estrategias funcionales dentro de un negocio por lo general se delega a los encargados de las funciones respectivas, con la aprobación final del gerente general de la unidad de negocios. Como las diferentes estrategias de nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tengan un impacto benéfico, el administrador general en ocasiones puede ejercer una influencia más fuerte sobre el contenido de las estrategias funcionales.
4. *Las estrategias operativas* se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). El gerente de un centro de distribución de una compañía que promete a sus clientes una entrega rápida debe tener una estrategia para asegurarse de que los bienes terminados se envíen con rapidez a los clientes una vez que se reciben de las instalaciones de producción de la compañía. Las estrategias operativas, aunque de alcance limitado, añaden detalles y acabados a las estrategias funcionales y a la general de la compañía. La principal responsabilidad de las estrategias operativas se delega por lo general a los gerentes de línea, sujetos a revisión y aprobación de los altos administradores.

   Aunque la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, su importancia no debe pasarse por alto. Una planta importante cuya estrategia no logre mejorar el volumen de producción, costo unitario y objetivos de calidad socavará el logro de las metas de ventas y ganancias de la empresa, además de que hará estragos en los esfuerzos estratégicos para construir una imagen de calidad ante los clientes. Así, los gerentes de línea son una parte muy importante del equipo de elaboración de la estrategia de la organización. La importancia estratégica de una acción determinada no puede juzgarse bien sólo por el nivel o ubicación de la estrategia dentro de la jerarquía administrativa donde se inició.

Los niveles corporativo y comercial de la elaboración de estrategias se fusionan en un nivel —estrategia de negocios— en empresas con un solo giro comercial porque la estrategia de toda la compañía implica sólo una línea de negocios. Así, una empresa de este tipo tiene tres niveles de estrategias: de negocios para la empresa en su conjunto, de áreas funcionales para cada área importante de la compañía, y estrategias operativas a cargo de los administradores de niveles inferiores para concretar aspectos importantes de las estrategias de negocios y de áreas funcionales de la empresa. Las compañías con un dueño, de sociedades y administradas por los dueños sólo tienen uno o dos niveles para elaborar estrategias, pues unas cuantas personas clave pueden realizar el proceso de elaboración y ejecución de estrategias. Mientras mayores y más diversas sean las operaciones de una empresa, tendrá más puntos de iniciativa estratégica y más niveles de administración con una función significativa en la formulación de la estrategia.

El razonamiento general es: independientemente del tipo de empresa y de que la estrategia sea en lo fundamental deliberada o emergente, la formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad *todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia —que va de menor a mayor— en relación con el área que dirige.* Por lo tanto, debe desecharse toda noción de que los estrategas de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan sólo ejecutan las instrucciones de los altos administradores. En compañías con un amplio espectro de operaciones es mucho más correcto visualizar la formulación de la estrategia como un *esfuerzo de colaboración* que incluye a los administradores (y algunas veces a otros empleados clave) desde lo alto hasta lo bajo de la jerarquía organizacional. Una fuerza valiosa de la estrategia en colaboración es que el equipo encargado de formularla incluye a las mismas personas que también tendrán a su cargo la ejecución. Dar a la gente una función de influencia en la formación de la estrategia que después deberá ejecutar no sólo fomenta la motivación y el compromiso, sino también mejora la rendición de cuentas en múltiples niveles de la administración; no será válida la excusa de "No fue mi idea que hiciéramos esto".

En la mayoría de las compañías, la formulación de la estrategia es un esfuerzo de colaboración que incluye a administradores en diversas posiciones y niveles organizacionales. La formulación de la estrategia rara vez es exclusiva de los ejecutivos de alto nivel.

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el **plan estratégico** para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.[11] Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años).

CONCEPTO BÁSICO

Un **plan estratégico** expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

En algunas compañías, el plan estratégico se centra en alcanzar objetivos excepcionalmente audaces, metas de esfuerzo que requieren recursos que trascienden con mucho

[11] Vea una excelente exposición de por qué un plan estratégico necesita ser más que una lista de pendientes por verificar y debe, de hecho, narrar una historia atractiva y enérgica que prepare la escena para bosquejar la situación de la industria y la competencia, así como la visión, objetivos y estrategia en Gordon Shaw, Robert Brown y Phillip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning", *Harvard Business Review* 76, núm. 3, mayo-junio de 1998, pp. 41-50.

CONCEPTO BÁSICO

Una compañía manifiesta un **propósito estratégico** cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso y se compromete a hacer todo lo necesario para alcanzarlo.

los medios actuales de la empresa. Este tipo de plan es más una expresión de **propósito estratégico** para aglutinar a la organización alrededor de un *compromiso inalterable* —a menudo obsesivo— para hacer todo lo que sea necesario con el fin de adquirir los recursos y alcanzar las metas. El propósito estratégico de Nike en la década de 1960 fue superar a Adidas, objetivo mucho más allá de los medios de Nike en esa época. El propósito estratégico de Starbucks es que su marca sea la más reconocida y respetada del mundo.

En compañías que revisan de manera periódica su estrategia y diseñan planes estratégicos explícitos, el plan estratégico suele adoptar la forma final de un documento escrito que se circula a todos los administradores y tal vez a algunos empleados seleccionados. Los objetivos de desempeño de corto plazo son la parte del plan estratégico que con más frecuencia se detalla de forma explícita y se comunica a los administradores y empleados. Algunas compañías resumen los elementos clave de sus planes estratégicos en el informe anual a los accionistas, en sus sitios web o en declaraciones a los medios de comunicación de negocios, mientras que otras, quizá por razones de sensibilidad competitiva, sólo hacen declaraciones ambiguas y generales sobre sus planes estratégicos.[12] En empresas pequeñas de un solo dueño es poco frecuente que los planes estratégicos adopten un formato escrito. Es más común que residan en las ideas y convicciones del propietario o directivos, cuyos aspectos se revelan en reuniones y conversaciones con el personal, así como los detalles y compromisos entre administradores y empleados importantes respecto de la dirección de la empresa: qué se pretende lograr y cómo hacerlo.

FASE 4. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OA 4

Estar informado de lo que una compañía debe hacer para alcanzar excelencia operativa y ejecutar su estrategia con habilidad.

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, *hacer que las cosas sucedan* con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: "¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso?" La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral-cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

[12] En muchas empresas a menudo hay confusión o ambigüedad respecto de lo que es con exactitud la estrategia de la compañía; véase David J. Collis y Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Strategy Is?", *Harvard Business Review* 86, núm. 4, abril de 2008, pp. 82-90.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

FASE 5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO E INICIO DE AJUSTES CORRECTIVOS

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia —supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos— es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.[13] En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los administradores están obligados a descubrir las causas —¿se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas?— y a emprender acciones correcti-

[13] Vea una excelente exposición de por qué un liderazgo estratégico eficaz por parte de los altos administradores requiere la recreación continua de la estrategia de una empresa en Cynthia A. Montgomery, "Putting Leadership Back into Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 54-60.

La visión, misión, objetivos, estrategia y planteamiento de ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; administrar la estrategia es un proceso continuo.

vas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran aprendizaje organizacional, lo cual se logra de forma desigual: en algunas áreas es algo rápido y en otras tiende a trabarse. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse es tanto normal como deseable evaluar de tanto en tanto la ejecución de la estrategia. Una ejecución fructífera implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

EL GOBIERNO CORPORATIVO. FUNCIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA EN LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OA 5

Conocer la función y responsabilidad de la junta directiva de la compañía en la supervisión del proceso de administración de la estrategia.

Si bien los altos administradores tienen la *responsabilidad principal* en la creación y ejecución de la estrategia de una empresa, es deber de la junta directiva ejercer una supervisión escrupulosa y cerciorarse de que las cinco tareas de la administración estratégica se aplican de manera beneficiosa para los accionistas y otros interesados.[14] La junta directiva debe cumplir con cuatro obligaciones importantes:

1. *Ser críticos, inquisitivos y vigilar la dirección, estrategia y planteamientos de negocios de la empresa.* Los miembros de la junta deben plantear preguntas pertinentes y recurrir a su visión para los negocios con el fin de juzgar de forma independiente si las proposiciones de estrategias se analizaron bien y si las acciones estratégicas propuestas prometen más que otras opciones. Formular preguntas inquisitivas por lo general basta para averiguar si las propuestas de la administración son convincentes. Sin embargo, cuando la estrategia de la compañía falla o presenta una ejecución errónea, y sin duda cuando hay un colapso drástico en la rentabilidad, los miembros de la junta tienen el deber de expresar sus preocupaciones sobre la validez de la estrategia o sus métodos operativos, iniciar un debate sobre la ruta estratégica de la compañía, celebrar reuniones personales con los ejecutivos clave y otros miembros de la junta, y tal vez intervenir directamente como grupo para cambiar el liderazgo ejecutivo de la empresa y, en última instancia, su estrategia y planteamiento de negocios.
2. *Valorar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de una estrategia.* La junta siempre es responsable de determinar si el director general actual está haciendo una buena labor de liderazgo estratégico.[15] Las juntas también deben evaluar las habilidades estratégicas de otros ejecutivos que puedan suceder al director general cuando éste deje la empresa, ya sea dentro de la misma compañía o decidir si es necesario contratar a alguien ajeno a ella. La evaluación de los altos ejecutivos mejora cuando los directores de fuera visitan las instalaciones y hablan con los empleados para deter-

[14] Hay una exposición profunda y oportuna de las funciones estratégicas y de liderazgo del consejo de administración de una compañía en Jay W. Lorsch y Robert C. Clark, "Leading from the Boardroom", *Harvard Business Review* 86, núm. 4, abril de 2008, pp. 105-111.

[15] Una exposición más amplia de esta función se encuentra en Stephen P. Kaufman, "Evaluating the CEO", *Harvard Business Review* 86, núm. 10, octubre de 2008, pp. 53-57.

minar en persona si la estrategia es correcta, si se ejecuta bien, y con qué eficacia se resuelven los problemas y demás asuntos. Los miembros independientes del consejo de administración de GE visitan una vez al año a los ejecutivos de operación en cada unidad importante de negocios para evaluar el talento de la compañía y mantenerse actualizados en los asuntos estratégicos y de operación que surjan y afecten las divisiones de la compañía.

3. *Instituir un plan de compensación para los altos ejecutivos que los compense por las acciones y resultados en favor de los interesados en la compañía, en especial de sus accionistas.* Un principio básico del gobierno corporativo es que los dueños de una corporación (los accionistas) delegan el control administrativo a un equipo de ejecutivos a cambio de una compensación. En su papel de *agentes* de los inversionistas, los altos ejecutivos tienen el deber claro e inequívoco de tomar decisiones y operar la empresa de acuerdo con los intereses de aquéllos (esto no significa dejar de lado los intereses de otros actores como empleados, proveedores, las comunidades donde opera la compañía y la sociedad en general). La mayoría de las juntas de directores cuenta con un comité de compensaciones, compuesto en su totalidad por directores *externos*, para diseñar un plan de compensación de salario e incentivos que premie a los ejecutivos por impulsar el desempeño de *largo plazo* de la compañía y acrecentar el valor económico para sus accionistas; las recomendaciones de este comité de compensaciones se presentan al pleno de la junta para su aprobación. Pero en los últimos 10 a 15 años, muchas juntas directivas han hecho un mal trabajo al no asegurarse de que los incrementos de sueldos, bonos y opciones de acciones a los ejecutivos se liguen estrechamente a las medidas de desempeño que de verdad beneficien a los accionistas en el largo plazo. En cambio, en muchas compañías los paquetes de compensación premian cada vez más a los ejecutivos por mejoras en el desempeño de corto plazo, lo que puede orillar a correr riesgos indebidos y a otorgar paquetes de compensación que, en opinión de muchos, son obscenamente grandes. Esto ha resultado dañino para el desempeño de largo plazo de las compañías y contrario al interés de los accionistas; un ejemplo es la enorme pérdida de riqueza de los inversionistas en muchas instituciones financieras en 2008 y 2009 por préstamos de baja calidad, *swaps* por incumplimiento de crédito y valores hipotecarios con garantía en 2006 y 2007. En consecuencia, es ya urgente replantear y reformar la compensación ejecutiva en medios públicos y en las salas de juntas de las corporaciones. La cápsula ilustrativa 2.4 analiza la forma en que un control débil en las hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac permitieron que altos administradores oportunistas inflaran sus compensaciones mientras sus decisiones ponían en peligro el futuro de las empresas que administraban.

4. *Vigilar la contabilidad y prácticas de los informes financieros.* Si bien los altos ejecutivos, en particular el director general y el de finanzas de la empresa, son los principales responsables de revisar que las declaraciones financieras reflejen de manera veraz y precisa los resultados de las operaciones, los miembros de la junta tienen el deber de proteger a los inversionistas vigilando las prácticas financieras de la compañía. Además, deben verificar que los principios contables generalmente aceptados (PCGA) se emplean adecuadamente en la preparación de las declaraciones financieras, y determinar si los controles financieros cumplen la función de prevenir fraudes y mal uso de los fondos de la empresa. Virtualmente todas las juntas directivas supervisan las actividades de informes financieros con el nombramiento de un comité de auditoría, siempre compuesto en su totalidad por *directores externos* (los *directores internos* tienen puestos de administración dentro de la compañía y están sujetos de manera directa o indirecta al director general). Los miembros del comité auditor tienen la responsabilidad principal de vigilar a los funcionarios financieros de la compañía y consultar con los auditores internos y externos para asegurar que los informes financieros sean correctos y que haya controles financieros adecuados. Las fallas en la supervisión de las prácticas de informes financieros y contables por comités de auditoría y consejos de administración a principios de la década de 2000 provocaron la investigación federal en Estados Unidos de más de 20

CÁPSULA ILUSTRATIVA 2.4

El control corporativo falla en Fannie Mae y Freddie Mac

La compensación ejecutiva en la industria de servicios financieros a mediados de la década de 2000 destaca entre los ejemplos de fallas en el control corporativo. El control corporativo en las gigantescas hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac, patrocinadas por el gobierno, era particularmente débil. Las juntas directivas, que tenían origen político en ambas empresas, no entendieron los riesgos de las estrategias de préstamos *subprime* (de menor calidad) que se utilizaban, no vigilaron bien las decisiones de sus directores generales, no supervisaron de manera eficaz sus principios de contabilidad (que inflaron las ganancias) y aprobaron sistemas de compensación ejecutiva que permitieron que la administración manipulara las ganancias para obtener lucrativos bonos de desempeño. Los comités de auditoría y compensaciones de Fannie Mae fueron especialmente deficientes en proteger los intereses de los accionistas, pues el comité de auditoría permitió que los funcionarios financieros de la compañía se hicieran cargo de auditar los informes financieros preparados bajo su dirección, con los cuales se determinaron los bonos de desempeño. El comité de auditoría de Fannie Mae también sabía que la administración aplicaba prácticas contables cuestionables que reducían las pérdidas y registraban ganancias únicas para alcanzar las metas financieras ligadas a los bonos. Además, este comité se abstuvo de investigar acusaciones formales de fallas contables que presentó un administrador ante la oficina del contralor.

El comité de compensaciones de Fannie Mae también fue igualmente ineficiente, pues permitió que el director general de la compañía, Franklin Raines, seleccionara al consultor que se contrató para diseñar el plan de compensación a ejecutivos, y aceptó un plan de bonos escalonado que permitió que Raines y otros altos administradores obtuvieran bonos máximos sin grandes dificultades. El plan de compensaciones permitió que Raines ganara bonos por desempeño por un monto de 52 millones de dólares y una compensación total de 90 millones de dólares entre 1999 y 2004. Raines se vio forzado a renunciar cuando la oficina de supervisión de las empresas de vivienda federal descubrió que los ejecutivos de Fannie Mae inflaron de manera fraudulenta los ingresos para recibir bonos por desempeño financiero. Los investigadores de la bolsa de valores (SEC) también encontraron pruebas de una contabilidad inapropiada en Fannie Mae, y exigieron que la compañía rebajara sus ingresos entre 2002 y 2004 en 6.3 mil millones de dólares.





Por su parte, la falta de control en Freddie Mac también permitió que su director general y la alta administración manipularan los datos financieros para recibir compensaciones por desempeño. El director de Freddie Mac, Richard Syron, recibió en 2007 una compensación de 19.8 millones de dólares mientras el precio de las acciones de la hipotecaria se hundían de un máximo de 70 dólares en 2005 a 25 a fines de 2007. Durante el periodo en que Syron fue director general, la compañía se enredó en un escándalo de contabilidad por miles de millones de dólares, y Syron personalmente descartó informes internos que venían desde 2004 y advertían de una crisis financiera inminente. Las advertencias internas, de los reguladores federales y de los observadores externos de la industria resultaron correctas, y los créditos suscritos por Fannie Mae y Freddie Mac provocaron pérdidas combinadas en ambas hipotecarias por más de 100 mil millones de dólares en 2008. El precio de las acciones de Freddie Mac habían caído a menos de un dólar para septiembre de 2008, cuando Syron renunció.

(*continúa*)

(*continuación*)

Un interventor se hizo cargo de ambas organizaciones bajo la dirección del gobierno estadounidense en septiembre de 2008, y se les otorgaron fondos para sacarlas de apuros por casi 60 mil millones de dólares hasta abril de 2009. En mayo de 2009, Fannie Mae solicitó otros 19 mil millones de los 200 mil millones comprometidos por el gobierno estadounidense para cubrir las pérdidas de operación de ambas hipotecarias del gobierno. Para junio de 2010, la cuenta de ayuda a ambas empresas ascendió a 145 mil millones de dólares, con la expectativa de que todavía requirieran más ayuda para restablecer sus finanzas.

Fuentes: "Adding Up the Government's Total Bailout Tab", *New York Times Online*, 4 de febrero de 2009; Erich Dash, "Fannie Mae to Restate Results by $6.3 Billion because of Accounting", *New York Times Online*, 7 de diciembre de 2006; Annys Shin, "Fannie Mae Sets Executive Salaries", *Washington Post,* 9 de febrero de 2006, p. D4; Scott DeCarlo, Erick Weiss, Mark Jickling, James R. Cristie, *Fannie Mae and Freddie Mac: Scandal in U.S. Housing,* Nova, 2006, pp. 266-286; "Chaffetz, Conyers, Smith, Issa and Bachus Call for FOIA to Apply to Fannie-Freddie", 17 de junio de 2010 (archivos de junio de 2010), **http://chaffetz.house.gov/2010/06/**, consultado el 24 de junio de 2010.

grandes corporaciones entre 2000 y 2002. Las investigaciones de compañías tan conocidas como Global Crossing, Enron, Qwest Communications y WorldCom descubrieron que la alta administración había empleado prácticas de contabilidad fraudulentas o poco sustentables para inflar artificialmente los ingresos, exagerar el valor de los activos y reducir los gastos. Los escándalos condujeron a la condena de numerosos ejecutivos corporativos y a la promulgación de la ley Sarbanes-Oxley de 2002, que endureció las normas de informes financieros y creó requerimientos adicionales que debían cumplir las juntas directivas en los organismos públicos en Estados Unidos.

Toda corporación debe tener una junta directiva fuerte e independiente que 1) esté bien informada sobre el desempeño de la empresa, 2) guíe y juzgue al director general y a otros altos funcionarios, 3) tenga el valor de contener las acciones inadecuadas o indebidamente arriesgadas de la directiva, 4) certifique a los accionistas que el director general hace lo que la junta espera, 5) ofrezca ideas y consejo a la directiva, y 6) participe intensamente en el debate de decisiones y acciones importantes.[16] Las juntas directivas que no logran enfrentarse a un director general demasiado decidido o autoritario, o que toleren casi todo lo que recomiende sin analizarlo ni debatirlo (quizá porque la junta esté repleta de sus amigos), faltan a su deber de representar y proteger los intereses de los accionistas.

Un control corporativo eficaz requiere que el consejo de administración supervise la dirección estratégica de la compañía, evalúe a sus altos ejecutivos, maneje la compensación a ejecutivos y vigile las prácticas de informes financieros.

[16] Hay un análisis de lo que se requiere para que el sistema de control corporativo funcione bien en David A. Nadler, "Building Better Roads", *Harvard Business Review* 82, núm. 5, mayo de 2004, pp. 102-105; Cynthia A. Montgomery y Rhonda Kaufman, "The Board's Missing Link", *Harvard Business Review* 81, núm. 3, marzo de 2003, pp. 86-93; John Carver, "What Continues to Be Wrong with Corporate Governance and How to Fix It", *Ivey Business Journal* 68, núm. 1, septiembre-octubre de 2003, pp. 1-5. Véase también Gordon Donaldson, "A New Tool for Boards: the Strategic Audit", *Harvard Business Review* 73, núm. 4, julio-agosto de 1995, pp. 99-107.

PUNTOS CLAVE

El proceso de administración estratégica consiste en cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. *Desarrollar una visión estratégica* del futuro de la compañía, una *misión* que defina el propósito actual de la compañía, y un conjunto de *valores esenciales* que guíe la búsqueda de la visión y la misión. Esta fase da el rumbo a la compañía, motiva e inspira a su personal, alinea y guía las acciones en toda la organización, y comunica a todos los interesados las aspiraciones de la administración para el futuro de la compañía.

2. *Establecer objetivos* para convertir la visión y misión en metas de desempeño y usar los resultados de dichas metas como patrones para medir el desempeño de la compañía. Los objetivos necesitan precisar *cuánto* de *qué clase* de desempeño para *cuándo.* Se requieren dos amplios tipos de objetivos: *objetivos financieros* y *objetivos estratégicos*. El planteamiento del cuadro de mando integral *(balanced scorecard)* es un método popular para vincular los objetivos financieros a objetivos estratégicos mensurables.
3. *Formular una estrategia* para alcanzar los objetivos y llevar a la compañía a lo largo del curso estratégico que eligió la administración. La formulación de una estrategia deliberada demanda un análisis estratégico basado en el modelo de negocios. La formulación de una estrategia emergente es un proceso de aprendizaje práctico que incluye la experimentación. Definir quién participa en el proceso de formulación de la estrategia es algo que depende 1) de que el proceso sea emergente o deliberado y 2) del nivel de la estrategia. Las estrategias deliberadas corren sobre todo de arriba hacia abajo, mientras que las estrategias emergentes lo hacen de abajo hacia arriba, aunque en ambos casos se requiere la interacción en ambos sentidos entre diferentes tipos de administradores. En compañías grandes, diversificadas, hay cuatro niveles de estrategia, cada una de las cuales se refiere a un nivel correspondiente de administración: estrategia corporativa (estrategia de negocios múltiples), estrategia de negocios (estrategia para negocios individuales que compiten en una sola industria), estrategias de áreas funcionales dentro de cada negocio (p. ej., marketing, IyD, logística) y estrategias operativas (para unidades operativas clave, como plantas de manufactura). Así, la formulación de estrategias es una actividad incluyente, de colaboración, que abarca no sólo a los ejecutivos de la compañía, sino también a los jefes de las grandes divisiones de negocios, administradores de áreas funcionales y gerentes de operación en el frente de batalla. Mientras mayores y más diversificadas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativas estratégicas habrá, y más niveles de administración tendrán un papel significativo en la formulación de la estrategia.
4. *Ejecutar la estrategia elegida* y convertir un plan estratégico en acciones. La ejecución de la estrategia es una actividad orientada a las operaciones, *para hacer que las cosas sucedan*, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades esenciales de negocios de manera que la apoyen. El manejo del proceso de aplicación de la estrategia se considera fructífero si las cosas van lo bastante bien para que la empresa cumpla o supere sus objetivos de desempeño estratégico y financiero, y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.
5. *Vigilar el desarrollo, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos* a la luz de lo que sucede realmente, cambios en las condiciones, nuevas ideas y oportunidades. Esta fase del proceso de manejo de la estrategia es el punto de partida para decidir si se conservan o se cambian la visión, misión, los objetivos, la estrategia o sus métodos de ejecución.

La suma de la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituye un *plan estratégico* para enfrentar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. De una compañía cuyo plan estratégico se basa en *metas de esfuerzo* ambiciosas que requieren un compromiso inalterable de hacer lo que se requiera para alcanzarlos se dice que tiene *un propósito estratégico.*

Las juntas directivas tienen el deber con los accionistas de vigilar y supervisar el manejo de la directiva respecto del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Esto se traduce en cuatro obligaciones importantes: 1) evaluar de forma crítica la dirección, estrategia y ejecución de la estrategia, 2) evaluar las habilidades de liderazgo estratégico de los altos ejecutivos, 3) instituir un plan de compensaciones para los ejecutivos de más alto nivel por acciones y resultados en favor de los interesados —*en especial de los accionistas*—, y 4) asegurarse de que la empresa emita informes financieros correctos y cuente con controles financieros adecuados.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1

1. Con la información de la tabla 2.1, analice la adecuación y ventajas de las siguientes declaraciones de visión, listando los elementos positivos y las desventajas. Ordene las declaraciones de visión de mejor a peor tras concluir la evaluación.

Declaración de visión	Elementos positivos	Desventajas
Wells Fargo Queremos satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes, ayudarlos a tener éxito financiero, ser el primer y mejor proveedor de servicios financieros en todos nuestros mercados, y ser conocidos como una de las grandes compañías estadounidenses.		
Hilton Hotels Corporation Nuestra visión es ser la primera elección de los viajeros del mundo. Hilton pretende aprovechar su rica herencia y la fortaleza de nuestras marcas al: • Complacer consistentemente a nuestros clientes • Invertir en los miembros de nuestro equipo • Entregar precios y salarios innovadores • Mejorar constantemente el desempeño • Incrementar el valor para los accionistas • Crear una cultura de orgullo • Fortalecer la lealtad de quienes nos patrocinan		
División de productos dentales de 3M Corporation Llegar a ser EL proveedor favorito en los mercados dentales profesionales globales proveyendo productos innovadores y de calidad de clase mundial. [*Nota:* Todos los empleados de la división utilizan gafetes con estas palabras, y siempre que se considera un nuevo producto o procedimiento de negocios, la administración pregunta "¿Representa esto a LA compañía dental líder?"]		
H.J. Heinz Company Ser la principal empresa de comida del mundo y ofrecer alimentos nutritivos, de sabor superior, a la gente de todas partes. Ser la principal compañía de alimentos no significa ser la más grande, sino la mejor en términos de valor para el consumidor, servicio al cliente, talento de los empleados, y crecimiento constante y predecible.		
Chevron Ser *la* compañía global de energía más admirada por su gente, asociación y desempeño. Nuestra visión significa que: • proveemos productos de energía vitales para el desarrollo económico sustentable y el desarrollo humano en todo el mundo; • somos personas y una organización con capacidades y compromiso altos; • somos el socio por excelencia; • entregamos un desempeño de clase mundial; • nos ganamos la admiración de todos nuestros interesados —inversionistas, clientes, gobiernos anfitriones, comunidades locales y nuestros empleados— no sólo por las metas que alcanzamos, sino por la forma cómo las alcanzamos.		

Fuente: Sitios web e informes anuales de las compañías.

OA 2

2. Visite los sitios web de Home Depot **(http://corporate.homedepot.com/wps/portal)**, Avon **(www.avoncompany.com)** y Yum Brands, compañía restaurantera dueña de KFC, Pizza Hut y Taco Bell **(www.yum.com)**, para buscar ejemplos de objetivos estra-

tégicos y financieros. Haga una lista de cuatro objetivos por empresa e indique cuáles son estratégicos y cuáles son financieros.

OA 5

3. Visite el sitio web **www.dell.com/leadership** y lea las secciones dedicadas a su consejo de directores y gobierno corporativo. ¿Hay evidencia de un control eficaz en Dell respecto de 1) corrección de informes y controles financieros, 2) evaluación crítica de sus planes de acción estratégica, 3) evaluación de las habilidades de liderazgo estratégico del director general y 4) compensación a ejecutivos?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1, OA 2, OA 3

1. Reúnase con sus compañeros administradores y preparen una declaración de visión estratégica para su empresa. Debe contar con al menos un enunciado de extensión y no sobrepasar un breve párrafo. Cuando terminen, vean si su declaración de visión cumple con lo que se debe hacer y evitar de que habla la tabla 2.1. Si no es así, revísenla. ¿Cuál sería un buen eslogan que capte la esencia de su visión estratégica y que contribuya a comunicarla al personal, accionistas y demás interesados?
2. ¿Cuál es la pretensión estratégica de su empresa? Redacte un enunciado que la exprese.
3. ¿Cuáles son los objetivos financieros de su empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su empresa?
5. ¿Cuáles son los tres o cuatro elementos clave de la estrategia de su empresa?

CAPÍTULO 3

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE UNA COMPAÑÍA

El análisis es el punto de partida crítico del pensamiento estratégico.

—Kenichi Ohmae
Consultor y autor

Las cosas siempre son distintas; el arte es descubrir cuáles son las diferencias significativas.

—Laszlo Birinyi
Administrador de inversiones

En esencia, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia.

—Michael Porter
Profesor de Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.

OA 2 Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.

OA 3 Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos de rivales clave en el mercado.

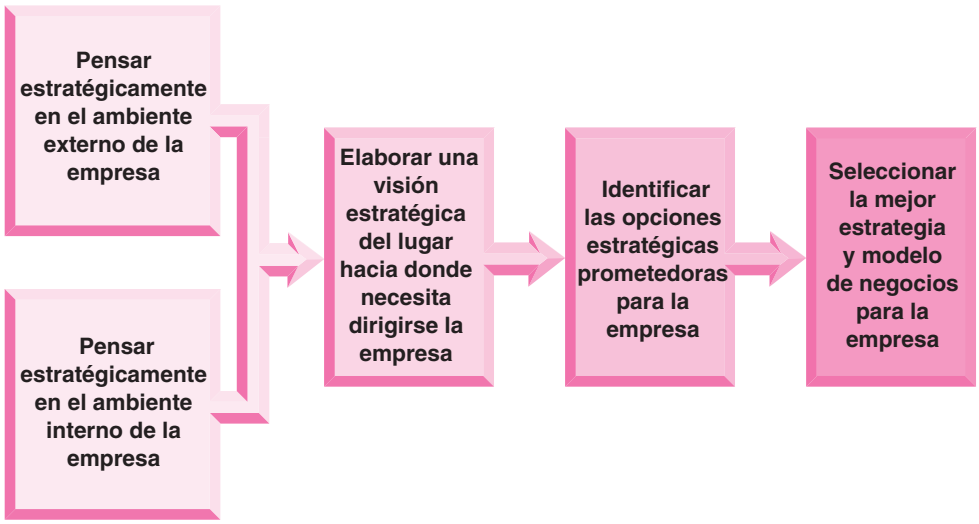
OA 4 Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrentan en la industria es un prerrequisito para planear una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.

En el capítulo 1 vimos que una de las tres preguntas centrales que los administradores deben plantear cuando evalúan sus perspectivas de negocios es: "¿Cuál es la situación actual de la compañía?" Dos facetas de la situación de una compañía son especialmente pertinentes: 1) las condiciones competitivas en la industria en que opera la compañía —su ambiente externo— y 2) los recursos y capacidades organizacionales de la compañía —su ambiente interno—.

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se *ajuste* de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. Como se describe en la figura 3.1, la tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa (como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica), y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocios más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica.

Este capítulo presenta los conceptos y las herramientas analíticos para centrarse en los aspectos del ambiente externo de una empresa y que deben considerarse al elegir estrategias sobre dónde y cómo competir. La atención se dirige al área competitiva en la que opera una compañía, los operadores del cambio en el mercado, lo que hacen las empresas rivales y los factores que determinan el éxito competitivo. En el capítulo 4 exploraremos los métodos para valorar las circunstancias internas y la competitividad de una empresa.

Figura 3.1 **Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia**



COMPONENTES ESTRATÉGICAMENTE PERTINENTES DEL MACROAMBIENTE DE UNA EMPRESA

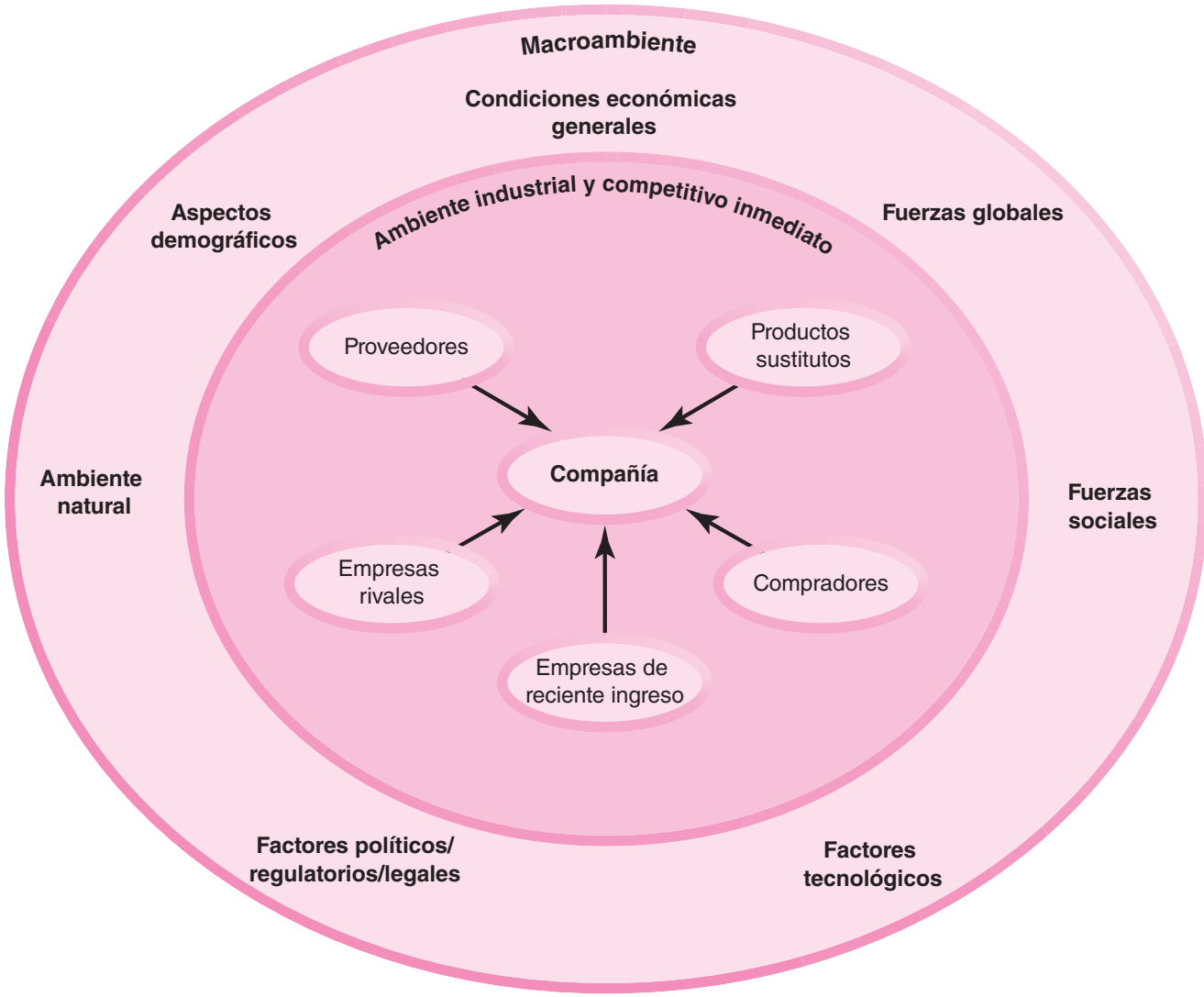
Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este **macroambiente** incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros (véase la figura 3.2). Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan *los factores más importantes desde el punto de vista estratégico* fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. Por *importantes desde el punto de vista estratégico* queremos decir que tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

CONCEPTO BÁSICO

El **macroambiente** engloba el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía.

Las influencias pertinentes desde el punto de vista estratégico provenientes del área externa del macroambiente en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la situación de negocios de una compañía y un impacto muy significativo en el rumbo y estrategia de la compañía. Por ejemplo, las oportunidades estratégicas de los fabricantes de cigarros para crecer se reducen en gran medida con las disposiciones contra el tabaquismo, las decisiones de imponer mayores impuestos a su consumo y el creciente estigma cultural que se le asocia. Los fabricantes de vehículos deben adaptar sus estrategias a las preocupaciones del cliente sobre el precio de la gasolina y sobre el ambiente por las emisiones de carbono. Las empresas de las industrias de procesamiento de alimentos, restaurantes, deportes y gimnasios deben

Figura 3.2 Componentes del macroambiente de una compañía



prestar especial atención a los cambios en estilos de vida, hábitos alimenticios, preferencias sobre cómo usar el tiempo libre y actitudes hacia la nutrición y el ejercicio al modelar sus estrategias. La tabla 3.1 ofrece una breve descripción de los componentes del macroambiente y algunos ejemplos de las industrias o situaciones de negocios a las que pueden afectar.

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. Sin embargo, los factores y fuerzas en el macroambiente de una empresa que tienen los *mayores* efectos en la formación de la estrategia por lo general se refieren al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, etc. En consecuencia, es en el ambiente industrial y competitivo donde concentraremos nuestra atención en este capítulo.

Tabla 3.1 Los siete componentes del macroambiente

Componente	Descripción
Aspectos demográficos	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso).
Fuerzas sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos.
Factores políticos, legales y regulatorios	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.
Ambiente natural	En este renglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.
Fuerzas globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio.

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE EN EL AMBIENTE INDUSTRIAL Y COMPETITIVO DE UNA EMPRESA

Para comprender mejor el ambiente industrial y competitivo de una empresa, los gerentes no necesitan reunir toda la información posible y pasar mucho tiempo en su análisis. En cambio, se pueden enfocar de forma más directa en algunos conceptos precisos y herramientas analíticas para responder siete preguntas:

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?
3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?
5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?
7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

Las respuestas basadas en el análisis a estas siete preguntas dan a los administradores el conocimiento necesario para idear una estrategia que se ajuste a la situación externa de la empresa. El resto de este capítulo se dedica a describir los métodos para obtener respuestas concretas a esas siete preguntas y explicar cómo repercute la naturaleza del ambiente industrial y competitivo de una compañía en las elecciones estratégicas de los administradores.

PREGUNTA 1: ¿OFRECE LA INDUSTRIA OPORTUNIDADES ATRACTIVAS PARA EL CRECIMIENTO?

Para determinar si una industria ofrece o no la perspectiva de utilidades atractivas se debe considerar si ofrece buenas oportunidades de crecimiento. Desde luego, el crecimiento no garantiza la rentabilidad; demasiadas empresas que buscaron el crecimiento por el crecimiento mismo aprendieron esta lección de la manera difícil. Sin embargo, sí es un indicador del aprecio de los clientes por sus productos (o servicios) y permite apreciar si la demanda de la industria es lo bastante fuerte para apoyar un crecimiento en ventas que deje utilidades.

Los indicadores económicos clave de las perspectivas de crecimiento de una industria son el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria. No obstante, la determinación del tamaño del mercado y la tasa de crecimiento depende de que la industria se defina de manera amplia o estricta en lo referente a sus características de productos o servicios. Por ejemplo, la industria de transporte de carga abarca mucho más que la industria de transporte aéreo, y el tamaño del mercado varía en forma correlativa. El tamaño del mercado y las tasas de crecimiento también dependen de las líneas fronterizas geográficas (locales, regionales, nacionales o globales). Además, es frecuente que el tamaño del mercado y las tasas de crecimiento varíen marcadamente por región (p. ej., Europa en contraste con Asia) y por segmentos demográficos del mercado (p. ej., la generación Y en contraste con la generación de los *baby boomers*). Observar el mercado de diferentes formas ayuda a los administradores a determinar las distintas oportunidades de crecimiento y sus límites.

Una razón que explica los diferentes tamaños del mercado y la tasa de crecimiento entre industrias nace de lo que se conoce como el "ciclo de vida de la industria". Ésta es la noción de que las industrias suelen seguir un patrón general de desarrollo y madurez, que consisten en cuatro etapas: surgimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación.[1] Entonces, el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento dependen de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice la industria en cuestión.

[1] Hay una exposición más amplia de los problemas relativos a la hipótesis del ciclo de vida en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Nueva York, Free Press, 1980, pp. 157-162.

PREGUNTA 2: ¿QUÉ CLASE DE FUERZAS COMPETITIVAS ENFRENTAN LOS MIEMBROS DE LA INDUSTRIA Y QUÉ INTENSIDAD TIENE CADA UNA?

OA 1

Conocer y dominar los conceptos básicos y herramientas analíticas ampliamente utilizadas para diagnosticar las condiciones competitivas en la industria de una compañía.

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El *modelo de competencia de cinco fuerzas* es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una.[2] Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. Como lo ilustra la figura 3.3, las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de *vendedores rivales*, 2) la competencia de *nuevos participantes* a la industria, 3) la competencia de los productores de *productos sustitutos*, 4) el poder de negociación de los *proveedores* y 5) el poder de negociación de los *clientes*.

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

- *Etapa 1:* Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrean las presiones competitivas.
- *Etapa 2:* Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).
- *Etapa 3:* Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos.

Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales

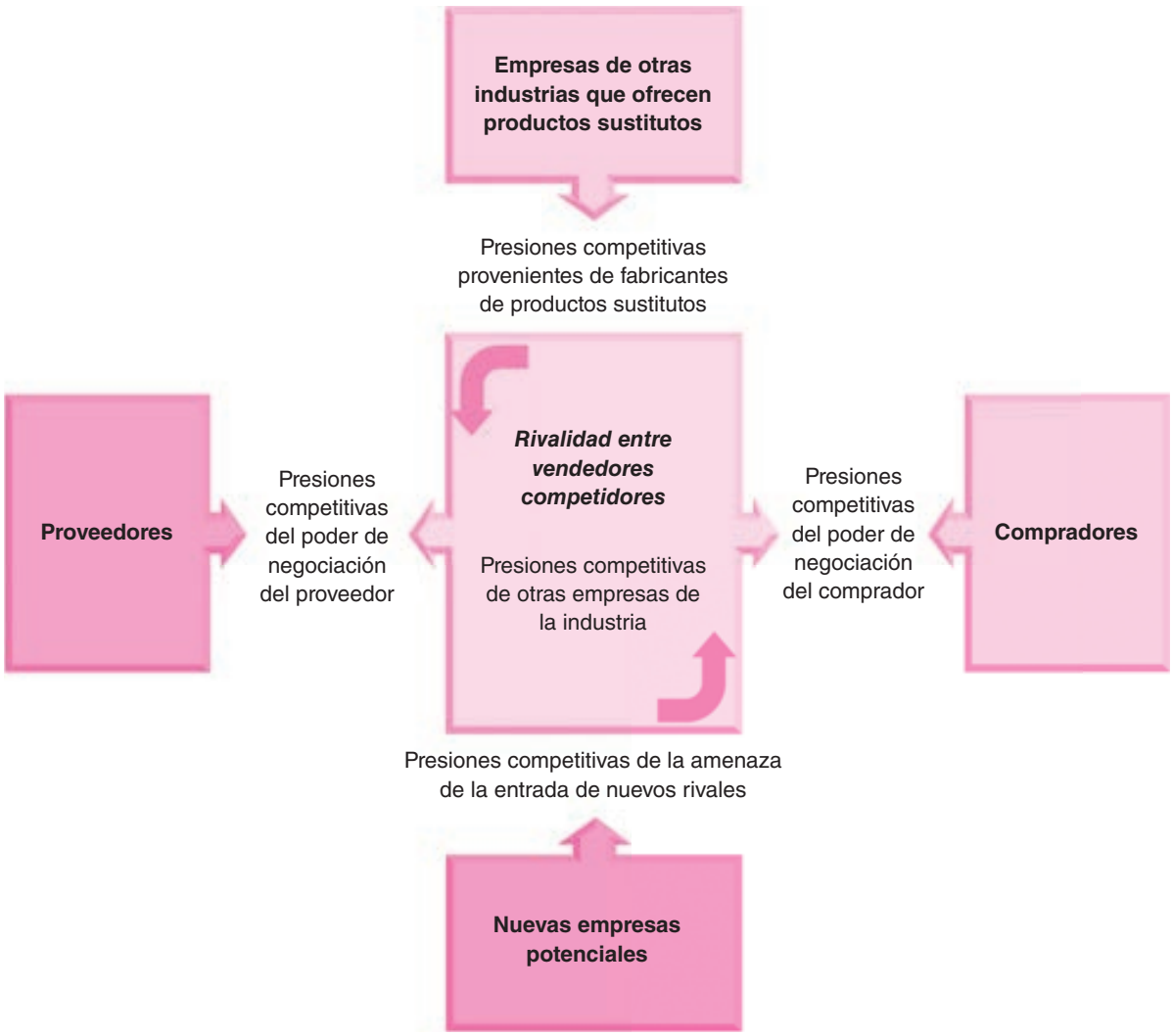
La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, *un mercado es un campo de batalla competitivo* en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su "arsenal" de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, *produzca una ventaja competitiva sobre los rivales*. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores.[3]

---

[2] El modelo de competencia de cinco fuerzas es creación del profesor Michael E. Porter, de la Harvard Business School. Véase Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; Porter, *Competitive Strategy*, cap. 1; y la exposición más reciente del modelo de Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 78-93.

[3] Vea una explicación de la forma en que las acciones de una compañía para contrarrestar los movimientos de sus rivales tienden a escalar las presiones competitivas en Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm y Ken G. Smith, "The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance", *Academy of Management Journal* 51, núm. 1, febrero de 2008, pp. 61-80.

Figura 3.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave



Fuentes: Adaptado de Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review* 57, núm. 2, marzo-abril de 1979, pp. 137-145; y Michael E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 80-86.

Las batallas competitivas entre vendedores rivales adoptan muchas formas, que se extienden mucho más allá de una competencia activa de precios. Por ejemplo, los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. La tabla 3.2 ofrece una muestra de los tipos de armas competitivas que pueden esgrimirse ante los rivales, junto con sus efectos primarios.

Tabla 3.2 "Armas" comunes para competir contra rivales

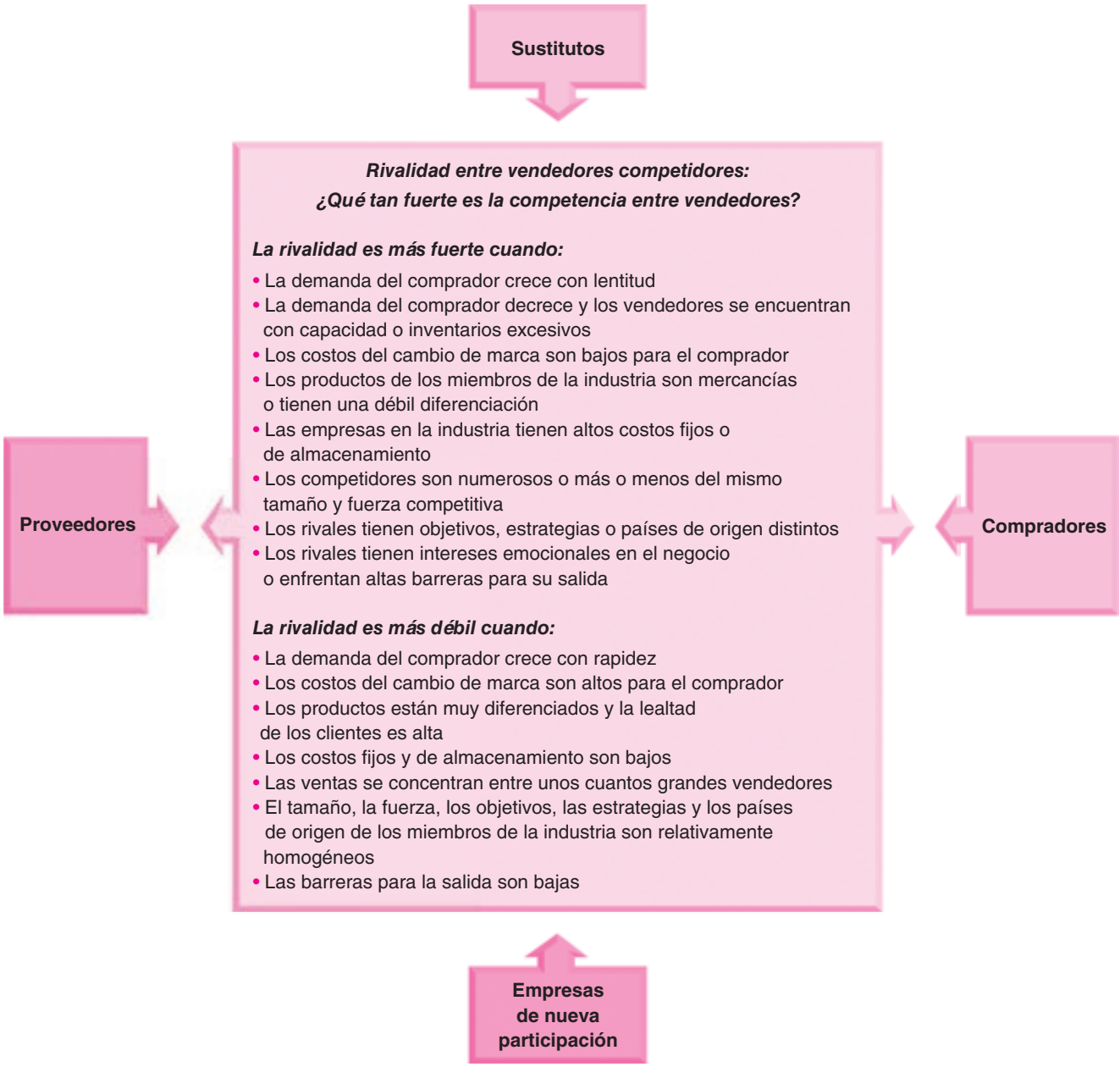
Tipos de armas competitivas	Efectos primarios
Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates	Reduce el precio (*P*), impulsa el volumen total de ventas y acrecienta la participación en el mercado; baja los márgenes de utilidad por unidad vendida cuando los recortes de precios son grandes o los incrementos en volumen de ventas son relativamente pequeños
Cupones, publicidad de artículos en venta	Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio (*P*), incrementa los costos unitarios (*C*); puede bajar los márgenes de utilidad por unidad vendida (*P* – *C*)
Publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía	Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido (*V*); incrementa el volumen total de ventas y la participación en el mercado puede incrementar los costos unitarios (*C*) o reducir los márgenes de utilidad por unidad vendida
Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto	Incrementa la diferenciación y el valor del producto (*V*), fortalece la demanda del comprador, actúa para impulsar el volumen total de ventas y participación en el mercado; es probable que eleve los costos unitarios (*C*)
Mejorar las características del producto o servicio o presentar otras nuevas, aumentar el número de estilos o modelos para ofrecer una mayor selección de productos	Eleva la diferenciación y valor del producto (*V*), vigoriza la demanda de comprador y participacion de mercado, impulsa el volumen total de ventas; a menudo incrementa los costos unitarios (*C*)
Elevar la personalización del producto o servicio	Aumenta la diferenciación y valor del producto o servicio (*V*); incrementa los costos por cambio de marca o producto, impulsa el volumen de ventas y los costos unitarios (*C*)
Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores	Amplía el acceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y la participación de mercado; puede elevar los costos unitarios (*C*)
Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos	Eleva la diferenciación y valor del producto (*V*), incrementa los costos unitarios (*C*), incrementa los costos por cambio de marcas para el comprador, y eleva el volumen total de ventas y la participación de mercado

La intensidad de la rivalidad varía de industria a industria, y depende de varios factores identificables. La figura 3.4 resume estos factores e identifica los que intensifican o debilitan la rivalidad entre competidores directos en una industria. Conviene explicar brevemente por qué estos factores afectan el grado de rivalidad:[4]

- *La rivalidad es más fuerte en mercados en que la demanda del comprador crece lentamente o va a la baja, y es más débil en mercados de crecimiento rápido.* Una demanda del comprador en rápida expansión produce suficientes operaciones nuevas para que todos los miembros de la industria crezcan sin necesidad de tácticas que disparen el volumen de ventas para atraer a los clientes de empresas rivales. Sin embargo, en mercados en que la demanda crece sólo 1 o 2% o se encoge, las compañías ansiosas (o tal vez desesperadas) por ganar negocios suelen aplicar descuentos de precios, promociones de ventas y otras tácticas para impulsar sus volúmenes de ventas, algunas veces hasta el punto en que comienzan una feroz batalla por la participación en el mercado.
- *La rivalidad se incrementa cuando a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marcas.* Mientras menos costoso sea para los compradores cambiar sus compras del vendedor de una marca al vendedor de otra, más fácil será que los vendedores se lleven a los clientes de sus rivales; y mientras más cueste a los compradores cambiar de marca, estarán menos dispuestos a hacerlo. Los costos del cambio de marca incluyen no sólo los costos monetarios, sino también tiempo, molestias y costos psicológicos. Por ejemplo, los distribuidores y minoristas pueden no cambiarse a las marcas de fabricantes rivales

[4] Muchos de estos indicadores de presiones competitivas intensas producto de la rivalidad se basan en Porter, *Competitive Strategy,* pp. 17-21.

Figura 3.4 Factores que afectan el grado de rivalidad



porque dudan en cortar las relaciones de larga duración con sus proveedores, incurrir en algún costo por apoyo técnico o de recapacitación originado por el cambio, tomarse la molestia de probar la calidad y confiabilidad de la marca rival, y dedicar recursos a promover la nueva marca (sobre todo si no es muy conocida).

- *La rivalidad se incrementa cuando los productos de los vendedores rivales se parecen más, y disminuye conforme los productos rivales se diferencian más.* Cuando las ofertas rivales son idénticas o se diferencian poco, los compradores tienen menos razones para ser leales a una marca, lo que facilita que los rivales convenzan a los compradores a cambiarse a sus mar-

cas. Y como las marcas de diferentes vendedores tienen atributos comparables, los compradores pueden buscar en el mercado lo que les convenga más y cambiar de marcas a su criterio. Por otra parte, las ofertas de productos muy diferenciados alimentan una sólida lealtad a la marca entre sus compradores porque, para muchos compradores, los atributos de ciertas marcas son más atractivos o más ajustados a sus necesidades. Un fuerte apego a una marca dificulta que los vendedores se roben a los consumidores. A menos que una cantidad significativa de clientes esté dispuesta a considerar atributos nuevos o diferentes en el producto que ofrecen los rivales, la lealtad a la marca que acompaña a una fuerte diferenciación de producto mengua la fiera competencia entre vendedores. *El grado de diferenciación del producto también afecta los costos del cambio.* Cuando las ofertas de los rivales son idénticas o poco diferenciadas, suele ser fácil y barato que los compradores pasen sus compras de un vendedor a otro, pero si hay una fuerte diferenciación de marcas, con características y funcionalidades muy distintas —como es el caso de los fabricantes de teléfonos móviles—, los compradores tenderán a mostrarse renuentes a pasar por el engorroso proceso de cambiar de marca.

- *La rivalidad es mayor cuando hay capacidad de producción sin utilizar, sobre todo si el producto de la industria conlleva altos costos fijos o de almacenamiento.* Siempre que hay demasiada oferta en un mercado (tanta que los vendedores tienen capacidad de producción ociosa o demasiado inventario), lo que resulta es un "mercado de compradores" que intensifica la rivalidad, tal vez hasta el punto de amenazar la supervivencia de las empresas débiles. Un efecto similar ocurre cuando un producto es perecedero o estacional, o cuyo mantenimiento en inventario resulta costoso, pues es frecuente que las empresas hagan fuertes recortes de precios para no quedarse con inventarios indeseados o costosos. Asimismo, siempre que los costos fijos constituyan una gran parte del costo total de modo que los costos unitarios sean significativamente más bajos cuando operan a plena capacidad, las empresas tendrán fuertes presiones para recortar precios e impulsar sus ventas siempre que operen por debajo de su capacidad máxima. La capacidad sin utilizar penaliza en forma significativa a las empresas porque hay menos unidades entre las cuales distribuir los costos fijos. La presión de los costos fijos o de almacenamiento elevados puede provocar que las empresas rivales concedan recortes de precios, descuentos especiales, rebajas y otras tácticas para procurar el desplazamiento de un mayor volumen.
- *La rivalidad se intensifica cuando se incrementa el número de competidores, y conforme se asemejan en tamaño y fuerza competitiva.* Mientras mayor sea el número de competidores, mayor será la probabilidad de que una o más compañías realicen activamente una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, con lo que calientan la competencia e imponen presiones adicionales a los rivales para que respondan con medidas defensivas u ofensivas propias. Además, cuando el tamaño y la fuerza competitiva de los rivales son comparables, suelen estar en condiciones de competir en un campo de juego parejo, en cuyo caso la lucha tiende a ser más fiera que cuando uno o más miembros de la industria tiene una posición dominante en el mercado —y recursos y capacidades sustancialmente mayores— que sus rivales mucho más pequeños.
- *Es frecuente que la rivalidad sea más intensa —volátil e impredecible— conforme aumenta la diversidad de los competidores en términos de la dirección, objetivos y estrategias de largo plazo que siguen, amén de los países de origen.* Un grupo diversificado de vendedores a menudo contiene uno o dos miembros heterodoxos dispuestos a probar enfoques nuevos o a romper las reglas del mercado, con lo que generan un ambiente competitivo más vivo y menos predecible. Los mercados globalmente competitivos suelen intensificar la rivalidad, en especial cuando los rivales con costos menores o productos más atractivos tratan de establecer una base firme en mercados nuevos.
- *La rivalidad es mayor cuando hay barreras que evitan que las empresas no rentables salgan de la industria.* En industrias en que los activos no se pueden vender o transferir fácilmente a otros usos, donde los trabajadores tienen derecho a la protección de su empleo o donde los dueños están comprometidos a seguir en el negocio por razones personales, las empresas decadentes tienden a mantenerse más de lo que lo harían en otras condiciones,

aunque sangren tinta roja. Esto incrementa la rivalidad de dos formas. Las empresas que pierden terreno o se hallan en problemas financieros a menudo recurren a profundos descuentos de precios que pueden disparar una guerra de precios y desestabilizar lo que por lo demás es una industria atractiva. A ello se añade que las altas barreras para salir provocan que una industria se ateste de vendedores, y esto impulsa la rivalidad y obliga a las compañías más débiles a emprender maniobras erráticas (con frecuencia, movimientos desesperados de toda clase) con el fin de ganar suficientes ventas e ingresos para permanecer en el negocio.

La rivalidad se caracteriza como *encarnizada* o *brutal* cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o esgrimen por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. La rivalidad se considera *feroz* o *fuerte* cuando la batalla por participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros. La rivalidad se caracteriza como *moderada* o *normal* cuando la competencia, si bien vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables. La rivalidad es *débil* cuando la mayoría de las compañías de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, raras veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí, y —gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia— perciben ingresos y rendimientos sobre su inversión consistentemente buenos.

Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos participantes

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: *las barreras al ingreso* y *la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso.*[5]

Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. Los candidatos pueden recapacitar si concluyen que es probable que las empresas ya existentes les harán pasar un mal rato con descuentos de precios (en especial a los mismos grupos de consumidores que los recién llegados tratan de atraer), más publicidad, promociones de ventas, productos con características nuevas y atractivas (para igualar o superar la oferta del recién llegado) o servicios adicionales a los clientes. Estas maniobras defensivas de quienes ya están en el mercado elevan los costos y riesgos del recién llegado, y tienen que considerarse probables si una o más de estas empresas existentes ya intentó impedir activamente el ingreso de nuevas empresas.

Existe una barrera al ingreso al mercado siempre que sea difícil para un recién llegado irrumpir en el mercado o la economía del negocio pone en desventaja a un recién llegado. Las barreras más comunes que los candidatos deben superar son las siguientes:[6]

- *La presencia de economías de escala considerables en la producción, distribución, publicidad u otras áreas de operación.* Cuando las empresas titulares gozan de ventajas de costos asociadas a una operación de gran escala, las foráneas deben entrar en gran escala (medida costosa y quizá riesgosa) o aceptar una desventaja de costos y en consecuencia menores ganancias.

[5] Porter, *Competitive Strategy*, p. 7; Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", p. 81.

[6] La función de las barreras al ingreso para moldear la fuerza de la competencia en un mercado particular ha sido durante mucho tiempo un tema usual en la bibliografía microeconómica. Hay una explicación del efecto de las barreras al ingreso en las presiones competitivas asociadas a los posibles ingresos en J. S. Bain, *Barriers to New Competition,* Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1956; F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance,* Chicago, Rand McNally, 1971, pp. 216-220, 226-233; Porter, *Competitive strategy*, pp. 7-17; Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, pp. 80-82.

- *Ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje.* En muchas industrias, las empresas existentes se ven favorecidas por los ahorros en costos que se derivan del aprendizaje acumulado por la experiencia de realizar ciertas actividades, como manufactura, desarrollo de nuevos productos o administración de los inventarios. Esto arroja una ventaja de primer actor para las empresas existentes respecto de las de nuevo ingreso que puede ser difícil de remontar.
- *Otras ventajas de costos que favorecen a las empresas ya existentes.* Las empresas ya presentes en el mercado también pueden tener otros tipos de ventajas de costos difíciles de replicar para un recién llegado. Dichas ventajas pueden surgir de 1) acceso preferente a materias primas, componentes y otros insumos, 2) ahorros derivados de patentes o tecnología propia, 3) ubicaciones favorables y 4) bajos costos fijos (por instalaciones más antiguas, depreciadas en su mayor parte). Mientras mayor sea la ventaja en costos de las empresas existentes, más riesgoso será para nuevas empresas intentar la entrada (pues tiene que aceptar menores márgenes de utilidad o incluso pérdidas mientras no se supere la desventaja de costos).
- *Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente.* Mientras mayor sea el apego de los compradores a las marcas establecidas, más difícil será para los recién llegados abrirse paso en el mercado. En estos casos deben contar con los recursos financieros suficientes para una publicidad y promoción de ventas que termine con la lealtad del cliente y forme su nueva clientela. Establecer el reconocimiento de marca y fomentar la lealtad del cliente es un proceso lento y costoso. Además, si es difícil o caro para un cliente cambiar a una marca nueva, el recién llegado quizá deba ofrecer a los compradores un precio menor o un margen extra de calidad o servicio. Estas barreras desalientan los nuevos ingresos porque elevan los requerimientos financieros y reducen los márgenes esperados de utilidad para los nuevos jugadores.
- *Fuertes "efectos de red" en la demanda del consumidor.* En industrias en que los consumidores se ven más atraídos a un producto cuando hay muchos otros usuarios se dice que hay "efectos de red", pues la demanda es mayor mientras mayor sea la red de usuarios. Los sistemas de juegos de video son un ejemplo, porque los usuarios prefieren tener lo mismo que sus amigos de modo que puedan jugar juntos en sistemas que todos conocen y compartir los juegos. Cuando las empresas ya existentes tienen una mayor base de usuarios, los recién llegados con productos comparables enfrentan una grave desventaja para atraer compradores.
- *Altos requisitos de capital.* Mientras mayor sea la inversión total necesaria para entrar con éxito en el mercado, más limitada será la cantidad de candidatos potenciales para entrar. Los requisitos más obvios de capital para los recién llegados se relacionan con instalaciones de producción y equipo, publicidad de introducción y campañas de promoción de ventas, capital de trabajo para financiar inventarios y crédito al cliente, así como suficiente efectivo para cubrir los primeros costos.
- *Dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar un espacio adecuado en sus anaqueles.* Un nuevo actor potencial enfrenta numerosos desafíos del canal de distribución. Los distribuidores mayoristas pueden mostrarse reacios a aceptar un producto que carezca de reconocimiento del comprador. Hay que contactar a los minoristas y convencerlos de dar un amplio espacio de exhibición y un periodo de prueba adecuado a una nueva marca. Cuando los vendedores existentes tienen redes de distribuidores o minoristas fuertes y funcionales, el recién llegado deberá esforzarse por abrirse paso. Los nuevos actores potenciales en ocasiones tienen que "comprar" su camino a los canales de mayoreo o menudeo con recortes de precios, mayores márgenes de ganancia para los distribuidores o concesiones de publicidad y promociones. En consecuencia, las ganancias del recién llegado se verán mermadas hasta que su producto obtenga la suficiente aceptación del consumidor para que los distribuidores y minoristas estén ansiosos por trabajar con él.
- *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las industrias reguladas, como televisión por cable, telecomunicaciones, de electricidad y gas, de transmisión de radio y televisión abierta, y

menudeo de licores y ferrocarriles, suelen conllevar una entrada controlada por el gobierno. Las dependencias gubernamentales también pueden limitar o incluso impedir el ingreso al exigir licencias y permisos, como la placa indispensable para manejar un taxi en la ciudad de Nueva York. Las regulaciones de seguridad ordenadas por el gobierno y las normas de contaminación ambiental también crean barreras al ingreso porque elevan los costos de entrada. En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones por lo común limitan la entrada de extranjeros y deben aprobar todas las solicitudes de inversión extranjera. Los gobiernos nacionales suelen usar aranceles y restricciones comerciales (reglas *antidumping*, requerimientos de contenido local, cuotas, etc.) para alzar barreras al ingreso de las empresas extranjeras y proteger a los productores nacionales de la competencia exterior.

La amenaza de ingresos cambia conforme las perspectivas de la industria lucen más brillantes o más oscuras, y conforme las barreras al ingreso se elevan o bajan. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, la expiración de una patente clave en un medicamento muy recetado garantiza prácticamente que uno o más fabricantes de medicinas entrarán con ofertas genéricas propias. Las compras por internet facilitan mucho que los minoristas electrónicos compitan con algunas de las más conocidas cadenas de ventas al menudeo. Aún más, nuevas acciones estratégicas por parte de las empresas ya existentes para incrementar su publicidad, fortalecer las relaciones distribuidor-comerciante, aumentar su IyD o mejorar la calidad del producto pueden construir muros todavía mayores para dificultar el ingreso.

Las altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de hoy no siempre se traducen en altas barreras al ingreso y bajas amenazas de ingreso de mañana.

Consideraciones adicionales de amenaza al ingreso Hay otros dos factores que debemos considerar al determinar si la amenaza de ingreso es fuerte o débil. El primero tiene que ver con la posibilidad de crecimiento y utilidades para los que lleguen. *Una demanda de mercado en rápido crecimiento y el potencial de altas utilidades actúan como imanes, pues motiva a los actores potenciales a comprometer los recursos que se necesitan para sortear las barreras al ingreso.*[7] Cuando las oportunidades de crecimiento y de obtener buenas utilidades son atractivas, no es probable que ciertos tipos de barreras a la entrada constituyan un impedimento eficaz. Si acaso, limitan el grupo de candidatos a empresas con las competencias y recursos requeridos, y con la creatividad para modelar una estrategia que compita con las empresas ya presentes. Por tanto, *la mejor prueba de que la posibilidad de ingreso es una fuerza competitiva vigorosa o débil en el mercado es ver si las perspectivas de crecimiento y utilidades son lo bastante atractivas para posibles candidatos con suficientes recursos y experiencia para sortear las barreras al ingreso.* Si no es así, el ingreso potencial es una fuerza competitiva débil. Sin embargo, cuando esto sí sucede, entonces la posibilidad de ingreso es una adición significativa a las presiones competitivas en el mercado.

La amenaza de ingreso es mayor cuando las barreras para entrar son bajas, cuando las empresas ya presentes no pueden o no están dispuestas a luchar vigorosamente contra el ingreso de un recién llegado y cuando hay un grupo significativo de candidatos a ingresar con recursos y capacidades muy convenientes para competir en la industria.

Un segundo factor relacionado al grupo de candidatos y sus capacidades respecto a las barreras particulares para la entrada. Las compañías con recursos financieros significativos, capacidades competitivas demostradas y un nombre de marca respetado pueden lograr que los recursos sorteen ciertos tipos de barreras con gran facilidad, mientras que las pequeñas empresas que apenas comienzan pueden encontrar imposibles de remontar esas mismas barreras. Así, lo difícil que puede ser para los candidatos competir en un campo de juego parejo siempre se relaciona con los recursos financieros y las capacidades competitivas de los interesados. El punto importante es el siguiente: *Las barreras al ingreso en una industria se consideran altas o bajas según los recursos y capacidades del grupo de los interesados en entrar.*[8] Como regla, mientras mayor sea el grupo de los candidatos que posean lo que se necesita, mayor será la amenaza de entrada.

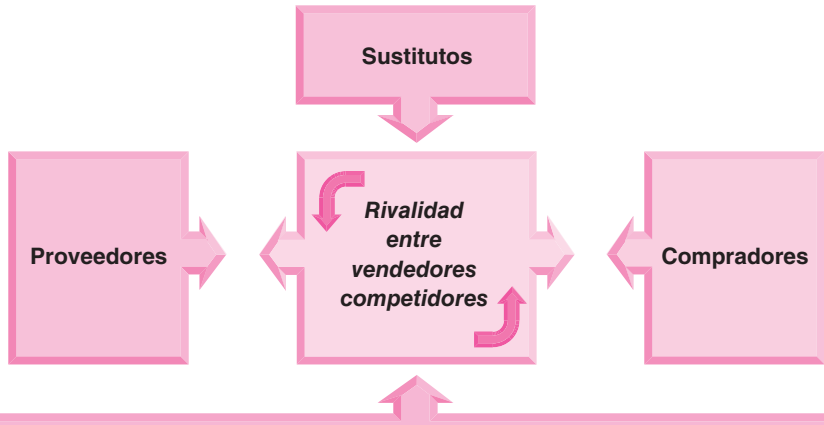
[7] Hay una buena exposición de este punto en George S. Yip, "Gateways to Entry", *Harvard Business Review* 60, núm. 5, septiembre-octubre de 1982, pp. 85-93.

[8] C. A. Montgomery y S. Hariharan, "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior & Organization* 15, núm. 1, enero de 1991, pp. 71-89.

Por ejemplo, cuando Honda decidió entrar en el mercado estadounidense de cortadoras de pasto en competencia con Toro, Snapper, Craftsman, John Deere y otros, sorteó con facilidad las barreras de entrada que habrían sido infranqueables para otros recién llegados, debido a su larga experiencia en motores de gasolina y porque su reputación de calidad y durabilidad le dio una credibilidad instantánea ante los clientes que buscaban una nueva cortadora de pasto. De hecho, las presiones más fuertes asociadas al ingreso potencial suelen provenir no de empresas desconocidas, sino de empresas que ya participan en la industria, que tienen fuertes capacidades y buscan oportunidades de crecimiento. *Los miembros ya presentes de la industria con frecuencia son fuertes candidatos a entrar a segmentos del mercado o áreas geográficas donde en ese momento no tienen presencia.* Las compañías bien establecidas en ciertas categorías de producto o áreas geográficas a menudo poseen los recursos, competencias y capacidades competitivas para librar las barreras de un segmento diferente de mercado o nueva área geográfica.

La figura 3.5 resume los factores que determinan la fortaleza o debilidad de la amenaza competitiva global de posibles ingresos.

Figura 3.5 Factores que afectan la amenaza de entrada



Nuevos participantes potenciales

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de la amenaza de ingreso de nuevos rivales?

Las amenazas de la entrada son mayores cuando:

- Las barreras a la entrada son bajas
- Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados
- Hay un gran grupo de interesados en entrar, algunos de los cuales tienen la capacidad de superar las altas barreras de ingreso
- Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia
- La demanda del comprador crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas ya presentes

Las amenazas de la entrada son menores cuando:

- Las barreras a la entrada son altas
  - Fuertes economías de escala
  - Ventajas significativas en costos basadas en experiencia
  - Otras ventajas en costos de los miembros de la industria (p. ej., acceso a insumos, tecnología, ubicación favorable) o bajos costos fijos
  - Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca
  - Fuertes efectos de red
  - Importantes requerimientos de capital
  - Nuevo acceso limitado a los canales de distribución
  - Políticas gubernamentales restrictivas
- Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes
- El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.

Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. Por ejemplo, los productores de azúcar experimentan presiones competitivas por las ventas y los esfuerzos de marketing de los fabricantes de Equal, Splenda y Sweet'N Low. Los periódicos luchan por mantener su importancia para los suscriptores que pueden ver las noticias en cualquiera de los numerosos canales de TV y recibir por internet información sobre resultados deportivos, cotizaciones de la bolsa de valores y ofertas de empleo. Los minoristas de música grabada en CD sufren presiones competitivas de la música digital descargable de sitios web como iTunes.

Como lo ilustra la figura 3.6, la intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

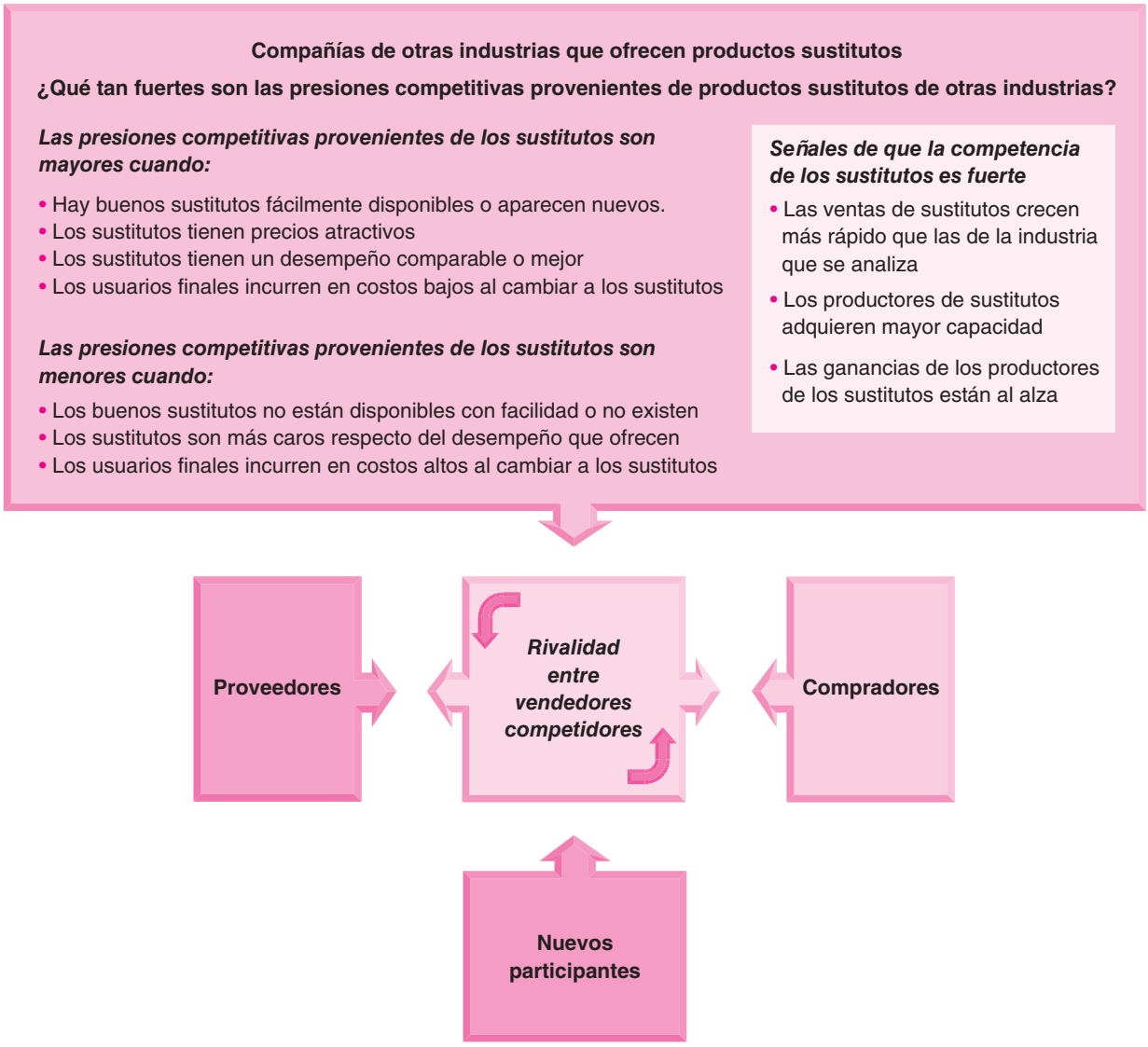
1. *Si los sustitutos están disponibles con facilidad.* La presencia de sustitutos disponibles crea una presión competitiva al poner un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin dar incentivos a sus clientes para que cambien a sustitutos y arriesgar sus ventas.[9] Tal tope de precios limita al mismo tiempo las ganancias que pueden obtener los miembros de la industria a menos que recorten sus costos.
2. *Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.* La disponibilidad de sustitutos invita inevitablemente a los clientes a comparar desempeño, características, facilidad de empleo y otros atributos tanto como el precio para ver si los sustitutos ofrecen más valor por el dinero que el producto de la industria. Por ejemplo, los usuarios de recipientes de cartón siempre comparan su precio/desempeño con los contenedores de plástico y las latas de metal.
3. *Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos.* Los costos bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atraigan a los compradores a sus ofertas; los altos costos asociados al cambio desalientan la compra de productos sustitutos.[10] Los costos habituales de estos cambios implican tiempo, inconveniencias, equipo adicional, tiempo y costos de probar la calidad y confiabilidad del sustituto, costos psicológicos de terminar con relaciones antiguas con el proveedor y establecer otras, pagos por ayuda técnica y costos de capacitación para los empleados.

Antes de determinar las presiones competitivas originadas por los sustitutos, los administradores de la compañía deben identificarlas, lo que es menos fácil de lo que parece porque significa 1) determinar las fronteras de la industria y 2) ver qué otros productos o servicios satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que ya atienden los productos de la industria. La decisión sobre los límites de la industria es necesaria para determinar las empresas que son rivales directos y cuáles producen sustitutos. Esto es asunto de perspectiva; no hay recetas sencillas, más que decir que otras marcas del mismo producto básico constituyen productos rivales, no sustitutos.

Por regla general, *mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos*. Otros indicadores de la fortaleza de los productos sustitutos son 1) si las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (señal de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión), 2) si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad y 3) si las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.

[9] Porter, " How Competitive Forces Shape Strategy", p. 142; Porter, *Competitive Strategy,* pp. 23-24.
[10] Porter, *Competitive Strategy,* p. 10.

Figura 3.6 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos



Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el *poder de negociación* suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Por ejemplo, es sabido que Microsoft e Intel, que suministran componentes esenciales a los fabricantes de PC, aprovechan su condición dominante en el mercado no sólo para cobrar precios muy altos, sino también para presionar a dichos fabricantes en otras formas. El poder de negociación de estas dos compañías

sobre sus clientes es tan grande que ambas han sido acusadas de prácticas monopólicas en numerosas ocasiones. Antes de que un convenio legal terminara con esa práctica, Microsoft presionaba a los fabricantes de PC a cargar sólo productos de Microsoft en las computadoras nuevas que incluían el software cargado de fábrica. Intel también tuvo que defenderse de acusaciones monopólicas, pero aún da máxima prioridad a los fabricantes de PC que usan los porcentajes más altos de chips de Intel en sus máquinas cuando entrega sus pedidos de modelos de chips más nuevos. Estar en la lista de clientes preferentes de Intel ayuda a los fabricantes de PC a surtirse de los chips más recientes y así sacar al mercado sus nuevos modelos de PC antes que sus rivales. La presión de Microsoft e Intel sobre los fabricantes de PC las ayuda a mantener su posición dominante en sus industrias.

Los minoristas de pequeña escala a menudo deben competir con el poder de fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio, pues los consumidores esperan hallar el producto en sus anaqueles cuando compran. Esto concede al fabricante cierto poder en la fijación de precios y también presiona fuerte para obtener los lugares más visibles de los estantes. De modo similar, los operadores de franquicias de cadenas como McDonald's, Dunkin' Donuts, Pizza Hut, Sylvan Learning Centers y Hampton Inns con frecuencia deben acceder a surtirse con la empresa franqueadora con precios y términos favorables a dicha empresa. El poder de negociación de un proveedor es también un factor competitivo en industrias en que los sindicatos organizan a la fuerza laboral (que suministra los trabajadores). Por ejemplo, los sindicatos de pilotos de aviación emplean su poder de negociación para incrementar sus sueldos y prestaciones en la industria del transporte aéreo.

Como se muestra en la figura 3.7, diversos factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:[11]

- *Escasez de los artículos de los proveedores.* Los proveedores de productos escasos tienen cierto poder de negociación y de precios, mientras que la abundancia de productos transfiere el poder de negociación a los miembros de la industria.
- *Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía.* Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores.
- *Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores.* Los proveedores de mercancías (como varillas de refuerzo de cobre o acero o cartones de embalaje) están en posición débil para demandar una prima sobre el precio o insistir en otros términos favorables porque los miembros de la industria pueden obtener fácilmente lo que es, en esencia, el mismo producto al mismo precio de muchos otros proveedores dispuestos a ganarse esas operaciones.
- *Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.* Los costos altos del cambio significan un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores. Los costos bajos del cambio limitan el poder de negociación de los proveedores al permitir que los miembros de la industria sustituyan proveedores si alguno de ellos trata de subir sus precios por más de lo que implican los costos de cambio.
- *Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores.* La fácil disponibilidad de sustitutos aminora el poder de negociación de los proveedores al reducir la dependencia de los miembros de la industria de sus proveedores. Mientras mejores sean las características de precio y desempeño de los insumos sustitutos, más débil será el poder de negociación de los proveedores.
- *Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores.* Como regla, los proveedores tienen menos poder para negociar cuando sus ventas a los miembros de la industria constituyen un alto porcentaje de sus ventas

[11] *Ibid.,* pp. 27-28.

Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores



totales. En estos casos, el bienestar de los proveedores se liga estrechamente al de sus grandes clientes. Los proveedores tienen un gran incentivo para proteger y perfeccionar la competitividad de sus grandes clientes mediante precios razonables, calidad excepcional y avances continuos en la tecnología de los productos que se entregan.

- *Si la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende.* Los proveedores con gran participación en el mercado y una fuerte demanda por los artículos que suministran por lo general tienen suficiente poder de negociación para cobrar altos precios y negarse a las peticiones de los miembros de la industria para que les concedan precios más bajos o algunas otras ventajas.

- *Si tiene sentido económico que los miembros de la industria se integren hacia atrás y fabriquen ellos mismos lo que compran a sus proveedores.* El problema de hacer o comprar por lo general se reduce a saber si los proveedores que se especializan en la producción de una parte o componente particular, y lo fabrican en gran volumen para muchos clientes, tienen la experiencia y economías de escala para proveer un componente tan bueno o mejor con un costo menor al que incurrirían los miembros de la industria si ellos mismos lo fabricaran. Con frecuencia, es difícil que los miembros de la industria fabriquen partes y componentes de manera más económica que sus proveedores especializados. Por ejemplo, para la mayoría de los productores de equipos eléctricos exteriores (cortadoras de pasto, excavadoras, barredoras de jardín, etc.) es más barato adquirir las máquinas pequeñas que necesitan con fabricantes externos que se especializan en su fabricación y no hacerlas ellos mismos, pues la cantidad de máquinas que necesitan es demasiado pequeña para justificar la inversión en instalaciones fabriles, dominar el proceso de producción y aprovechar economías de escala. Los especialistas en la fabricación de máquinas pequeñas, al proveer muchas clases de artefactos para toda la industria de equipos eléctricos, obtienen un volumen de ventas lo bastante grande para aprovechar por completo las economías de escala, dominar todas las técnicas de la producción y mantener sus costos bajos. Por regla general, los proveedores están a salvo de la amenaza de que sus clientes fabriquen sus productos *hasta* que el volumen de partes que necesite el cliente crezca lo bastante para justificar la integración desde las etapas tempranas del proceso y fabrique el componente.

Al identificar el grado de poder de los proveedores en una industria es importante reconocer que es probable que varios tipos de proveedores tengan diferente poder de negociación. Así, el primer paso es que los administradores identifiquen los diferentes tipos de proveedores, con atención particular a los que suministran insumos importantes. El siguiente paso es determinar el poder de negociación de cada proveedor por separado. La figura 3.7 resume las condiciones que tienden a hacer que el poder de negociación de los proveedores sea fuerte o débil.

Presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador y de la sensibilidad al precio

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos.

La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio, el cual varía de acuerdo con el grupo de compradores de que se trate (p. ej., mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas o consumidores). Los minoristas tienden a tener mayor poder de negociación sobre los vendedores de la industria si influyen en las decisiones de compra del consumidor final, o si son cruciales para permitir que los vendedores tengan acceso al usuario final. Por ejemplo, las grandes cadenas minoristas como Walmart, Best Buy, Staples, Home Depot y Kroger suelen tener un considerable poder de negociación en la compra de productos de los fabricantes por su necesidad de una exposición amplia al menudeo y la ubicación en estantes más atractivos. Los minoristas pueden tener dos o tres marcas competidoras de un producto, pero casi nunca todas, por lo que la competencia

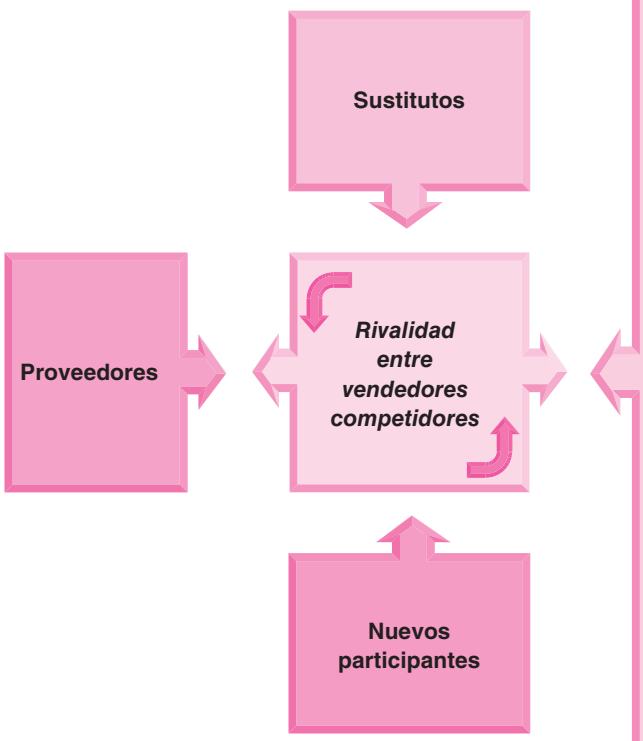
entre fabricantes rivales por la visibilidad en los anaqueles de minoristas departamentales populares les da una fuerza negociadora significativa. Las cadenas de supermercados importantes como Kroger, Safeway y Food Lion y Publix tienen suficiente poder de negociación para exigir concesiones promocionales y pagos globales (llamados pagos por uso de anaquel) de los fabricantes de alimentos, a cambio de almacenar ciertas marcas o colocarlas en los mejores lugares de los estantes. Los fabricantes de vehículos tienen un fuerte poder de negociación cuando adquieren llantas de Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone, Continental y Pirelli no sólo porque compran en grandes cantidades, sino también porque los fabricantes de llantas creen que obtienen una ventaja al ofrecer llantas de repuesto a los propietarios de los vehículos si su marca forma parte del equipo original.

En contraste, los consumidores individuales rara vez tienen algún poder de negociación real cuando regatean concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores. Aunque un individuo con otras opciones de compra puede rehusarse a comprar un artículo de alto precio, sus acciones no tendrán un efecto perceptible sobre la rentabilidad de la industria. Sin embargo, como grupo, los consumidores pueden limitar el potencial de utilidades de una industria por las mismas razones que otros grupos de compradores ejercen una presión competitiva. Estas razones se exponen a continuación y se resumen en la figura 3.8.[12]

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son relativamente bajos.* Los compradores que pueden cambiar de marca con facilidad o se abastecen de varios vendedores tienen más poder de negociación que los compradores con altos costos de este tipo. Los costos de cambio limitan la rentabilidad de la industria, en el fondo, porque ponen un techo a lo que los productores pueden elevar el precio o reducir la calidad antes de perder clientes.
- *El poder del comprador se incrementa cuando los bienes de la industria están estandarizados o su diferenciación es débil.* En estas circunstancias, los compradores deciden con base en el precio, lo que intensifica la competencia de precios entre vendedores. Cuando los productos están diferenciados, las opciones de los compradores están más limitadas y se enfocan menos en obtener precios bajos, lo que indica baja calidad.
- *Los compradores tienen más poder cuando son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.* Mientras menor sea la cantidad de compradores, más tendrán que competir los vendedores por la clientela y menos fácil les será hallar otros clientes cuando los pierden ante un competidor. La perspectiva de perder a un cliente que no se reemplaza con facilidad a menudo provoca que el vendedor esté más dispuesto a hacer concesiones de una u otra clase. Mientras mayor sea el comprador, más importante serán las operaciones para el vendedor y más estará dispuesto a hacer concesiones.
- *El poder del comprador se incrementa si su demanda es débil y los vendedores se esfuerzan en asegurar más ventas de sus productos.* Una demanda débil o a la baja crea un "mercado de compradores", en que los cazadores de gangas pueden presionar para obtener mejores condiciones y un trato especial; en caso contrario, una demanda fuerte o en crecimiento crea un "mercado de vendedores" y traslada el poder de negociación a los vendedores.
- *Los compradores ganan poder si están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor.* Mientras más información tengan los compradores, mayor poder de negociación tendrán. La abundante disponibilidad de la información de un producto en internet da más poder de negociación a los individuos. Los consumidores comparan precios y características de paquetes vacacionales en internet, comprar según los mejores intereses de créditos hipotecarios y hallar los mejores precios en artículos caros, como cámaras digitales. Los cazadores de gangas pueden investigar en internet y con esa información negocian un trato mejor de los minoristas locales; este método se está popularizando en las compras de vehículos nuevos y usados.

[12] *Ibid.,* pp. 24-27.

Figura 3.8 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores



Compradores

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores?

El poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

- Los costos de cambiar a productos competidores son bajos
- Los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados
- Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria
- La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria
- Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores
- Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores
- Los compradores pueden postergar las compras
- Los compradores son sensibles al precio
  - Los compradores tienen bajas utilidades o bajo ingreso
  - El producto representa una fracción significativa de sus compras
  - La calidad del producto tiene consecuencias limitadas

El poder de negociación de los compradores es más débil cuando:

- Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos
- Los productos de los vendedores están diferenciados
- Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores
- La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores
- La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad
- Los compradores no son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante)

- *El poder de negociación de los compradores es mayor cuando plantean una amenaza verosímil de integrarse hacia atrás e incursionar en el negocio de los vendedores.* Empresas como Anheuser-Busch, Coors y Heinz se integraron a las primeras etapas de producción de los fabricantes de latas de metal para obtener poder de negociación y equilibrar sus requerimientos de los de otro modo poderosos fabricantes de latas. Los minoristas obtienen poder de negociación al almacenar y promover sus propias marcas junto con las de los fabricantes.
- *El poder del comprador se incrementa si puede retrasar sus compras o incluso abstenerse de comprar.* Es frecuente que los consumidores tengan la opción de retrasar la compra

de bienes duraderos, como electrodomésticos, o bienes de consumo discrecional, como jacuzzis y centros de entretenimiento doméstico, si no están contentos con los precios. Los clientes de negocios también pueden diferir la compra de ciertos productos, como equipo de planta o servicios de mantenimiento. Esto presiona a los vendedores a ofrecer concesiones a los compradores de modo que no bajen sus ventas.

- *La sensibilidad al precio del comprador se incrementa cuando tiene bajos ingresos o bajas utilidades.* El precio es un factor crítico en la decisión de compra de consumidores de ingresos bajos y en compañías que apenas son rentables. En dichos casos, su alta sensibilidad al precio limita la posibilidad del vendedor de ofrecer precios altos.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales.* Cuando una compra absorve una gran parte del presupuesto de un comprador o representa una parte significativa de su estructura de costos, el comprador se preocupa más por el precio que en otras condiciones. Cuando el artículo es una pequeña fracción de las compras totales, es menos probable que los compradores sientan que regatear o investigar si pueden obtener un mejor trato vale el tiempo y el esfuerzo.
- *Los compradores son más sensibles al precio si el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas.* Cuando el desempeño del producto tiene consecuencias limitadas para el comprador, entonces las decisiones de compra se basan sobre todo en el precio. Por otra parte, cuando la capacidad del producto es importante, como cuando afecta de modo visible la calidad de los bienes de un comprador intermedio, entonces el precio se convierte en un factor menos importante. El precio tampoco es de tanta importancia para los compradores intermedios cuando un bien tiene el potencial de pagarse por sí mismo al reducir otros costos de producción del comprador.

El punto de partida para el análisis de los compradores como fuerza competitiva es identificar los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de valor y luego analizar el poder de negociación y la sensibilidad al precio de cada tipo por separado. En general, los compradores ejercen una fuerte presión competitiva y obligan a bajar la rentabilidad de la industria si la mayoría de los miembros de la industria venden a grupos de compradores con un fuerte poder de negociación o una alta sensibilidad al precio. Los compradores pueden ejercer sólo presiones competitivas moderadas sobre los vendedores cuando la mayor parte de los ingresos procede de compradores con niveles intermedios de poder o sensibilidad al precio. Las presiones competitivas provenientes de los compradores son débiles cuando una gran porción de los ingresos de ventas de los vendedores procede de compradores con escaso poder de negociación y sensibilidad al precio.

¿La fuerza colectiva de las cinco fuerzas competitivas genera una buena rentabilidad?

Determinar si cada una de las fuerzas competitivas da origen a presiones fuertes, moderadas o débiles, fija el escenario para evaluar si en general la fortaleza de las cinco fuerzas procura una buena rentabilidad. ¿Es más fuerte de lo "normal" el estado de la competencia en la industria? ¿Es razonable que las compañías de esta industria esperen ganancias decentes a la luz de las fuerzas competitivas prevalecientes? ¿Algunas fuerzas competitivas son lo bastante poderosas para minar la rentabilidad de la industria?

El caso más extremo de una industria poco atractiva competitivamente es cuando las cinco fuerzas producen presiones competitivas intensas: la rivalidad entre los vendedores es vigorosa, las débiles barreras de entrada permiten que los recién llegados obtengan participación del mercado, la competencia de los sustitutos es intensa y tanto los proveedores como los clientes ejercen un considerable poder de negociación. Las presiones competitivas de fuertes a intensas provenientes de las cinco direcciones casi siempre generan que la rentabilidad de la industria caiga a niveles casi inaceptables, con frecuentes pérdidas para muchos miembros de la industria y quiebras inevitables. No obstante, una industria puede ser poco atractiva competitivamente aunque no sean intensas las cinco fuerzas. Las

presiones competitivas intensas provenientes de sólo *una o dos* de estas cinco fuerzas pueden bastar para destruir las condiciones de una buena rentabilidad y provocar que las empresas salgan del negocio.

Como regla, *la fuerza competitiva de mayor intensidad determina la medida de la presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria.*[13] Así, al evaluar la fortaleza de las cinco fuerzas globales y su efecto sobre la rentabilidad de la industria, los administradores deben observar a las de mayor intensidad. Tener más de una fuerza fuerte no empeorará el efecto sobre la rentabilidad de la industria, pero sí significa que la industria tiene que enfrentar muchos retos competitivos. En ese sentido, una industria con tres a cinco fuerzas fuertes es todavía "poco atractiva" para competir. Condiciones especialmente intensas parecen ser la norma en la manufactura de llantas, ropa y aerolíneas comerciales, tres industrias en que es tradición que los márgenes de utilidad sean pobres.

CONCEPTO BÁSICO

La más fuerte de las cinco fuerzas determina la intensidad global de las fuerzas de competencia y el grado de presión para que baje el nivel de rentabilidad de una industria.

En contraste, cuando el efecto colectivo de las cinco fuerzas competitivas es de moderado a débil, una industria es atractiva competitivamente en el sentido de que el *miembro* promedio de la industria puede esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión. En el ambiente competitivo ideal para obtener ganancias superiores, tanto proveedores como clientes tienen posiciones de negociación débiles, no hay buenos sustitutos, las barreras de entrada son altas y la rivalidad entre los vendedores presentes genera presiones competitivas sólo moderadas. La competencia débil es el mejor de los mundos posibles para las empresas nuevas, pues incluso suelen obtener ganancias decentes; si una empresa no obtiene ganancias decentes cuando la competencia es débil, su perspectiva comercial es sin duda sombría.

En la mayoría de las industrias, la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas se halla en algún punto cerca la mitad de ambos extremos, entre lo muy intenso y lo muy débil, por lo general va de un poco más fuerte que lo normal a un poco más débil que lo normal, y suele permitir que las empresas bien administradas con estrategias sólidas obtengan ganancias moderadamente atractivas.

Ajuste de la estrategia de la empresa a las condiciones competitivas

Trabajar con el modelo de cinco fuerzas paso a paso no sólo ayuda a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite una buena rentabilidad, sino también promueve un pensamiento estratégico sólido para mejorar el ajuste de la estrategia de la empresa al carácter competitivo específico del mercado. Un ajuste eficaz de la estrategia a las condiciones competitivas tiene tres aspectos:

La estrategia de una empresa es más eficaz conforme la proteja de las presiones competitivas, aproveche la batalla competitiva en su favor y le permita beneficiarse de oportunidades de crecimiento atractivas.

1. Buscar posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas.
2. Emprender acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa alterando los factores que impulsan las cinco fuerzas.
3. Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean un poco más débiles.

Sin embargo, abrirse paso en estos tres frentes requiere identificar las presiones competitivas, calibrar la fortaleza relativa de cada una de las fuerzas competitivas y un entendimiento profundo del estado de la competencia en la industria para saber aplicar la estrategia.

[13] Porter, "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", p. 80.

PREGUNTA 3: ¿QUÉ FACTORES PROMUEVEN EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA, Y QUÉ EFECTOS TENDRÁN?

OA 2

Aprender cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y a pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria.

Si bien es crucial entender la naturaleza e intensidad de las fuerzas competitivas en una industria, es igualmente importante entender que la intensidad de estas fuerzas y el grado de atractivo de una industria son fluidos y están sujetos al cambio. Todas las industrias se ven afectadas por novedades y las tendencias en boga que modifican sus condiciones, algunas con mayor rapidez que otras. Muchos cambios son lo bastante importantes para requerir una respuesta estratégica. Como las cinco fuerzas competitivas tienen tal significado para el potencial de utilidades de una industria, es crucial que la administración esté alerta a los cambios que más probablemente afecten la intensidad de las cinco fuerzas. La vigilancia del ambiente para detectar cambios de esta naturaleza permitirá que los administradores anticipen cambios en la rentabilidad esperada de la industria y ajusten conforme a ello la estrategia de la compañía.

Los cambios que afectan las fuerzas competitivas en una forma positiva presentan oportunidades para que las compañías se reposicionen y las aprovechen. Los cambios que afectan de manera negativa a las cinco fuerzas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar más oportunamente, con menores costos de ajuste, si tienen idea de los cambios que se aproximan. Además, con aviso previo, los administradores pueden influir en la dirección o alcance del cambio ambiental y mejorar sus perspectivas.

Análisis de la dinámica de la industria

CONCEPTO BÁSICO

El **análisis de la dinámica de la industria** implica determinar cómo afectan los **impulsores del cambio** a la industria y sus condiciones competitivas.

La administración en condiciones cambiantes comienza con un análisis estratégico de la dinámica de la industria. Esto abarca tres pasos: 1) identificar los **impulsores del cambio**, 2) determinar si los impulsores del cambio, en forma individual o colectiva, actúan para hacer la industria más o menos atractiva y 3) determinar los cambios de estrategia necesarios con el fin de prepararse para los impactos del cambio anticipado. Los tres pasos ameritan un análisis más amplio.

Identificación de los impulsores del cambio en una industria

Aunque muchos tipos de cambio ambiental afectan a las industrias en una forma u otra, es importante enfocarse en los agentes de cambio más poderosos, los que tienen la mayor influencia para remodelar el panorama de la industria y modificar las condiciones de competencia. Muchos impulsores de cambio se originan en el anillo exterior del ambiente externo de la empresa (véase la figura 3.2), pero otros se originan en el ambiente más inmediato de la industria y su competencia. Aunque algunos impulsores de cambios son exclusivos y específicos de la situación particular de una industria, la mayor parte de los impulsores del cambio competitivo y de la industria se agrupa en las siguientes categorías:[14]

- *Cambios en la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria.* Los cambios en el crecimiento o declive de una industria son una fuerza impulsora clave para su alteración, pues afectan el equilibrio entre la oferta industrial y la demanda del comprador, entrada y salida, y el carácter y fortaleza de la competencia. El hecho de que la demanda crezca

[14] La mayor parte de las fuerzas impulsoras que se describen aquí se basa en la exposición de Porter, *Competitive Strategy,* pp. 164-183.

o decrezca es un factor clave que influye en la intensidad de la rivalidad en una industria, como ya explicamos. Sin embargo, la fuerza de este efecto depende cómo se manifiestan los cambios de la tasa de crecimiento de la industria en su entrada y salida. Si las barreras al ingreso son bajas, entonces el crecimiento de la demanda atraerá a nuevas empresas, lo que acrecentará el número de rivales en la industria. Si las barreras para la salida son bajas, entonces una reducción de la demanda inducirá la salida, lo que provocará que queden menos rivales. Como el número de empresas en una industria también afecta la intensidad de la rivalidad, estos efectos secundarios mediante la entrada y la salida contrarrestarían los efectos más directos del cambio en la demanda sobre la rivalidad. De acuerdo con las entradas y salidas que tengan lugar, el resultado neto puede ser que la fuerza global de los rivales se mantenga igual. Un cambio en la tasa de crecimiento de largo plazo también puede afectar en otras formas las condiciones de la industria. Por ejemplo, si la perspectiva de crecimiento induce la entrada de una empresa grande, bien establecida, con metas ambiciosas de crecimiento, la intensidad de la rivalidad puede elevarse de manera notable, como efecto de la diversidad o cambios agregados a la mezcla de tamaños de las empresas existentes. El resultado exacto de los cambios en la tasa de crecimiento variarán de acuerdo con la situación específica de la industria. Al analizar los efectos de cualquier impulsor del cambio, los administradores deben recordar los diversos factores que influyen en las cinco fuerzas.

- *Globalización creciente.* La globalización se puede precipitar con el florecimiento de la demanda del cliente en cada vez más países, y con las acciones gubernamentales en muchas naciones para reducir las barreras comerciales o abrir los mercados hasta entonces cerrados a los competidores extranjeros, como sucede en muchas partes de Europa, América Latina y Asia. Las diferencias significativas de costos de mano de obra entre los países dan a los fabricantes un fuerte incentivo para ubicar sus plantas que usan mano de obra de manera intensiva en países de bajos salarios y proveer así la demanda de todo el mundo. Por ejemplo, los salarios en China, India, Singapur, México y Brasil representan cerca de una cuarta parte de los salarios estadounidenses, alemanes y japoneses. Como la globalización es un fenómeno complejo que afecta a diferentes industrias de diversas formas, analizar sus efectos sobre la dinámica de la industria es un desafío que requiere considerar cómo se vería afectada cada una de las cinco fuerzas. Por ejemplo, la globalización incrementa la diversidad y el número de competidores, y esto a su vez incrementa la fuerza de la rivalidad en una industria. Al mismo tiempo, la reducción de las barreras comerciales incrementa las amenazas de ingreso, lo que impone una presión adicional a la rentabilidad de la industria. Por otra parte, es probable que la globalización debilite el poder de los proveedores al elevarse su número y al incrementar la posibilidad de usar una mano de obra barata en lugar de otros insumos. Los efectos específicos varían de industria en industria e impactarán a algunas más que a otras. La globalización es, en muchos sentidos, un impulsor del cambio en industrias como la fabricación de vehículos, acero, petróleo, computadoras personales, juegos de video, contabilidad pública y edición de libros.
- *Cambios de quien compra el producto y cómo lo usa.* Los cambios demográficos del comprador y las formas de usar el producto pueden alterar mucho el estado de la competencia y la industria. Las mejores expectativas de vida y los crecientes porcentajes de jubilados relativamente ricos provocan cambios en industrias como la del cuidado de la salud, medicinas de prescripción, la recreación y los viajes. Éste es el efecto más común de los cambios demográficos entre los compradores, y afecta la rivalidad de la industria, como ya señalamos. Pero también son posibles otros efectos. La estrategia de "venta directa" de Dell redujo el precio de compra de los grandes intermediarios en la industria de las PC al eliminar a los compradores intermedios y vender directamente a los usuarios finales. El poder de compra se incrementó en la industria farmacéutica cuando las grandes organizaciones de cuidado de la salud crearon listas de medicamentos aprobados, lo que redujo la intervención de los médicos individuales (sin poder) en el proceso de elección.

- *Cambio tecnológico.* Los avances en la tecnología pueden alterar de forma drástica una industria al introducir sustitutos que ofrecen a los compradores una combinación irresistible de precio/desempeño. Esto incrementa el poder de los sustitutos, pero puede cambiar el panorama en formas más fundamentales si tiene un efecto devastador en la demanda. El cambio tecnológico también impacta el proceso de manufactura de una industria; esto puede generar mayores economías de escala, por ejemplo, lo que elevaría las barreras al ingreso en la industria; o también una mayor diferenciación del producto, como lo hicieron las técnicas de "personalización masiva". El incremento en la diferenciación del producto tiende a reducir el poder del comprador, elevar las barreras al ingreso y a reducir la rivalidad, todo lo cual tiene consecuencias positivas en la rentabilidad de la industria.
- *Nuevas capacidades y aplicaciones de internet.* El surgimiento de internet de alta velocidad y la tecnología Voz sobre Protocolo de Internet (*Voice-Over-Internet-Protocol*), junto con una serie de aplicaciones de internet en constante crecimiento, ofrecen un caso especial de cambio tecnológico que es un gran impulsor del cambio en industria tras industria; además replanteó muchos aspectos del panorama de los negocios y puede afectar las cinco fuerzas de diversos modos. La capacidad de las compañías de llegar a consumidores por medio de internet eleva el número de rivales de una compañía y a menudo escala la rivalidad al oponer a vendedores puramente en línea contra vendedores que combinan instalaciones físicas y en línea *(brick and click)*, y contra vendedores que sólo cuentan con instalaciones físicas (lo que incrementa la mezcla de diversidad y tamaños). Internet concede a los compradores un creciente poder sin precedentes para investigar las ofertas de productos de la competencia y buscar en el mercado el mejor valor (informa mejor a los compradores). El extendido uso del correo electrónico afectó para siempre el negocio de telefacsímil y los ingresos de la entrega de correo de primera clase de los servicios postales gubernamentales en todo el mundo (poder sustituto). Las videoconferencias (por internet) reducen la demanda de viajes de negocios (incrementa la rivalidad en el mercado de viajes). En el futuro, internet ofrecerá mayor velocidad, aplicaciones deslumbrantes y más de mil millones de aparatos que realicen una amplia gama de funciones, lo que impulsará cambios adicionales en la industria y en la competencia. Pero los efectos relativos a internet varían de industria en industria. Aquí los desafíos son determinar con precisión de qué forma los avances de internet modifican el panorama de una industria particular e integrar estos cambios a la formulación de las estrategias.
- *Innovación de producto y de marketing.* Un flujo constante de innovaciones de productos tiende a alterar el patrón de la competencia en una industria al atraer nuevos compradores, renovar su crecimiento o crear una diferenciación mayor o menor del producto, con efectos concomitantes en la rivalidad, en la amenaza de nuevos participantes y en el poder del comprador. La innovación de productos es una fuerza impulsora fundamental en industrias como las de cámaras digitales, palos de golf, videojuegos, juguetes y medicamentos de prescripción. De modo similar, cuando las empresas tienen éxito al introducir *nuevas* formas de vender sus productos, pueden despertar el interés de los compradores, ampliar la demanda de la industria, elevar o reducir las barreras al ingreso, e incrementar la diferenciación del producto, cualquiera de las cuales pueden alterar la competitividad de una industria.
- *Entrada o salida de empresas importantes.* La entrada de una o más empresas ajenas a un mercado geográfico antes dominado por empresas nacionales casi siempre altera el equilibrio de la oferta y la demanda, y sacude las condiciones competitivas al ampliar la diversidad. Del mismo modo, cuando una compañía nacional establecida de otra industria intenta entrar, ya sea por adquisición o con su propia compañía nueva, por lo general aplica sus habilidades y recursos de alguna manera innovadora que impulsa la competencia en nuevas direcciones. Así, la entrada de una empresa importante a menudo genera no sólo nuevas reglas de juego, sino también nuevos jugadores. Asimismo, la salida de una compañía importante cambia la estructura competitiva al reducir la cantidad de líderes en el mercado y aumentar el dominio de los líderes que se quedan. El efecto primario se da en el grado de rivalidad mediante cambios en la concentración de la industria.

- *Difusión del conocimiento técnico entre más empresas y países.* Conforme se extiende el conocimiento para desempeñar una actividad o ejecutar una tecnología de fabricación particulares, los productos tienden a convertirse en mercancías. Esto intensifica la rivalidad, el poder del comprador y la amenaza de nuevos participantes en una industria, como ya se describió.
- *Cambios de costos y eficiencia en mercados adyacentes.* Si hay grandes cambios en los costos de productores sustitutos se trastoca de forma drástica la competencia al modificarse el equilibrio entre precio y desempeño de los productos de una industria y el de los productos sustitutos. Por ejemplo, menores costos de producción y una mayor vida útil permiten que los fabricantes de luces fluorescentes en espiral supereficientes desplacen profundamente las ventas de las luces incandescentes. Esto sucedió porque las luces en espiral, a pesar de tener un precio dos o tres veces más alto que los bulbos incandescentes, son de todos modos mucho más baratos por su eficiencia en el ahorro de energía (hasta 50 dólares por bulbo) y vidas más largas (hasta ocho años).
- *Reducción de incertidumbre y riesgo de negocios.* Muchas compañías vacilan en entrar a industrias con un futuro incierto o altos riesgos de negocios, y las empresas que ya están en dichas industrias pueden mostrarse cautelosas sobre la posibilidad de realizar fuertes inversiones de capital para ampliarse, a menudo porque no es claro cuánto tiempo y dinero se requerirán para superar diversos obstáculos tecnológicos y alcanzar costos aceptables de producción (como sucede con la reciente industria de producción de energía solar). De modo similar, las empresas que entran en mercados extranjeros donde la demanda apenas está surgiendo, o donde las condiciones políticas son volátiles, pueden ser cautas y limitar su exposición cuando las cosas no andan bien mediante estrategias menos riesgosas. Sin embargo, con el tiempo la reducción de los niveles de riesgo e incertidumbre tiende a estimular nuevos ingresos e inversiones de capital por parte de empresas que desean crecer y buscan nuevas oportunidades. Esto puede modificar drásticamente las condiciones competitivas y de la industria al incrementar la rivalidad, conforme crece el número y diversidad de empresas en la industria.
- *Influencias regulatorias y cambios de las políticas gubernamentales.* Los cambios de las políticas y acciones regulatorias gubernamentales afectan las condiciones competitivas en las industrias en diversas formas. Por ejemplo, las acciones regulatorias afectan directamente las barreras al ingreso, como sucedió en las aerolíneas, bancos y medios de telecomunicación masivos. Las regulaciones relativas a la calidad del producto, seguridad y protección ambiental afectan las barreras al ingreso de manera más indirecta al modificar los requerimientos de capital o las economías de escala. Las acciones gubernamentales también alteran la rivalidad mediante las políticas antimonopólicas, como en la industria de bebidas gaseosas, donde se concedieron derechos territoriales exclusivos, y en las autopartes, donde el relajamiento de las restricciones permitió que aumentara el poder de los proveedores.[15] En los mercados internacionales, los gobiernos anfitriones afectan la rivalidad en la industria o el poder de proveedores y compradores al abrir sus mercados nacionales a la participación extranjera o al cerrarlos para proteger sus empresas nacionales.
- *Cambio de las preocupaciones, actitudes y estilos de vida de una sociedad.* Los problemas sociales emergentes y la modificación de actitudes y estilos de vida son motivadores poderosos del cambio industrial. Las preocupaciones cada vez mayores sobre el calentamiento global aparecieron como gran impulsor del cambio en la industria de generación de energía, lo que impactó la tasa de crecimiento de la industria en diferentes sectores. La mayor atención y cuidado concedidos a las mascotas domésticas impulsaron el crecimiento de toda la industria de mascotas. Los cambios en la tasa de crecimiento de la

[15] D. Yoffie, "Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006", Harvard Business School, caso 9-706-447, revisado el 2 de abril de 2007; B.C. Lynn, "How Detroit Went Bottom-Up", *American Prospect,* octubre de 2009, pp. 21-24.

industria, como vimos, altera la intensidad de la rivalidad en la industria y las condiciones de ingreso.

La tabla 3.3 enlista los 12 impulsores del cambio más comunes. La existencia de tantos impulsores *potenciales* explica por qué una comprensión cabal de todos los tipos de impulsores del cambio es una parte fundamental del análisis de una industria. Sin embargo, no es probable que en cada industria haya más de tres o cuatro impulsores lo bastante poderosos para calificarlos como *determinantes principales* de por qué y cómo cambian las condiciones competitivas de una industria. La verdadera tarea analítica es evaluar las fuerzas de la industria y el cambio competitivo con el cuidado suficiente para separar los factores importantes de los menores.

Evaluación del efecto de los factores que impulsan el cambio en la industria

Sin embargo, es insuficiente identificar los factores que impulsan el cambio en la industria. El segundo paso, más importante, del análisis de la dinámica de la industria es determinar si los impulsores dominantes en general actúan para que el ambiente de la industria sea más o menos atractivo. Se necesita responder tres preguntas:

1. En general, ¿los impulsores del cambio provocan que la demanda del producto de la industria crezca o disminuya?
2. ¿El impacto colectivo de los impulsores actúa para que la competencia sea más o menos intensa?
3. ¿Los efectos combinados de los impulsores generan una rentabilidad de la industria mayor o menor?

La parte más importante del análisis de la dinámica de la industria es determinar si el efecto colectivo de los impulsores del cambio será aumentar o disminuir la demanda del mercado, añade o resta intensidad a la competencia y generar una mayor o menor rentabilidad en la industria.

Percibir el impacto colectivo de los factores que impulsan el cambio en la industria requiere observar por separado los probables efectos de cada factor, pues quizá no todos los impulsores presionen el cambio en la misma dirección. Por ejemplo, un impulsor puede estimular la demanda del producto de la industria mientras que otro la reduce; que el efecto neto en la demanda de la industria la favorezca o no depende del impulsor más poderoso. De modo similar, los efectos de los impulsores del cambio sobre cada una de las cinco fuerzas debe observarse primero de manera individual y luego colectiva para entender el efecto global. Al sumar el efecto global del cambio de la industria sobre las cinco fuerzas es importante recordar que *la más sólida* de las cinco fuerzas determina el grado de presión competitiva sobre la rentabilidad de la industria y, por lo tanto, del potencial de utilidades de la indus-

Tabla 3.3 Impulsores del cambio más comunes en las industrias

1.	Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria
2.	Globalización creciente
3.	Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo
4.	Cambio tecnológico
5.	Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet
6.	Innovación en el producto y en el marketing
7.	Entrada o salida de empresas importantes
8.	Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países
9.	Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes
10.	Reducciones de la incertidumbre y del riesgo de negocios
11.	Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales
12.	Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad

tria. En consecuencia, la cuestión clave es si surge una nueva fuerza dominante o si las fuerzas que son sólidas en este momento comienzan a debilitarse.

Desarrollo de una estrategia que tome en cuenta los cambios en la industria

El tercer paso del análisis de la dinámica de la industria —de donde proviene el beneficio real de la estrategia— es que los administradores lleguen a algunas conclusiones sobre *los ajustes necesarios para que la estrategia supere el impacto de los cambios en las condiciones de la industria*. El valor del análisis de la dinámica de la industria es comprender mejor qué ajustes estratégicos se requieren para enfrentar a los impulsores del cambio industrial, y sus efectos probables en la intensidad competitiva y la rentabilidad industrial. De hecho, sin comprender las fuerzas que impulsan el cambio en la industria y los efectos en el carácter de su ambiente y en el negocio de la empresa durante los siguientes uno a tres años, los administradores no estarán preparados para planear una estrategia que se ajuste a las condiciones emergentes. En la medida en que los administradores no tengan claridad sobre los impulsores del cambio en la industria y sus efectos, o si sus opiniones son incompletas o poco realistas, habrá pocas probabilidades de que hagan ajustes oportunos y sagaces a la estrategia. Así, el análisis de la dinámica de la industria no se debe tomar a la ligera; tiene un valor práctico y es básico para la tarea de pensar estratégicamente sobre el rumbo de la industria y en la preparación para los cambios por venir.

El análisis de la dinámica de la industria, cuando se realiza de manera adecuada, obliga a los administradores a pensar en lo que se avecina y en lo que necesita su empresa para estar preparada.

PREGUNTA 4: ¿CUÁLES SON LAS POSICIONES QUE OCUPAN EN EL MERCADO LOS RIVALES DE LA INDUSTRIA: QUIÉN TIENE UNA POSICIÓN SÓLIDA Y QUIÉN NO?

OA 3

Adquirir el hábito de ubicar las posiciones de los grupos rivales clave en el mercado.

Como las empresas competidoras por lo común venden con diferentes precios y calidades, prefieren diferentes canales de distribución, incorporan características del producto que atraen a distintos tipos de compradores, cubren distintas áreas geográficas, etc., es razonable suponer que algunas gocen de posiciones en el mercado más sólidas o atractivas que otras. Ver cuáles compañías tienen una posición sólida y cuáles no es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para averiguar las posiciones en el mercado de los competidores de una industria es la **ubicación de grupos estratégicos.**[16]

Determinar las posiciones de mercado de los competidores principales mediante mapas de grupos estratégicos

Un **grupo estratégico** consta de los miembros de la industria con planteamientos competitivos y posiciones semejantes en el mercado.[17] Las empresas del mismo grupo estratégico se

[16] Porter, *Competitive Strategy*, cap. 7.
[17] *Ibid.*, pp. 129-130.

CONCEPTO BÁSICO

Un **grupo estratégico** es un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes.

asemejan de diversas maneras: pueden tener una línea de productos de amplitud comparable, vender en la misma categoría de precio/calidad, preferir los mismos canales de distribución, usar en esencia los mismos atributos de producto para atraer a tipos de compradores semejantes, depender de planteamientos tecnológicos idénticos u ofrecer servicios y asistencia técnica similares al cliente.[18] Una industria contiene sólo un grupo estratégico cuando todos los vendedores tienen estrategias en esencia idénticas y posiciones comparables en el mercado. En el otro extremo, una industria puede contener tantos grupos estratégicos como competidores haya cuando cada rival tenga un planteamiento competitivo distinto y ocupe una posición en el mercado sustancialmente diferente.

El procedimiento para elaborar un *mapa de grupos estratégicos* es sencillo:

- Identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria. Las variables comunes son precio/calidad (altos, medianos, bajos), cobertura geográfica (local, regional, nacional, global), variedad de la línea de productos (amplia, estrecha), grado de servicios que ofrecen (ninguno, limitado, completo), canales de distribución (menudeo, mayoreo, múltiple, internet), grado de integración vertical (ninguno, parcial, total) y grado de diversificación hacia otras industrias (ninguno, alguno, considerable).
- Colocar a las empresas en un mapa con dos variables por pares de estas características distintivas.
- Asignar las empresas en el mismo espacio estratégico al mismo grupo estratégico.
- Encerrar en un círculo cada grupo estratégico, con tamaños proporcionales a las dimensiones de la participación de cada grupo en las ventas totales de la industria.

Lo anterior genera un diagrama de dos dimensiones como el de la industria de cadenas minoristas de la cápsula ilustrativa 3.1.

Es necesario observar varias guías al trazar las posiciones de los grupos estratégicos en el espacio general de la industria.[19] En primer lugar, las dos variables seleccionadas como ejes del mapa *no* deben tener una correlación estrecha; si la tienen, los círculos crearán una diagonal y los estrategas no sabrán más de las posiciones relativas de los competidores que lo que averiguarían si considerasen sólo una variable. Por ejemplo, si las empresas con líneas de producto amplias emplean varios canales de distribución y las que tienen líneas estrechas usan sólo uno, comparar las líneas amplias con las estrechas revela lo mismo sobre sus posiciones que si se compara la cantidad de canales de distribución; es decir, una de las variables es redundante.

CONCEPTO BÁSICO

La **ubicación de grupos estratégicos** es una técnica para exhibir las posiciones competitivas o en el mercado que ocupan las empresas rivales en la industria.

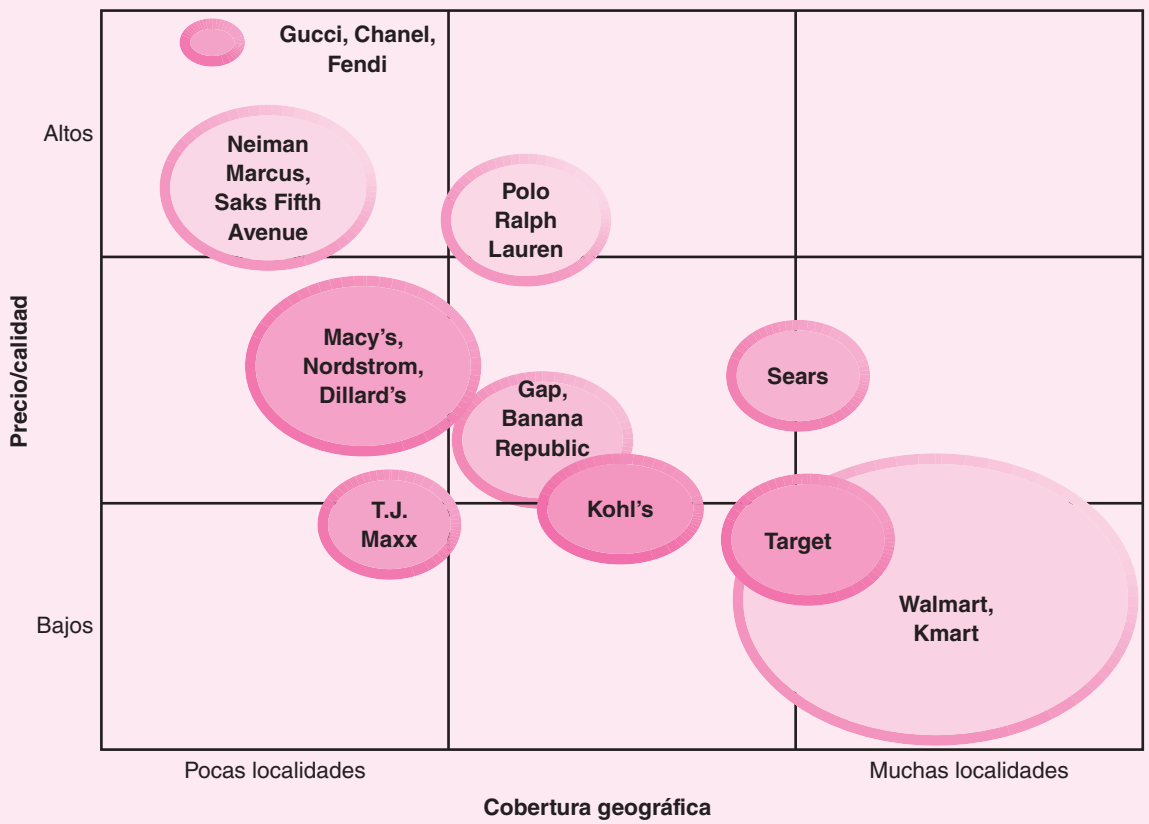
En segundo lugar, las variables elegidas como ejes deben reflejar enfoques clave para la oferta de valor a los consumidores y exponer grandes diferencias en cómo los rivales se ubican para competir en el mercado. Desde luego, esto significa que los analistas deben identificar las características que distinguen a las empresas competidoras, y usarlas como variables para los ejes y como base para decidir qué compañía pertenece a cuál grupo estratégico. En tercer lugar, las variables empleadas como ejes no tienen que ser cuantitativas o continuas; en cambio, pueden ser discretas o definirse según distintas clases y combinaciones. En cuarto lugar, trazar las dimensiones de los círculos de forma proporcional a las ventas combinadas de las empresas de cada grupo estratégico permite que el mapa refleje los tamaños relativos de cada uno. En quinto lugar, si se pueden usar más de dos buenas variables como ejes en el mapa, es aconsejable trazar varios mapas para dar diferentes exposiciones de las relaciones entre las ubicaciones competitivas presentes en la estructura de la industria; no hay necesariamente un solo mapa mejor para retratar la ubicación de las empresas competidoras en el mercado.

[18] Hay un excelente análisis de la identificación de factores que definen a los grupos estratégicos en Mary Ellen Gordon y George R. Milne, "Selecting the Dimensions that Define Strategic Groups: A Novel Market-Driven Approach", *Journal of Managerial Issues* 11, núm. 2, verano de 1999, pp. 213-233.

[19] Porter, *Competitive Strategy,* pp. 152-154.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.1

Posiciones comparativas en el mercado de cadenas minoristas selectas. Ejemplo de un mapa de grupos estratégicos



Nota: Los círculos son aproximadamente proporcionales a las dimensiones de las cadenas con base en sus ingresos.

¿Qué puede aprenderse a partir de los mapas de grupos estratégicos?

Los mapas de grupos estratégicos son reveladores en varios aspectos. El más importante tiene que ver con identificar qué miembros de la industria son rivales cercanos y cuáles son lejanos. Las empresas en el mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos; los rivales siguientes más cercanos son los grupos inmediatamente adyacentes. A menudo, las empresas en grupos estratégicos lejanos en el mapa apenas compiten en absoluto. Por ejemplo, la clientela, selección de mercancías y puntos de precios de Walmart son muy diferentes como para que se le justifique considerarla competidora cercana de Neiman Marcus o Saks Fifth Avenue. Por la misma razón, Timex no es un competidor significativo de Rolex.

Los mapas de grupos estratégicos revelan qué empresas son competidoras cercanas y cuáles lejanas.

El segundo aspecto notable de la ubicación estratégica es que *no todas las posiciones en el mapa son igualmente atractivas.*[20] Dos razones explican por qué algunas posiciones son más atractivas que otras:[21]

1. *Las presiones competitivas prevalecientes y los impulsores de cambio de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.* Para distinguir qué grupos estratégicos tienen ventajas o desventajas es necesario analizar el mapa a la luz de lo aprendido en los análisis previos de las fuerzas competitivas y la dinámica de la industria. Muy a menudo, la fortaleza de la competencia varía de grupo en grupo; hay pocas razones para creer que todas las empresas de una industria resienten los mismos grados de presión competitiva, pues sus estrategias y posiciones en el mercado pueden diferir en aspectos importantes. Por ejemplo, en la industria de cereales para el desayuno hay barreras al ingreso significativamente más altas (requerimientos de capital, lealtad a la marca, etc.) para el grupo estratégico de los grandes fabricantes de cereales de marca que para el grupo de fabricantes de cereales genéricos o el grupo de pequeños productores de cereales orgánicos. Todavía más, la dinámica de la industria puede afectar a diferentes grupos en diferentes formas. Así, el panorama de largo plazo de la demanda puede ser creciente para algunos grupos estratégicos y decreciente para otros. Tal es el caso de la industria de las noticias, donde los servicios de noticias por internet y las redes de noticias por cable ganan terreno a expensas de los periódicos y la televisión abierta; las fuerzas que impulsan la industria del impetuoso surgimiento de las capacidades y aplicaciones de internet, los cambios en quien compra el producto y la forma en que lo utiliza, así como el cambio en los intereses y en las actitudes y estilos de vida de la sociedad dificultan cada vez más que los medios tradicionales incrementen su auditorio y atraigan nuevos anunciantes.

Algunos grupos estratégicos tienen una posición más favorable que otros porque enfrentan fuerzas competitivas más débiles o porque reciben un impacto más favorable de los impulsores de cambio de la industria.

2. *Las ganancias potenciales varían en cada grupo estratégico.* Las perspectivas de ganancias para las empresas en distintos grupos estratégicos varían de buenas a malas en virtud de las diferentes tasas de crecimiento de los principales segmentos de compradores que atiende cada grupo, los diferentes grados de rivalidad competitiva dentro de los grupos estratégicos, las diversas presiones de posibles nuevos participantes a cada grupo, distintos grados de exposición a la competencia provenientes de productos sustitutos ajenos a la industria y los diversos grados de poder de negociación de proveedores o clientes de grupo a grupo, así como los diferentes impactos que producen los impulsores del cambio en cada industria.

De este modo, una parte del análisis del mapa de grupos estratégicos significa siempre llegar a conclusiones acerca del "mejor" lugar del mapa y por qué. ¿Qué empresas/grupos estratégicos están destinados a prosperar gracias a sus posiciones? ¿Qué empresas/grupos estratégicos parecen destinados a batallar debido a sus posiciones? ¿Por qué algunas partes del mapa son mejores que otras?

PREGUNTA 5: ¿QUÉ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ES PROBABLE QUE REALICEN LOS RIVALES?

A menos que una empresa ponga atención a las estrategias y situaciones de sus competidores y tenga alguna idea de lo que harán después, terminará peleando una batalla competi-

[20] Vea otros beneficios del análisis de grupos estratégicos en Avi Fiegenbaum y Howard Thomas, "Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modelling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 461-476; y S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa y Charles H. Noble, "Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage", *Journal of Business Research* 33, 1995, pp. 153-164.
[21] Porter, *Competitive Strategy,* pp. 130, 132-138 y 152-155.

Una buena **inteligencia competitiva** ayuda a los administradores a evitar la afectación de ventas y utilidades por quedarse dormido ante las acciones sorpresivas de los rivales.

tiva a ciegas. Como en los deportes, es esencial examinar a los equipos rivales para elaborar un plan de juego. La **inteligencia competitiva** sobre las estrategias de los competidores, sus acciones y declaraciones más recientes, su desempeño financiero, sus fortalezas y debilidades, y las formas de pensar y de liderazgo de sus ejecutivos, es valiosa para anticipar los movimientos estratégicos que quizás emprendan los competidores en el mercado. Tener buena información para predecir el rumbo y probables movimientos estratégicos de los rivales clave permite que una compañía prepare acciones defensivas, planee sus propios movimientos estratégicos con cierta confianza acerca de las maniobras que puede esperar de los rivales y explote toda oportunidad que surja de los errores o fallas estratégicas de los competidores.

Un indicador de los tipos de movimientos probables de un rival es su desempeño financiero: cuánta presión tiene para mejorar. Es probable que los rivales con un buen desempeño financiero continúen su estrategia actual y hagan sólo cambios finos. Es prácticamente seguro que los rivales con un desempeño deficiente emprendan acciones estratégicas nuevas. Los rivales ambiciosos que buscan ascender en las filas de la industria son fuertes candidatos para lanzar nuevas ofensivas estratégicas con objeto de perseguir oportunidades emergentes en el mercado y explotar las vulnerabilidades de rivales más débiles.

A menudo es posible detectar otras buenas pistas sobre las acciones probables de una compañía a partir de lo que su administración publica en boletines de prensa, en su sitio web y en documentos públicos, como informes anuales y expedientes del tipo 10-K, artículos en medios comerciales y reportes de analistas financieros. (La figura 1.1 del capítulo 1 indica lo que debe buscarse para identificar la estrategia de una empresa.) El personal de la empresa debe recopilar información útil de las exposiciones en ferias y en conversaciones con clientes, proveedores y ex empleados del rival. (Vea en la cápsula ilustrativa 3.2 un análisis de los límites éticos en la recopilación de inteligencia competitiva.)[22] Muchas empresas tienen una unidad de inteligencia competitiva que peina la información disponible para construir perfiles estratégicos actualizados de los rivales: sus estrategias, recursos, capacidades y desventajas competitivas actuales. Estos perfiles se suelen actualizar con regularidad y ponerse a disposición de los administradores y otro personal clave.

Hay varias preguntas útiles para que los administradores prevean las acciones probables de rivales importantes:

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que producen buenos resultados, y así es probable que hagan sólo ajustes estratégicos menores?
2. ¿Qué competidores pierden mercado o batallan en otra forma para contar con una buena estrategia, por lo que son fuertes candidatos para modificar sus precios, mejorar el atractivo de sus ofertas, moverse a un área diferente del mapa de grupos estratégicos y otros ajustes en elementos importantes en su estrategia?
3. ¿Qué competidores están en posición de ganar participación de mercado y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores tienen probabilidad de que se clasifiquen entre los líderes de la industria en los cinco años siguientes? ¿Alguno o algunos de los competidores que están dando la pelea tienen fuertes ambiciones y suficientes recursos para vencer al actual líder de la industria?
5. ¿A qué rivales les urge incrementar sus ventas y participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que sigan: reducir precios, agregar nuevos modelos y estilos, ampliar su red de distribuidores, entrar en nuevos mercados geográficos, ampliar su publicidad para fomentar una mayor conciencia de marca, adquisición de un competidor más débil o dar mayor importancia a las ventas directas mediante su sitio web?

[22] Vea una explicación adicional de los aspectos legales y éticos de la recopilación de inteligencia competitiva sobre las compañías rivales en Larry Kahaner, *Competitive Intelligence,* Nueva York, Simon & Schuster, 1996.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 3.2

Ética de negocios e inteligencia competitiva



Quienes reúnen datos de inteligencia competitiva sobre sus rivales pueden cruzar en ocasiones la delgada línea entre una investigación honesta y una conducta sin ética o incluso ilegal. Por ejemplo, es legal llamar a los rivales para conseguir información sobre precios, fechas de presentación de nuevos productos o niveles de sueldos y salarios, pero no es ético el engaño deliberado haciéndose pasar por otra compañía. Obtener información de los representantes de los rivales en las ferias comerciales es ético sólo si se porta un gafete que indique correctamente el nombre de la compañía propia.

En algún momento, Avon Products obtuvo información de su mayor rival, Mary Kay Cosmetics (MKC), haciendo que su personal revisara los botes de basura afuera de las oficinas centrales de MKC.[23] Cuando los funcionarios de MKC se enteraron y presentaron una demanda legal, Avon sostuvo que no había hecho nada ilegal, pues en un caso de 1988 la Suprema Corte estadounidense sentenció que la basura que se dejaba en áreas públicas (en este caso, un callejón) se la podía llevar cualquiera. Avon incluso grabó en video la revisión de la basura de MKC. Avon ganó la demanda, pero su acción, aunque legal, difícilmente se puede considerar ética.

6. ¿Qué rivales es probable que entren en nuevos mercados geográficos o emprendan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar sus ofertas de productos y entrar en nuevos segmentos de productos en que no tienen presencia actualmente?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden buscar una adquisición y tienen los recursos financieros para hacerlo?

Para predecir con certeza los movimientos de un competidor, los estrategas de una compañía deben conocer bien la situación de cada rival, su patrón de conducta en el pasado, cómo piensan sus administradores y cuáles son sus mejores opciones estratégicas. La necesaria labor de detectives puede consumir tiempo, pero un examen lo bastante profundo para anticipar sus movimientos permite a los administradores preparar medidas eficaces que los contrarresten (tal vez incluso batir en forma definitiva a un rival) y tomar en cuenta sus probables acciones cuando formulan su mejor curso de acción.

PREGUNTA 6: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO FUTURO COMPETITIVO?

Los **factores principales de éxito (FPE)** de una industria son los factores competitivos que más afectan la capacidad de sus miembros para prosperar en el mercado: los elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales que representan la diferencia entre un competidor fuerte y uno débil, y en ocasiones, entre pérdida y ganancia. Los FPE, por su misma naturaleza, son tan importantes para el éxito competitivo futuro que *todas las empresas* de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. Para señalar la importancia de los FPE de otra manera, la comparación entre los elementos de la estrategia de

[23] *Ibid.*, pp. 84-85.

una empresa con los FPE de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la compañía. Identificar las FPE a la luz de las condiciones competitivas y de la industria prevalecientes y anticipadas es, por lo tanto, siempre una consideración analítica y de elaboración de estrategias de la mayor prioridad. Los estrategas necesitan comprender el panorama de la industria lo bastante para separar los factores más importantes del éxito competitivo de los menos importantes.

Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos. Sin embargo, al margen de las circunstancias, los factores básicos de éxito de la industria se deducen siempre de la respuesta a las mismas tres preguntas:

CONCEPTO BÁSICO

Los **factores principales de éxito** son los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado.

1. ¿Con qué bases los compradores del producto de la industria eligen entre las marcas competidoras de los vendedores? Es decir, ¿cuáles de los atributos del producto y las características del servicio son fundamentales?
2. Por la naturaleza de la rivalidad competitiva y de las fuerzas competitivas en el mercado, ¿qué recursos y capacidades competitivas necesita una empresa para tener éxito en el mercado?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una empresa en una desventaja competitiva significativa?

OA 4

Entender por qué la evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con las condiciones específicas que enfrenta en la industria es un prerrequisito para formular una estrategia que se ajuste bien a su situación externa.

Es raro que haya más de cinco factores clave para el éxito ante la competencia. Cuando parece haber más, por lo general unos revisten mayor importancia que otros. Por lo tanto, los administradores deben tener en mente el propósito de identificar los factores de éxito principales —determinar los más importantes como FPE— y resistir la tentación de catalogar un factor de menor importancia como tal. Una lista que comprenda todo factor que tenga alguna importancia deja sin efecto el propósito de que la administración se concentre en los factores de verdad fundamentales para lograr un éxito competitivo de largo plazo.

Por ejemplo, en la industria cervecera, aunque hay muchos tipos de compradores (mayoristas, minoristas, consumidores finales), es de máxima importancia entender las preferencias y conducta de compras de los bebedores de cerveza. Sus decisiones de compra se motivan por el precio, sabor, cómodo acceso y marketing. Así, los FPE incluyen una *red sólida de distribuidores mayoristas* (para tener la marca almacenada y bien exhibida en los comercios minoristas, bares, restaurantes y estadios donde se vende la cerveza) y una *publicidad astuta* (para inducir a los bebedores de cerveza a que compren la marca de la empresa y de ese modo impulsen las ventas por los canales establecidos de mayoreo/menudeo). Como puede haber un fuerte potencial de compra por parte de los grandes distribuidores y cadenas minoristas, el éxito competitivo depende de algunos mecanismos para compensar dicho poder, de los cuales la publicidad (para impulsar la demanda) es uno de ellos. Esto significa que los FPE también incluyen *una diferenciación superior de* producto (como en las microcervecerías) o *un tamaño de la* empresa *y capacidades superiores de administración de marca* (como en las marcas nacionales). Los FPE también abarcan una *plena utilización de la capacidad de producción* (para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, manejo de marcas y diferenciación del producto).

El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de la empresa de planear una estrategia sólida. Los factores clave de una industria apuntan a lo que toda empresa de la industria necesita atender con el fin de conservar a sus consumidores y superar a la competencia. Si la estrategia de la compañía no puede trabajarse sobre los factores claves de éxito de la industria, no es probable que obtenga utilidades suficientes para mantenerse como negocio viable. No obstante, la meta de los estrategas debe ser más que tan sólo atenerse a los FPE, pues todas las empresas tienen que saltar esa barrera para sobrevivir. Los estrategas de la compañía deben fijarse como meta el diseño de una estrategia que le permita compararse favorablemente con otros rivales en todos y cada uno de los FPE de la industria, y que apunte a ser *distintivamente mejor* que los rivales en uno (o tal vez dos) de ellos.

PREGUNTA 7: ¿OFRECE LA INDUSTRIA LA PERSPECTIVA DE UTILIDADES ATRACTIVAS?

El paso final de la evaluación del ambiente competitivo y de la industria es emplear el análisis procedente de las respuestas a las preguntas 1 a 6 para decidir si la industria ofrece una buena posibilidad de utilidades atractivas. Los factores importantes en los cuales basar esta conclusión son:

- Potencial de crecimiento de la industria.
- Si las fuerzas competitivas intensas agotan la rentabilidad de la industria a niveles inferiores al promedio.
- Si la rentabilidad se verá o no favorecida por los impulsores de cambios prevalecientes en la industria (es decir, si el potencial de crecimiento de la industria y de la competencia parecen evolucionar hacia un crecimiento más fuerte o más débil).
- Si la compañía ocupa una posición de mercado más fuerte que los rivales (más capaz de resistir las fuerzas competitivas negativas), y si es probable que cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Si la estrategia de la empresa aborda bien los factores claves de éxito de la industria.

Como proposición general, si una compañía concluye que sus perspectivas generales de rentabilidad superan al promedio de la industria, el ambiente de esa industria es básicamente atractivo (*para esa compañía*); si son inferiores al promedio, las condiciones no son atractivas (*para esa compañía*). Sin embargo, es un error pensar que una industria particular es por igual atractiva o no para todos sus participantes, presentes o potenciales.[24] El atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones en uno u otro sentido deben provenir de la perspectiva de una empresa en particular. Por ejemplo, un competidor en una posición favorable puede ver una amplia oportunidad para aprovechar las vulnerabilidades de rivales más débiles aunque las condiciones de la industria parezcan desalentadoras; e incluso si una industria ofrece potencial de crecimiento y rentabilidad, un competidor débil (que puede ser parte de un grupo estratégico con posición desfavorable) quizá concluya que tener que combatir cuesta arriba contra rivales mucho más fuertes arroja pocas esperanzas de éxito en el mercado o un buen rendimiento sobre la inversión. De modo similar, las industrias atractivas para sus participantes tal vez no lo sean para los externos por la dificultad de enfrentarse a los líderes actuales con sus recursos y competencias particulares, o porque tienen oportunidades más interesantes en otros lugares.

El grado de atracción de una industria no es el mismo para todos sus participantes, presentes o potenciales.

Cuando una empresa decide que una industria es muy atractiva y presenta buenas oportunidades, elabora un proyecto que ha de ser sólido con inversiones agresivas para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de negocios en el largo plazo. Cuando un competidor fuerte concluye que disminuye el atractivo de una industria, puede simplemente optar por proteger su posición actual, invertir con cautela, si acaso, y buscar oportunidades en otras industrias. Una compañía competitivamente débil en una industria poco atractiva puede ver su mejor opción en ponerse a la venta, quizá para un rival.

[24] B. Wernerfelt y C. Montgomery, "What Is an Attractive Industry?", Management Science 32, núm. 10, octubre de 1986, pp. 1223-1230.

PUNTOS CLAVE

Pensar estratégicamente en la situación externa de una empresa requiere responder las siguientes siete preguntas:

1. *¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?* Las industrias difieren de forma significativa en factores como tamaño del mercado y tasa de crecimiento, alcance geográfico, etapa del ciclo de vida, cantidad y dimensiones relativas de los vendedores, capacidad de la industria y otras condiciones que describen el equilibrio de la oferta y la demanda y las oportunidades de crecimiento. Identificar las características económicas básicas y el potencial de crecimiento de una industria monta el escenario para el análisis de lo que ha de venir, pues desempeñan una función importante en la determinación del potencial de la industria para obtener utilidades atractivas.

2. *¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?* La fortaleza de la competencia es un compuesto de cinco fuerzas: 1) presiones competitivas provenientes de la rivalidad y las maniobras de los competidores, 2) presiones competitivas asociadas con los avances de los vendedores de sustitutos, 3) presiones competitivas asociadas a la amenaza de los recién llegados al mercado, 4) presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los proveedores y 5) presiones del poder de negociación de los compradores. La naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas asociadas a estas cinco fuerzas deben examinarse de forma individual y determinar su fuerza colectiva. No obstante, las fuerzas más intensas son las determinantes en última instancia de la fuerza de las presiones competitivas sobre la rentabilidad de la industria. Trabajar el modelo de las cinco fuerzas ayuda a quienes formulan la estrategia a precisar cómo aislar a la compañía de las fuerzas de mayor intensidad, identificar áreas atractivas de expansión, o modificar las condiciones competitivas de modo que ofrezcan una mejor perspectiva de rentabilidad.

3. *¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?* La industria y sus condiciones competitivas cambian por una diversidad de fuerzas, algunas de las cuales proceden del macroambiente de la industria y otras que se originan dentro de la industria. Los impulsores de cambios más comunes son las variaciones de la tasa de crecimiento de largo plazo de la industria, la creciente globalización, los cambios demográficos de los compradores, los cambios tecnológicos, avances en las aplicaciones de la red, innovaciones en el producto y su marketing, la entrada o salida de empresas importantes, la difusión del conocimiento, las mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes, la reducción de incertidumbre y riesgo de negocios, cambios de políticas gubernamentales, influencias regulatorias y evolución de los factores sociales. Una vez identificados los impulsores de cambios en una industria, la siguiente fase del análisis es determinar si actúan, individualmente o en conjunto, para añadir o restar atractivo al ambiente de la industria. ¿Hacen los impulsores del cambio que la demanda por el producto de la industria aumente o disminuya? ¿Actúan para que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Generan una mayor o menor rentabilidad en la industria?

4. *¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?* La ubicación de los grupos estratégicos es una herramienta valiosa para entender las semejanzas, diferencias, fortalezas y debilidades inherentes en las posiciones de las empresas rivales en el mercado. Los competidores en los mismos grupos estratégicos, o aledaños, son competidores cercanos, mientras que las compañías en grupos estratégicos distantes por lo general representan una amenaza menor o no inmediata. La lección de los mapas de grupos estratégicos es que algunas posiciones son más favorables que otras. La ganancia potencial de los distintos grupos estratégicos varía debido a las fortalezas y debilidades de la posición comercial de cada

grupo. A menudo, las fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros.

5. *¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?* Una exploración de los competidores lo bastante adecuada para anticipar sus acciones ayuda a una empresa a preparar contraofensivas eficaces (tal vez incluso a batirlos), y permite a los administradores tomar en cuenta las probables acciones de los competidores al diseñar el mejor curso de acción para su propia empresa. Los administradores que no estudian a los rivales se arriesgan a que sus movimientos estratégicos los tomen desprevenidos.

6. *¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?* Los factores principales de éxito (FPE) de una industria son los elementos de la estrategia, atributos del producto, capacidades competitivas y resultados particulares de negocios que todos los miembros de la industria deben tener con el fin de sobrevivir y prosperar en la industria. Los FPE varían en cada industria y también pueden variar con el tiempo. No obstante, se pueden deducir en cualquier industria al responder tres preguntas básicas: 1) ¿Sobre qué base eligen los compradores del producto de la industria entre marcas competidoras de los vendedores?, 2) ¿qué recursos y capacidades competitivas debe tener una compañía para tener éxito en el mercado?, y 3) ¿qué desventajas es casi seguro que pongan a una compañía en una situación desventajosa significativa? El diagnóstico correcto de los FPE de una industria aumenta las oportunidades de una compañía para planear una estrategia sólida.

7. *¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?* El último paso en el análisis de la industria resume los resultados de las respuestas a las preguntas 1 a 6. Si las respuestas revelan que la perspectiva general de utilidades es superior al promedio en esa industria, el ambiente es básicamente atractivo *para esa compañía;* si la perspectiva de utilidades es inferior al promedio, las condiciones son poco atractivas. Lo que puede ser un ambiente atractivo para una compañía quizá sea poco atractivo desde la perspectiva de otra compañía.

Es un primer paso esencial contar con un diagnóstico claro y profundo de la situación externa de una compañía cuando se formulan estrategias que se ajusten bien a las condiciones de la industria y de la competencia. Para tener un pensamiento estratégico de vanguardia, los administradores deben saber qué preguntas hacer y qué herramientas usar para responder a estas preguntas. Por esta razón este capítulo se concentró en sugerir las preguntas adecuadas, explicar conceptos y planteamientos analíticos y señalar la clase de aspectos que se deben buscar.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2

1. Prepare un análisis breve de la industria de bocadillos con la información de los sitios web de la asociación de la industria. Con base en esa información, trace un diagrama de las cinco fuerzas para esta industria y analice brevemente la naturaleza y solidez de cada una de las cinco fuerzas competitivas. ¿Qué factores impulsan el cambio en esta industria?

OA 1, OA 3

2. Con base en el mapa de grupos estratégicos de la cápsula ilustrativa 3.1, ¿cuáles son los competidores más cercanos de Nordstrom? ¿Cuáles son los dos grupos estratégicos entre los cuales es más intensa la competencia? ¿Por qué cree usted que ninguna cadena minorista está en la esquina superior derecha del mapa? ¿Qué empresa/grupo estratégico enfrenta la competencia más débil de los miembros de otros grupos estratégicos?

OA 1, OA 4

3. Con su conocimiento como consumidor de bocadillos y su análisis de las cinco fuerzas de la industria (de la pregunta 1), describa los factores clave de éxito en esa industria. Su lista deberá contener no más de seis FPE. Al elaborar su lista, es importante que distinga entre factores cruciales para el éxito de *cualquier* empresa de la industria y factores que pertenecen sólo a compañías específicas.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. ¿Cuál de las cinco fuerzas competitivas crea las mayores presiones competitivas para su empresa?

2. ¿Cuáles son las "armas competitivas" de que disponen las empresas rivales de su industria para obtener ventas y aumentar su participación de mercado? Consulte la tabla 3.2 para identificar posibles tácticas competitivas. (Tal vez se le ocurran otras).

3. ¿Cuáles son los factores que afectan la intensidad de la rivalidad en la industria en la que compite su empresa? Consulte la figura 3.4 y el análisis que la acompaña para destacar los factores específicos que más afectan la intensidad competitiva. ¿Caracterizaría la rivalidad entre las empresas de su industria como brutal, fuerte, moderada o relativamente débil? ¿Por qué?

OA 2

4. ¿Hay factores impulsores de cambios en la industria en la que compite su empresa? ¿Qué impacto tendrán estos impulsores de cambios? ¿Cómo alterarán la demanda o la oferta? ¿Provocarán que la competencia sea más intensa o menos intensa? ¿Contribuirán a aumentar o a reducir los márgenes de utilidades? Liste al menos dos acciones que su empresa deba considerar tomando en cuenta cualquier impacto negativo de los factores impulsores de cambios.

OA 3

5. Trace un mapa de grupos estratégicos para mostrar las posiciones de mercado de las empresas de su industria. ¿Qué empresas cree que ocupan la posición más atractiva del mapa? ¿Qué compañías tienen la posición más débil? ¿Qué empresas cree que es más probable que se desplacen a otra posición en el mapa estratégico de grupo?

OA 4

6. ¿Qué factores consideraría clave para ser un competidor exitoso en su industria? Liste al menos tres.

CAPÍTULO 4

EVALUAR LOS RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA

Antes de que los ejecutivos diseñen una nueva estrategia, deben tener una comprensión común de la posición actual de la compañía.

—W. Chan Kim y Renée Mauborgne
Consultores y profesores del INSEAD

Las empresas tienen éxito en el largo plazo en un mercado competitivo porque hacen determinadas cosas que sus clientes valoran más que las que hacen sus competidores.

—Robert Hayes, Gary Pisano y David Upton
Profesores de la Harvard Business School

Hay que aprender a tratar a las personas como recurso [...] no hay que cuestionar cuánto cuestan, sino cuánto rinden, cuánto producen.

—Peter F. Drucker
Analista de negocios y asesor directivo

Sólo las empresas capaces de construir de forma continua nuevos activos estratégicos más rápido y más baratos que sus competidores ganarán rendimientos superiores en el largo plazo.

—C. C. Markides y P. J. Williamson
Profesores de la London Business School y consultores

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Aprender a determinar la buena operación de la estrategia de una empresa.

OA 2 Entender por qué los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planteamiento estratégico y cómo evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

OA 3 Descubrir cómo evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas.

OA 4 Comprender la manera en que las actividades de la cadena de valor afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa.

OA 5 Apreciar de qué manera una evaluación exhaustiva de la situación competitiva de una empresa puede ayudar a los administradores a tomar decisiones importantes sobre los siguientes movimientos estratégicos.

En el capítulo 3 describimos cómo usar las herramientas de análisis de la industria para evaluar el potencial de utilidades y los factores clave de éxito del ambiente externo de una empresa. A partir de lo anterior se ajusta la estrategia de la empresa según su situación externa. En este capítulo analizaremos las técnicas de evaluación de la situación interna de la compañía, como el conjunto de sus recursos y capacidades, y las actividades que desempeña a lo largo de su cadena de valor. El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan. El foco de atención analítico se centrará en seis preguntas:

1. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
4. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
5. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
6. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

En la búsqueda de respuestas a estas preguntas, utilizaremos cinco herramientas analíticas: análisis de recursos y capacidades, análisis FODA, análisis de la cadena de valor, *benchmarking* o puntos de referencia, y evaluación de la fortaleza competitiva. Las cinco técnicas son valiosas para revelar la competitividad de una empresa y para ayudar a sus directivos a que ajusten su estrategia a las circunstancias propias de su compañía.

PREGUNTA 1: ¿QUÉ TAN BIEN FUNCIONA LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA?

OA 1

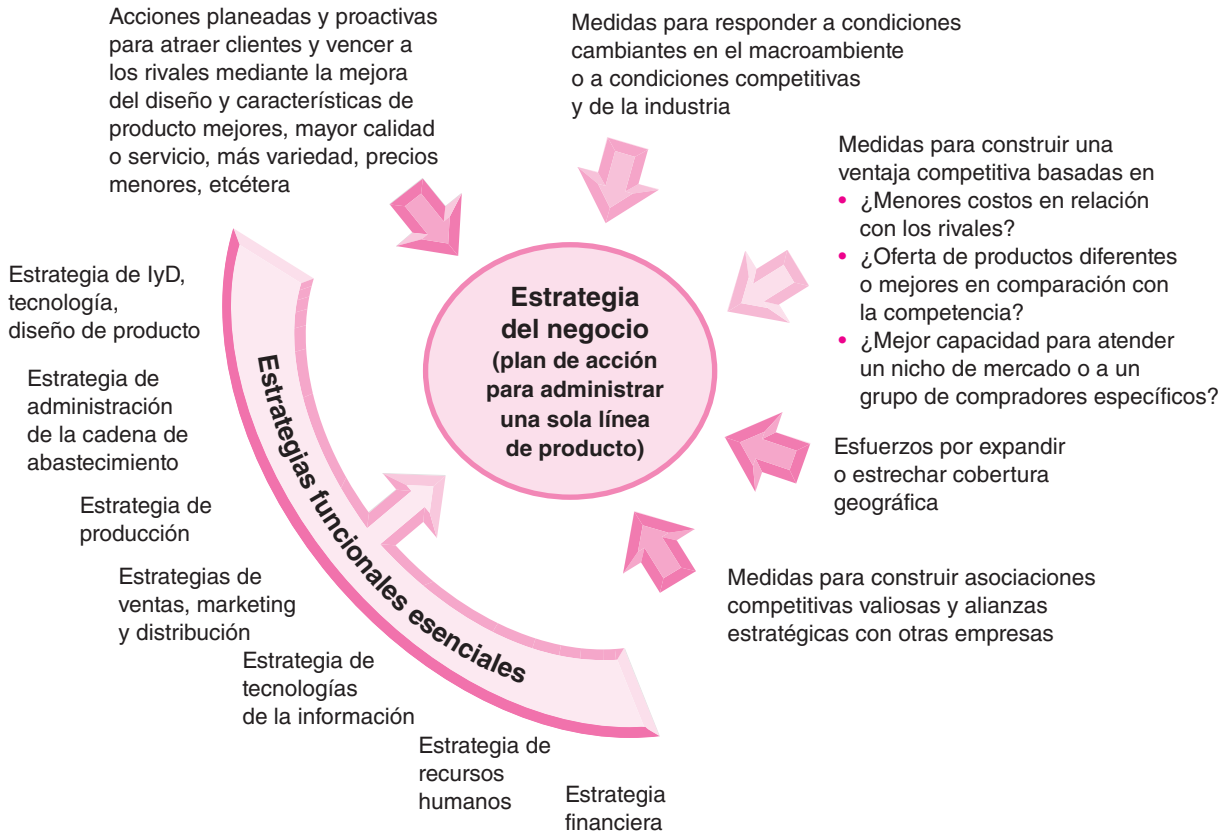
Aprender a determinar la buena operación de la estrategia de una empresa.

Al evaluar el funcionamiento de la estrategia actual, el administrador debe empezar por ver con claridad lo que implica la estrategia. En la figura 4.1 se presentan los componentes fundamentales de la estrategia de una empresa con un solo giro comercial. Lo primero por examinar es el planteamiento competitivo: ¿Qué acciones recientes emprendió la empresa para atraer clientes y mejorar su posición de mercado; por ejemplo, bajó precios, mejoró el diseño de su producto, agregó nuevas características, aumentó la publicidad, entró en un nuevo mercado geográfico (nacional o extranjero) o se fusionó con un competidor? ¿La empresa se esfuerza por obtener una ventaja competitiva mediante costos bajos o una diferenciación u oferta atractiva de su producto? ¿Se dedica a atender a un amplio espectro de clientes o a un nicho pequeño de mercado? Las estrategias funcionales de la empresa en IyD, producción, marketing, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, etc., también caracterizan la estrategia de la compañía, así como toda acción que establezca alianzas o sociedades competitivamente valiosas con otras empresas.

Los dos mejores indicadores del buen funcionamiento de la estrategia son 1) si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos declarados y 2) si es un actor superior al promedio en la industria. Las caídas persistentes en el incumplimiento de las metas de desempeño y un rendimiento débil en relación con los rivales son señales de advertencia confiables de que la compañía padece de una estrategia débil o bien padece de una ejecución deficiente de la estrategia, o de ambas. Otros indicadores del funcionamiento de la estrategia son:

- Si las ventas de la empresa crecen más rápido, más lento o aproximadamente al mismo ritmo del mercado en su conjunto, lo que genera un aumento, disminución o conservación de la participación de mercado.
- Si la empresa adquiere nuevos clientes con una tasa atractiva y retiene a los actuales.
- Si los márgenes de ganancia aumentan o disminuyen, y cómo se comparan con los de las empresas rivales.
- Las tendencias de las utilidades netas y los rendimientos sobre la inversión de la empresa, y cómo se comparan con las de otras empresas de la industria.
- Si la fortaleza financiera total de la empresa y su clasificación de crédito mejoran o empeoran.
- Qué opinan los accionistas sobre la empresa con base en las tendencias de su precio accionario y valor bursátil (en relación con las tendencias del precio de las acciones de otras empresas del ramo).
- Si la imagen y reputación de la compañía con sus clientes mejoran o se deterioran.
- Cómo se compara la empresa con sus rivales en lo referente a tecnología, innovación de producto, servicio al cliente, calidad del producto, tiempos de entrega, precio, rapidez para colocar en el mercado productos nuevos y otros factores pertinentes en los cuales los clientes basen su elección de marca.
- Si mejoran, permanecen igual o se deterioran las mediciones clave de desempeño operativo (como días de inventario, productividad laboral, costo unitario, tasa de productos defectuosos, tasa de desperdicio, precisión de pedidos, tiempos de entrega y costos de garantías).

Figura 4.1 Identificación de los componentes de la estrategia de una empresa con un solo giro comercial



Mientras más fuerte sea el desempeño general de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles sean su desempeño financiero y su posición en el mercado, más cuestionamiento necesitará su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia débil, una ejecución mediocre, o de ambas.

La evaluación del buen funcionamiento de una empresa debe abarcar determinaciones cuantitativas y cualitativas. En la tabla 4.1 se ofrece una compilación de las razones financieras más comunes para evaluar el desempeño financiero y la fortaleza del balance general de una empresa.

Mientras más fuerte sean el desempeño financiero y la posición en el mercado de una empresa, es más probable que cuente con una estrategia bien concebida y ejecutada.

PREGUNTA 2: ¿CUÁLES SON LOS RECURSOS Y CAPACIDADES CON MAYOR IMPORTANCIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA?

Aparte de que la estrategia funcione bien, es importante que los administradores entiendan las razones de ello; sin duda, esto es indispensable si se necesita cambiar la estrategia. Sin embargo, aunque la estrategia funcione bien, comprenderla ayuda a los administradores a apoyar una estrategia fructífera y evitar errores costosos. Cuán bien opere una estrategia

Tabla 4.1 Tasas financieras básicas: cómo calcularlas y qué significan

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
Razones de rentabilidad		
1. Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ingresos – costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia; mientras más alta sea es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
2. Margen de utilidad operativa (o rendimiento sobre ventas)	$\frac{\text{Ingresos – Gastos de operación}}{\text{Ingresos}}$ *o* $\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Ingresos}}$	Muestra cuánto se gana por cada dólar (o unidad monetaria en que opere la empresa) que haya entrado por ventas antes de pagar los cargos por intereses e impuestos sobre los ingresos. Las ganancias antes de interés e impuestos se conocen como EBIT (*earnings before interest and taxes*) en la contabilidad; mientras mayores sean es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
3. Margen de utilidad neta (o rendimiento neto sobre ventas)	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Ingresos}}$	Muestra las ganancias después de impuestos por cada dólar (o unidad monetaria en que opere la empresa) de ventas; mientras más altas sean, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
4. Rendimiento sobre activos totales	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos} + \text{interés}}{\text{Activos totales}}$	Es una medida del rendimiento sobre la inversión total de la empresa. Se suma el interés a las ganancias después de impuestos para formar el numerador, pues los activos totales son financiados por los acreedores y los accionistas; mientras más alta, mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
5. Rendimiento sobre el capital de los accionistas	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Capital total de los accionistas}}$	Muestra el rendimiento que obtienen los accionistas sobre su inversión en la empresa. El promedio es un rendimiento de 12 a 15%, y la tendencia debe ser ascendente.
6. Rendimiento sobre el capital invertido	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital total}}$	Muestra la eficacia con que una empresa emplea el capital monetario invertido en sus operaciones y los rendimientos de dichas inversiones; mientras mayor sea es mejor, y la tendencia debe ser ascendente.
7. Ganancias por acción	$\frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Cantidad de acciones comunes en circulación}}$	Muestra la ganancia por acción común en circulación. La tendencia debe ser ascendente, y mientras mayor sea el porcentaje anual de ganancias es mejor.
Razones de liquidez		
1. Tasa actual	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Muestra cuánta capacidad de pago tiene una empresa en relación con sus pasivos corrientes mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano. La proporción definitivamente debe ser superior a 1.0; las superiores a 2.0 o más son aún mejores.
2. Capital de trabajo	Activos circulantes − Pasivos circulantes	Revela el efectivo disponible para las operaciones cotidianas. Las cantidades mayores son mejores porque la empresa dispone de más fondos internos para 1) pagar sus pasivos corrientes de forma oportuna y 2) financiar su expansión de inventario y las cuentas por cobrar adicionales, así como realizar una base más grande de operaciones sin recurrir a préstamos ni a capital accionario.

(*continúa*)

Tabla 4.1 (*Continuación*)

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
Razones de apalancamiento financiero		
1. Razón deuda-activos	Deuda total / Activos totales	Mide el grado en que se emplean los fondos de préstamo para financiar las operaciones de la empresa. Las fracciones o proporciones menores son mejores; las fracciones elevadas indican un exceso de uso de deuda y un mayor riesgo de quiebra.
2. Razón deuda a largo plazo-capital	Deuda a largo plazo / Deuda a largo plazo + capital total de los accionistas	Es una medida importante de la capacidad de crédito y de fortaleza financiera reflejada en el balance general. Indica el porcentaje de inversión de capital que financian los acreedores y tenedores de bonos. Una razón inferior a 0.25 suele ser preferible porque el dinero que invirtieron los accionistas representa 75% o más del capital total de la empresa. Mientras menor sea esta razón, mayor será la capacidad para pedir prestados más fondos. Una razón deuda-capital superior a 0.50 y, sin duda, superior a 0.75 indica una gran dependencia, y quizás excesiva, en la deuda, menor capacidad de crédito y menor fuerza en el balance general.
3. Razón deuda-capital accionario	Deuda total / Capital total de los accionistas	Por lo general, debe ser inferior a 1.0. Las proporciones mayores (en especial superiores a 1.0) revelan un endeudamiento excesivo, menor capacidad de crédito y un balance general más débil.
4. Razón deuda a largo plazo-capital accionario	Deuda a largo plazo / Capital total de los accionistas	Muestra el equilibrio entre deuda y capital accionario en la estructura de capital de *largo plazo* de la empresa. Las razones bajas indican una mayor capacidad de pedir prestados fondos si es necesario.
5. Razón de cobertura de intereses	Ingreso operativo / Gastos de intereses	Mide la capacidad de pagar intereses anuales. Los prestamistas suelen insistir en una razón mínima de 2.0, pero las superiores a 3.0 indican una mayor capacidad de crédito.
Razones de actividad		
1. Días de inventario	Inventario / Costo de bienes vendidos ÷ 365	Mide la eficiencia del control del inventario. Por lo general, menos días de inventario es mejor.
2. Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos / Inventario	Mide las rotaciones anuales del inventario. Mientras más alta sea la proporción, mejor.
3. Periodo de cobranza promedio	Cuentas por cobrar / Ventas totales ÷ 365 *o* Cuentas por cobrar / Promedio de ventas diarias	Indica el lapso promedio que debe esperar la empresa entre realizar una venta y recibir un pago en efectivo. Es mejor un tiempo menor de recuperación.
Otras medidas importantes del desempeño financiero		
1. Rendimiento de los dividendos sobre las acciones comunes	Dividendos anuales por acción / Precio actual de la acción en el mercado	Mide el rendimiento que reciben los accionistas en forma de dividendos.

(*continúa*)

Tabla 4.1 (*Continuación*)

Razón	Cómo se calcula	Qué muestra
2. Razón precio-ganancias	$\frac{\text{Precio de la acción actual en el mercado}}{\text{Utilidades}}$	Una razón de precio/ganancia mayor a 20 indica una sólida confianza del inversionista en las perspectivas y crecimiento de ganancias de una empresa; las compañías cuyas ganancias futuras estén en riesgo o tengan la probabilidad de crecer con lentitud por lo general tienen proporciones inferiores a 12.
3. Razón de pago de dividendos	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Utilidades}}$	Indica el porcentaje de ganancias después de impuestos pagadas como dividendos.
4. Flujo de efectivo interno	Ganancias después de impuestos + Depreciación	Es un cálculo rápido y aproximado del efectivo que genera una empresa después de pagar gastos de operación, intereses e impuestos. Estas cantidades sirven para los pagos de dividendos o cubrir los gastos de financiamiento del capital.
5. Flujo de efectivo libre	Ganancias después de impuestos + Depreciación − Gastos de capital − Dividendos	Es un cálculo rápido y aproximado del efectivo que genera una empresa después de pagar sus gastos de operación, intereses, impuestos, dividendos y reinversiones deseables en el negocio. Mientras mayor sea el flujo de efectivo libre, mayor es la capacidad de financiar internamente nuevas iniciativas estratégicas, recuperar deuda, hacer nuevas adquisiciones, recuperar acciones o aumentar pagos de dividendos.

CONCEPTO BÁSICO

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus **activos competitivos** y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado.

depende en gran medida de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades son **activos competitivos** y determinan si su fuerza competitiva en el mercado será impresionantemente sólida o decepcionantemente débil. Las empresas con activos competitivos mínimos o sólo comunes casi siempre quedan relegadas a las últimas posiciones del mercado.

El **análisis de recursos y capacidades** ofrece a los administradores una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden sentar las bases necesarias para el éxito competitivo en el mercado. Este proceso consta de dos pasos. El primero es que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva. El segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.[1] Este paso implica aplicar las *cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso.*

OA 2

Entender por qué los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planteamiento estratégico y cómo evaluar su potencial para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

[1] En años recientes se realizó considerable investigación relacionada con el papel que desempeñan los recursos y capacidades competitivas de una empresa para determinar su competitividad, moldear su estrategia y afectar su rentabilidad. Tras el artículo pionero de Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* 5, núm. 5, septiembre-octubre de 1984, pp. 171-180, los hallazgos y conclusiones se fusionaron en lo que hoy se conoce como *panorámica de recursos de la empresa*. Otras contribuciones muy importantes son las de Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17, núm. 1, 1991, pp. 99-120; Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal* 14, núm. 3, marzo de 1993, pp. 179-191; y Birger Wernerfelt, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal* 16, núm. 3, marzo de 1995, pp. 171-174. Un panorama completo de la visión de los recursos de las empresas, en su forma más actual, se presenta en Jay B. Barney y Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Nueva York, Oxford University Press, 2007.

Identificar los recursos y capacidades de la empresa

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva; al planear la estrategia, es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa.

Para hacerlo bien, los administradores y estrategas necesitan comenzar con una comprensión básica del significado de estos términos. Explicado de manera breve, un **recurso** es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Las empresas disponen de muchos tipos de recursos que varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, una marca es un recurso, como lo es un equipo de IyD; algunas marcas como Coca-Cola y Kleenex son muy conocidas, con valor perdurable, mientras otras tienen un poco más de reconocimiento que los productos genéricos. De modo semejante, algunos equipos de IyD son mucho más innovadores y productivos que otros debido al talento sobresaliente de sus miembros, su composición y su química.

El **análisis de recursos y capacidades** es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

CONCEPTO BÁSICO

Un **recurso** es un activo competitivo que una empresa controla o posee; una **capacidad** es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente.

Una **capacidad** es la habilidad de una empresa de desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. Varían de forma, calidad e importancia competitiva y algunas de ellas tienen mayor valor competitivo que otras. Las capacidades de innovación de producto de Apple se reconocen ampliamente por ser muy superiores a las de sus competidores; Nordstrom se conoce por sus capacidades superiores de incentivos gerenciales; PepsiCo se distingue por sus capacidades de marketing y manejo de marca.

Tipos de recursos empresariales

Una manera útil de identificar los recursos de una compañía es buscarlas por categorías, como se ve en la tabla 4.2. En un sentido amplio, los recursos se dividen en dos categorías principales: recursos **tangibles** e **intangibles**. Si bien los *recursos humanos* constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una empresa, los incluimos en la categoría intangible para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía.

Tabla 4.2 Tipos de recursos de la empresa

Recursos tangibles
• *Recursos físicos:* Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas
• *Recursos financieros:* Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa (como se indique en sus estados financieros y su calificación crediticia)
• *Activos tecnológicos:* Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos
• *Recursos organizacionales:* Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa
Recursos intangibles
• *Activos humanos y capital intelectual:* Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (p. ej., habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal
• *Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:* Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos

(*continúa*)

Tabla 4.2 (*Continuación*)

Recursos intangibles
• *Relaciones:* Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos y/o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos
• *Cultura y sistema de incentivos de la empresa:* Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal

Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar. Es obvio que hay varios tipos de *recursos físicos,* como instalaciones de manufactura y recursos minerales, pero también entran los *recursos financieros, tecnológicos y organizacionales* de una empresa, como sus sistemas de comunicación y control.

Es más difícil determinar los recursos intangibles, pero a menudo se encuentran entre los activos competitivos más importantes de una compañía. Abarcan varias clases de *activos humanos y capital intelectual,* así como las *marcas, imagen y activos de reputación.* Aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física en sí, con frecuencia se encuentran imbuidas en algo material. Así, los recursos de habilidades y conocimientos de una empresa se manifiestan en sus administradores y empleados; la marca de una empresa, en su logo o en la etiqueta de sus productos. Otras clases importantes de recursos intangibles son las *relaciones* de una empresa con sus proveedores, compradores o socios de diverso tipo, así como su *cultura y sistema de incentivos.* En la tabla 4.2 se presenta una lista más detallada de las clases de recursos tangibles e intangibles.

Una lista de los recursos de una empresa por categorías evita que los administradores dejen pasar inadvertidamente algunos recursos que tal vez revistan importancia estratégica. En ocasiones puede ser difícil decidir con exactitud cómo categorizar ciertos tipos de recursos. Por ejemplo, recursos como la experiencia especializada de un grupo de trabajo en desarrollar productos innovadores puede considerarse un activo tecnológico o humano, o de capital intelectual y activos de conocimientos; la ética y motivaciones laborales del personal de una empresa pueden incluirse en los activos humanos o en su cultura y sistema de incentivos. Al respecto, es importante recordar que *lo importante no es la precisión con que se categorice un recurso, sino que todos los tipos de recursos de una empresa se incluyan en el inventario.* El propósito final de las categorías para identificar los recursos de una empresa es asegurar que ninguno quede olvidado al calibrar sus activos competitivos.

Identificar capacidades Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; en realidad, se forman a partir del uso de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan.[2] Virtualmente todas las capacidades organizacionales se basan en *conocimientos que residen en la gente y en el capital intelectual o en los procesos y sistemas organizacionales de la empresa, los cuales incorporan conocimiento tácito.* Por ejemplo, las capacidades de manejo de marca de General Mill recurren al conocimiento de los administradores de marca de la empresa, a la experiencia de su departamento de marketing y a las relaciones con los distribuidores, pues la construcción de marca es una actividad cooperativa que requiere apoyo de los minoristas. La capacidad de diseño de videojuegos por la cual se conoce a Electronic Arts se deriva de la creatividad y pericia tecnológica de sus muy talentosos desarrolladores de juegos, de la cultura de creatividad de la compañía y de un sistema de compensaciones que recompensa con generosidad a los desarrolladores talentosos por crear los juegos de video más solicitados.

Por su complejidad, es más difícil categorizar las capacidades que los recursos y también, como resultado, obtenerlas. Sin embargo, hay dos formas de sistematizar el proceso de descubrir e identificar las capacidades de una empresa. El primer método parte de una

[2] Hay una explicación más detallada de la relación entre recursos y capacidades en R. Amit y P. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14, 1993, pp. 33-46.

lista completa de los recursos de la empresa. Como las capacidades se elaboran de los recursos y los emplean cuando se ejercen, los recursos constituyen un conjunto sólido de claves sobre las clases de capacidades que es probable que la empresa haya acumulado. Este planteamiento tan sólo implica ver los recursos de la empresa y considerar si se elaboraron capacidades relacionadas (y en qué medida). Así, por ejemplo, una flotilla de camiones, la tecnología más avanzada de rastreo por radio frecuencia y una serie de centros automatizados de distribución pueden indicar capacidades complejas en logística y distribución. Los equipos de IyD compuestos de científicos de primera línea con experiencia en genómica pueden sugerir capacidades organizacionales para diseñar nuevas terapias genéticas o en biotecnología de manera más general.

El segundo método para identificar capacidades adopta un planteamiento funcional. Muchas capacidades se relacionan con funciones muy específicas, las cuales recurren a un grupo limitado de recursos y suelen implicar a un solo departamento o unidad organizacional. Las capacidades en soldadura por inyección, fundición continua o sellado de metal tienen que ver con la fabricación; las capacidades de ventas directas, precios de promoción o marketing con bases de datos se conectan con las funciones de ventas y marketing; las capacidades en investigación básica, innovación estratégica o desarrollo de productos se vinculan con la función de IyD. Este planteamiento requiere que los administradores investiguen las diversas funciones que lleva a cabo su empresa para hallar las diversas capacidades asociadas a cada función.

Un problema con este segundo método es que muchas de las capacidades más importantes de las empresas son de naturaleza *multifuncional.* Las capacidades multifuncionales recurren a varias clases de recursos y suelen ser multidisciplinarias; surgen de la colaboración eficaz entre personas de varios campos y unidades organizacionales. Un ejemplo es la capacidad de innovación continua y acelerada de productos que resultan de agrupar el trabajo de equipos con experiencia en investigación de mercado, IyD, diseño e ingeniería de productos nuevos, fabricación avanzada y pruebas de mercado. Las capacidades multifuncionales y otras igual de complejas que implican numerosos activos competitivos vinculados y bien integrados se denominan en ocasiones **grupos de recursos.** Aunque no es tan fácil categorizar estos grupos como otros tipos de bienes y capacidades, es posible identificarlos al buscar actividades que vinculen diversos tipos de recursos, funciones y unidades departamentales; es importante identificarlos pues pueden ser los activos competitivos más importantes. A menos que se incluyan las capacidades y grupos de recursos multifuncionales, ninguna identificación de recursos y capacidades de una empresa puede considerarse completa.

CONCEPTO BÁSICO

Un **grupo de recursos** es un conjunto vinculado y bien integrado de activos competitivos centrados en torno a una o más capacidades multifuncionales.

Determinar si los recursos y capacidades de una empresa son lo bastante fuertes para generar una ventaja competitiva sustentable

Determinar la pertinencia estratégica y el poder competitivo de los recursos y capacidades de una empresa, es necesario ir más allá de la mera identificación de dichos recursos y capacidades. El segundo paso del análisis de recursos y capacidades se diseña para ver cuáles recursos y capacidades tienen valor competitivo y en qué medida apoyan la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. Esto implica sondear el *calibre* de los activos competitivos en relación con los de los competidores.[3] Cuando una empresa tiene activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de sus rivales, cuenta con una ventaja competitiva sobre ellos. Si esta ventaja demuestra ser perdurable

[3] Véase por ejemplo Jay B. Barney, "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 9, núm. 4, noviembre de 1995, pp. 49-61; Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People", *MIT Sloan Management Review* 43, núm. 2, invierno de 2002, pp. 34-41; y Danny Miller, Russell Eisenstat y Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations", *California Management Review* 44, núm. 3, primavera de 2002, pp. 37-54.

pese a los mejores intentos de los competidores por superarla, se dice que la empresa tiene una **ventaja competitiva *sustentable.*** Si bien puede ser difícil lograr ésta, es un objetivo estratégico importante porque otorga potencial para una rentabilidad atractiva y duradera.

Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso

El poder competitivo de un recurso o capacidad se mide según las pruebas que supere de las cuatro siguientes.[4] Las dos primeras determinan si un recurso o capacidad apoya una ventaja competitiva; las dos últimas, si la ventaja competitiva es sustentable frente a una competencia activa.

CONCEPTO BÁSICO

Una **ventaja competitiva *sustentable*** es una ventaja sobre los rivales que persiste pese a sus intentos de superarla.

1. *¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?* Para tener valor competitivo, un recurso o capacidad debe ser relevante en la estrategia de la empresa, al hacerla una competidora más efectiva, capaz de aprovechar oportunidades comerciales y superar amenazas externas; a menos que el recurso contribuya a la eficacia de la estrategia, no pasa esta primera prueba. Un indicador de su eficacia es si el recurso permite fortalecer el modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor para el cliente o fórmula de beneficios. Las empresas no deben pensar que si hacen algo bien necesariamente tiene valor competitivo. El sistema operativo de Apple para sus computadoras de escritorio es a todas luces el mejor que existe (en comparación con Windows Vista y Windows 7), pero fracasó por completo en convertir su fuerza en el diseño de sistema operativo en un éxito competitivo en el mercado global de computadoras; representa apenas de 3 a 5% de la participación de mercado mundial.
2. *¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?* Los recursos y capacidades que son comunes entre las empresas y que están disponibles no son una fuente de ventajas competitivas. Todos los fabricantes de cereales de marca tienen capacidades de marketing y marcas valiosas, pues los factores de éxito básicos en la industria de cereales listos para consumir así lo exigen; son comunes. Sin embargo, la fortaleza de marca de Cheerios es poco frecuente, y otorga a General Mills una mayor participación de mercado y la oportunidad de beneficiarse de extensiones de marca, como Honey Nut Cheerios. Un recurso o capacidad se considera poco común si sólo lo poseen unas cuantas empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, mientras las capacidades administrativas generales son comunes en sentido estricto, son relativamente escasas en algunas regiones poco desarrolladas del mundo y ciertos dominios comerciales.
3. *¿Es difícil copiar el recurso?* Si un recurso o capacidad es valioso y escaso, será competitivamente superior a recursos comparables de empresas rivales; de esta forma, es una fuente de ventajas competitivas. Mientras más difícil y costoso sea para los competidores imitarlo, más probable será que también otorgue una ventaja competitiva *sustentable*. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (ubicación excelente, tecnología patentada, fuerza laboral inusualmente talentosa y motivada), cuando se desarrollan con el tiempo de forma difícil de imitar (una marca bien conocida, dominio de una tecnología de procesamiento compleja, una red global de distribuidores) y cuando implican desembolsos financieros u operaciones de gran escala que pocos miembros de la industria pueden emprender. La imitación también es difícil en recursos que reflejan un elevado nivel de *complejidad social* (cultura de la empresa, relaciones interpersonales entre los administradores o equipos de IyD, relaciones de confianza con los clientes o proveedores) y *ambigüedad causal*, término que denota la naturaleza inextricable de los recursos complejos, como una red de procesos intrincados que conduzca al descubrimiento de un medicamento. Los recursos y capacidades difíciles de copiar son activos competitivos importantes, que con-

CONCEPTOS BÁSICOS

La **complejidad social** y la **ambigüedad causal** son dos factores que inhiben la capacidad de los rivales de imitar los recursos y capacidades más valiosos de una empresa. La ambigüedad causal dificulta en gran medida descubrir cómo un recurso complejo contribuye a una ventaja competitiva y por ende cómo imitarlo exactamente.

[4] Véase Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", pp. 105-109; M. Peteraf y J. Barney, "Unraveling the Resource-Based Tangle", *Managerial and Decision Economics* 24, núm. 4, junio-julio de 2003, pp. 309-323.

tribuyen a la longevidad de la posición de mercado de una empresa y ofrecen el potencial de una rentabilidad sustentable.

4. *¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso?* Incluso los recursos y capacidades valiosos, escasos y difíciles de copiar pierden gran parte de su poder competitivo si los rivales tienen otra clase de recursos y capacidades de igual o mayor poder competitivo. Una empresa puede tener las plantas con la tecnología más avanzada y compleja disponible en la industria, pero toda ventaja de eficiencia de que goza puede nulificarse si los rivales son capaces de producir buenos productos con un costo menor al ubicar sus plantas en países donde los salarios sean relativamente bajos y se disponga de una fuerza laboral con habilidades adecuadas.

La vasta mayoría de las empresas no cuenta con muchos recursos o capacidades notables, capaces de superar estas cuatro pruebas sin esfuerzo. Casi todas las empresas cuentan con un conjunto mixto de recursos, uno o dos muy valiosos, algunos buenos, muchos de satisfactorios a mediocres. Los recursos y capacidades valiosos pasan la primera prueba. Como contribuyentes clave a la eficiencia y eficacia de la estrategia, son importantes para la competitividad de la empresa pero no garantizan una ventaja competitiva. No ofrecerán más que una paridad competitiva con los rivales.

Superar las dos primeras pruebas requiere más: recursos y capacidades no sólo valiosos, sino escasos. Es un obstáculo mucho mayor que sólo se supera con recursos y capacidades *competitivamente superiores.* Éstos son los verdaderos activos estratégicos de la compañía.[5] Otorgan una ventaja competitiva sobre los rivales, aunque sea sólo en el corto plazo.

Para superar las dos últimas pruebas, un recurso debe ser capaz de mantener su superioridad competitiva de cara a la competencia; además debe resistir los intentos de imitación y las acciones de los competidores de hallar recursos sustitutos de igual valía. Evaluar la disponibilidad de sustitutos es la prueba más difícil de todas, pues es más complicado reconocer sustitutos; sin embargo, la clave es buscar recursos o capacidades de otras empresas que *desempeñen la misma función* que los recursos y capacidades esenciales de la empresa.[6]

Muy pocas empresas tienen recursos y capacidades que superen estas pruebas, pero las que cuentan con ellos disfrutan una ventaja competitiva sustentable con un potencial de ganancias mucho mayor. Walmart es un ejemplo notable, con capacidades en logística y manejo de la cadena de suministro que superan las de sus competidores desde hace 30 años. Lincoln Electric Company, menos conocida pero no menos notable en sus logros, es líder mundial en productos de soldadura desde hace más de 100 años como resultado de su sistema único de incentivos a destajo para compensar a los trabajadores de producción y a la imbatible producción laboral y calidad de producto que su sistema promueve.

Los recursos y capacidades de una empresa deben administrarse de manera dinámica Ni siquiera compañías como Walmart y Lincoln Electric pueden darse el lujo de dormirse en sus laureles. Los rivales que al principio no podían replicar un recurso clave desarrollarán sustitutos cada vez mejores. Los recursos y capacidades se deprecian como otros activos si se les administra con displicencia. Un cambio ambiental también puede destruir el valor de activos estratégicos clave y transformar recursos y capacidades "de diamantes a óxido".[7] Algunos recursos pierden influencia cuando se registran cambios súbitos en la tecnología, preferencias del cliente, canales de distribución u otros canales competitivos.

[5] Véase Amit y Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", para profundizar en el poder de los activos estratégicos para mejorar la rentabilidad de una empresa.

[6] Hay un análisis sobre la forma de reconocer recursos sustitutos poderosos en Margaret A. Peteraf y Mark E. Bergen, "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework", *Strategic Management Journal* 24, 2003, pp. 1027-1042.

[7] Véase C. Montgomery, "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources", en C. Montgomery, ed., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm,* Boston, Kluwer Academic, 1995, pp. 251-268.

Una empresa requiere un portafolio de recursos y capacidades que evolucione con dinamismo para sostener su competitividad y contribuir a mejoras de desempeño.

Para que los recursos y capacidades de una empresa tengan valor *duradero,* deben refinarse, actualizarse y en ocasiones aumentarse continuamente con nuevas pericias. No sólo las empresas rivales se esfuerzan en afinar y recalibrar sus capacidades, sino las necesidades y expectativas de los clientes también se someten a cambios constantes. Las capacidades organizacionales se estancan a menos que se les mantenga pulidas y con filo.[8] Los recursos y capacidades de una empresa son mucho más competitivos cuando 1) están en sincronía con los cambios de la propia estrategia de la empresa y sus intentos por obtener una ventaja competitiva basada en recursos y 2) apoyan por completo las acciones de la empresa de atraer clientes y combatir las iniciativas recién lanzadas por los competidores para obtener mayores ventas y participación de mercado. El reto de la directiva al administrar los recursos y capacidades de su empresa de manera dinámica tiene dos elementos: atender la recalibración constante de los activos competitivos existentes y no perder de vista las oportunidades de desarrollar clases completamente nuevas de capacidades.

El papel de las capacidades dinámicas

CONCEPTO BÁSICO

Una **capacidad dinámica** es la habilidad de una empresa de modificar sus recursos y capacidades existentes o crear nuevas.

Las empresas conscientes de la importancia de recalibrar y mejorar sus recursos y capacidades más valiosos garantizan que estas actividades se realicen de manera continua. Al incorporar estas actividades a sus funciones administrativas de rutina, obtienen la experiencia necesaria para efectuarlas siempre bien. En ese momento, su habilidad de refrescar y renovar sus activos competitivos se convierte en una capacidad por derecho propio, una **capacidad dinámica.** Una capacidad dinámica es la habilidad de modificar o aumentar los recursos y capacidades existentes.[9] Esto implica la capacidad de mejorar cada vez más los recursos y capacidades existentes, como 3M mejora de continuo los recursos de IyD para impulsar su estrategia de innovación de producto. También incluye la capacidad de agregar nuevos recursos y capacidades al portafolio de activos competitivos de la empresa. Un ejemplo es la capacidad de adquisición de Pfizer, que le permitió reemplazar recursos degradados, como patentes expiradas, con capacidades en biotecnología recién adquiridas.

PREGUNTA 3: ¿ES CAPAZ LA EMPRESA DE APROVECHAR OPORTUNIDADES COMERCIALES Y NULIFICAR AMENAZAS EXTERNAS?

OA 3

Descubrir cómo evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como *análisis FODA,* llamado así porque se trata de las **f**ortalezas y **d**ebilidades de los recursos

[8] Hay un buen análisis de lo que sucede cuando las capacidades de una empresa se estancan y se hacen obsoletas en D. Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal* 13, verano de 1992, pp. 111-125; Montgomery, "Of Diamonds and Rust".

[9] El concepto de capacidades dinámicas se presentó en D. Teece, G. Pisano y A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal* 18, núm. 7, 1997, pp. 509-533. Otros contribuyentes importantes al concepto fueron K. Eisenhardt y J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal* 21, núms. 10-11, 2000, pp. 1105-1121; M. Zolio y S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13, 2002, pp. 339-351; y C. Helfat *et al., Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations,* Malden, Massachusetts, Blackwell, 2007.

de una empresa, así como sus **o**portunidades y **a**menazas externas. De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.

Identificar las fortalezas internas de una empresa

Una *fortaleza* es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una empresa dependen de la calidad de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades es una manera en que los administradores evalúen la calidad con objetividad. Si bien los recursos y capacidades que superan las cuatro pruebas de ventaja competitiva sustentable se cuentan entre las mayores fortalezas de una empresa, otros tipos también deben incluirse en ellas. Una capacidad que no sea lo bastante fuerte para generar una ventaja sustentable sobre los rivales puede permitir no obstante una serie de ventajas temporales si se usa como base para entrar en un nuevo mercado o segmento de mercado. Un grupo de recursos que no iguale los de los mejores competidores aún puede permitir que una empresa compita con éxito contra los segundos lugares.

El **análisis FODA** es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.

Evaluar las competencias de una empresa: ¿cuáles actividades desempeña bien?

Una forma de evaluar el grado de las fortalezas de una empresa tiene que ver con su nivel de competencia en el desempeño de partes clave de su negocio, como el manejo de la cadena de suministro, IyD, producción, distribución, ventas y marketing, y servicio al cliente. ¿Qué actividades realiza bien?, ¿hay actividades que desempeña mejor que sus rivales? La habilidad de una empresa en llevar a cabo diversas facetas de sus operaciones varía de una mera competencia en desempeñar una actividad a una competencia esencial y una competencia distintiva.

Basar la estrategia de una empresa en su recurso competitivo más valioso y sus fortalezas de capacidad mejora la probabilidad de éxito comercial.

Una **competencia** es una actividad interna que desempeña una empresa con habilidad; una capacidad, en otras palabras. Una **competencia esencial** es una actividad interna desempeñada de manera hábil que es *central* para la estrategia y competitividad de la empresa. Ben & Jerry's Ice Cream, subsidiaria de Unilever, tiene una competencia esencial en la creación de sabores poco comunes de helado y comercializarlos con nombres memorables, como Chunky Monkey, Chubby Hubby, Cherry Garcia, Karamel Sutra, Imagine Whirled Peace y Phish Food. Una competencia esencial es una fortaleza más valiosa desde el punto de vista de la rivalidad en el mercado que una competencia debido al papel clave de dicha actividad en la estrategia de la empresa y a su contribución a su éxito comercial y rentabilidad. A menudo, las competencias esenciales se aprovechan para crear nuevos mercados o demanda de nuevos productos, como motor de crecimiento de una empresa. 3M Corporation tiene una competencia esencial en innovación de producto; su récord de presentar nuevos productos se remonta a varias décadas, y la introducción de productos nuevos es central para la estrategia de 3M de hacer crecer su negocio.

Una **competencia distintiva** es una actividad de valor competitivo que una empresa *desempeña mejor que sus rivales.* Una competencia distintiva significa de este modo una mayor pericia que una competencia esencial. Como una competencia distintiva representa un nivel de habilidad que sus rivales no tienen, califica como *fortaleza competitivamente superior*, con potencial de ventaja competitiva. Esto es en particular válido cuando la competencia distintiva permite que una empresa ofrezca un valor notable a los clientes (en forma de menores precios, mejor desempeño de producto o servicio superior). Por ejemplo, Apple tiene una competencia distintiva en innovación de producto, como ejemplifican sus productos iPod, iPhone e iPad.

CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia** es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia; en otras palabras, una capacidad.

Las diferencias conceptuales entre una competencia, una competencia esencial y una competencia distintiva atienden a que no todas las fortalezas y activos competitivos de una

empresa son iguales.[10] Algunas competencias tan sólo permiten la supervivencia en el mercado porque la mayoría de los rivales cuenta con ellas; de hecho carecer de una competencia o capacidad que los rivales tengan puede provocar una desventaja competitiva. Si una empresa de ropa no tiene la competencia de fabricar sus prendas de manera muy rentable, es poco probable que sobreviva debido a la naturaleza de intensa competencia de precios de la industria del vestido. Todo minorista de internet requiere una competencia esencial para diseñar un sitio web atractivo y sencillo. Las competencias esenciales son fortalezas *competitivamente* más importantes que las competencias porque son centrales para la estrategia de la empresa. Las competencias distintivas revisten una importancia competitiva aún mayor. Como una competencia distintiva es una capacidad valiosa para enfrentar y batir a los rivales que no puedan igualarla, impulsa a la empresa a un mayor éxito de mercado y rentabilidad. Así, una competencia distintiva es potencialmente el origen del éxito de una compañía a menos que otros tipos de competencias que posean los rivales la superen.

CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia esencial** es una actividad que desempeña una empresa con pericia y también es central para su estrategia y éxito competitivo.

CONCEPTO BÁSICO

Una **competencia distintiva** es una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que sus rivales; así, representa *una fortaleza interna competitivamente superior*.

Identificar las debilidades y deficiencias competitivas de una empresa

Una **debilidad**, o *deficiencia competitiva*, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades internas de una compañía se relacionan con 1) habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio, 2) deficiencias de activos físicos, organizacionales o intangibles competitivamente importantes, o 3) falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales. *Las debilidades de una empresa son, de este modo, fallas internas que representan pasivos competitivos*, que casi todas las empresas tienen de una u otra forma. Si las debilidades de recursos de una compañía la hacen competitivamente vulnerable, depende de su importancia en el mercado y de que las compensen sus fortalezas.

CONCEPTO BÁSICO

Las **fortalezas** de una empresa representan activos competitivos; sus **debilidades** son fallas que constituyen pasivos competitivos.

En la tabla 4.3 se enlistan muchos factores para considerar al compilar las fortalezas y debilidades de una empresa. Para elaborar un *balance general estratégico,* en donde las fortalezas de recursos representan *activos competitivos,* y las debilidades, *pasivos competitivos,* es pertinente ponderar las capacidades y deficiencias de una compañía. Es obvio que la condición ideal es que los activos competitivos sean mayores que sus pasivos por un amplio margen; por ejemplo, un balance de 50-50 definitivamente no es la condición deseada.

Identificar las oportunidades comerciales de una empresa

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. Según las circunstancias pre-

[10] Hay un análisis más extenso sobre la forma de identificar y evaluar el poder competitivo de las capacidades de una empresa en David W. Birchall y George Tovstiga, "The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio", *Journal of General Management* 25, núm. 1, otoño de 1999, pp. 1-16; y Nick Bontis, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen y Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European Management Journal* 17, núm. 4, agosto de 1999, pp. 391-401. Véase también David Teece, "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets", *California Management Review* 40, núm. 3, primavera de 1998, pp. 55-79.

valecientes, estas oportunidades son plenas o escasas, fugaces o duraderas, y varían de muy atractivas (que sin duda deben perseguirse), más o menos interesantes (crecimiento y beneficios potenciales discutibles) a no adecuadas (porque no corresponden a las fortalezas de recursos y capacidades de la compañía). En la tabla 4.3 se presenta una lista de oportunidades comerciales potenciales.

Si bien las grandes oportunidades o "de oro" aparecen con mucha frecuencia en mercados emergentes y muy cambiantes, suele ser difícil para los administradores de una empresa "adentrarse en la neblina del futuro" y notarlas mucho antes que los administradores de otras compañías.[11] Sin embargo, cuando la neblina levanta, las oportunidades de oro casi siempre se aprovechan con presteza, y las empresas que lo hacen por lo general son las que esperaban de manera activa, alertas con un diligente sentido de reconocimiento del mercado, y que se prepararon para capitalizar las condiciones cambiantes del mercado acumulando pacientes un arsenal de recursos competitivamente valiosos: personal talentoso, conocimientos técnicos, sociedades estratégicas y un buen caudal de efectivo para financiar acciones agresivas para cuando llegue el momento.[12] En mercados maduros, las oportunidades comerciales inusualmente atractivas surgen de forma esporádica, a menudo tras largos periodos de relativa calma, pero las condiciones comerciales futuras pueden ser menos inciertas, lo cual facilita su detección a los miembros de la industria.

Una empresa hace bien al dejar pasar una oportunidad comercial particular a menos que tenga o pueda adquirir los recursos para aprovecharla.

Al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, los administradores tienen que estar conscientes de no ver toda oportunidad *de la industria* como una oportunidad *de la empresa.* No todas las compañías están equipadas con las competencias para ir con éxito tras cada oportunidad que se presente en su industria. Algunas empresas son más capaces de perseguir oportunidades particulares que otras, y unas cuantas serán dejadas muy atrás sin remedio. *Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas.*

Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa

A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean *amenazas* para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones, etc. En la tabla 4.3 se enlistan las amenazas potenciales de la rentabilidad y posición en el mercado futuras de una empresa.

Las amenazas externas tal vez no representen más que un grado moderado de adversidad (toda empresa enfrenta algunos elementos amenazadores en el transcurso de sus negocios) o quizá sean tan alarmantes que ensombrezcan la situación y perspectivas de la compañía. En contadas ocasiones las sacudidas del mercado generan una amenaza de *muerte súbita* que lleva a una empresa a una crisis inmediata y a una batalla por su supervivencia. Muchas de las principales aerolíneas del mundo se sumieron en una crisis financiera sin precedente por la convergencia de factores como el ataque del 11 de septiembre de 2001, el aumento de los precios del combustible, la creciente competencia de las aerolíneas de precios bajos, los cambios de las preferencias de los viajeros hacia precios bajos en relación con

[11] Donald Sull, "Strategy as Active Waiting", *Harvard Business Review* 83, núm. 9, septiembre de 2005, pp. 121-122.
[12] *Ibid.*, pp. 124-126.

Tabla 4.3 Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa

Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales	Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales
• Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa • Base de clientes atractiva • Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/ patentes importantes • Capital intelectual superior • Habilidades en publicidad y promoción • Buena posición para negociar con proveedores o compradores • Capacidades de innovación de producto • Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción • Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento • Capacidades para un buen servicio al cliente • Superior calidad de producto • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global. • Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones que permitan el acceso a tecnología valiosa, competencias o mercados geográficos atractivos • Un producto muy diferenciado al de los rivales • Ventajas de costos sobre los rivales • Competencias esenciales en _____ • Una competencia distintiva en _____ • Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos	• Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Estar en el grupo estratégico equivocado • Pérdida de participación de mercado a causa de _____ • Falta de atención a las necesidades del cliente. • Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda • Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes • Capacidades de innovación de producto débiles o sin demostrar • Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales • Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales • Marca o reputación débiles • Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada • Rezago en calidad del producto, IyD o conocimiento tecnológico • Profunda falta de administración • Capital intelectual inferior en relación con los rivales • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas • Capacidad de la planta desperdiciada • Competencias esenciales sin el desarrollo suficiente o sin demostrar • Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores • Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos • Ningún rumbo estratégico claro
Oportunidades comerciales potenciales	**Amenazas externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa**
• Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales • Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente • Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios • Ventas por internet • Integración en las primeras o últimas etapas de la producción • Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva • Aperturas para explotar nuevas tecnologías	• Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia • Descensos del crecimiento del mercado • Probable entrada de nuevos competidores poderosos • Pérdida de ventas ante productos sustitutos • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria • Cambio de las necesidades y gustos del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria • Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria • Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables • Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa • Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros • Nuevos requisitos regulatorios costosos • Condiciones crediticias estrictas • Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

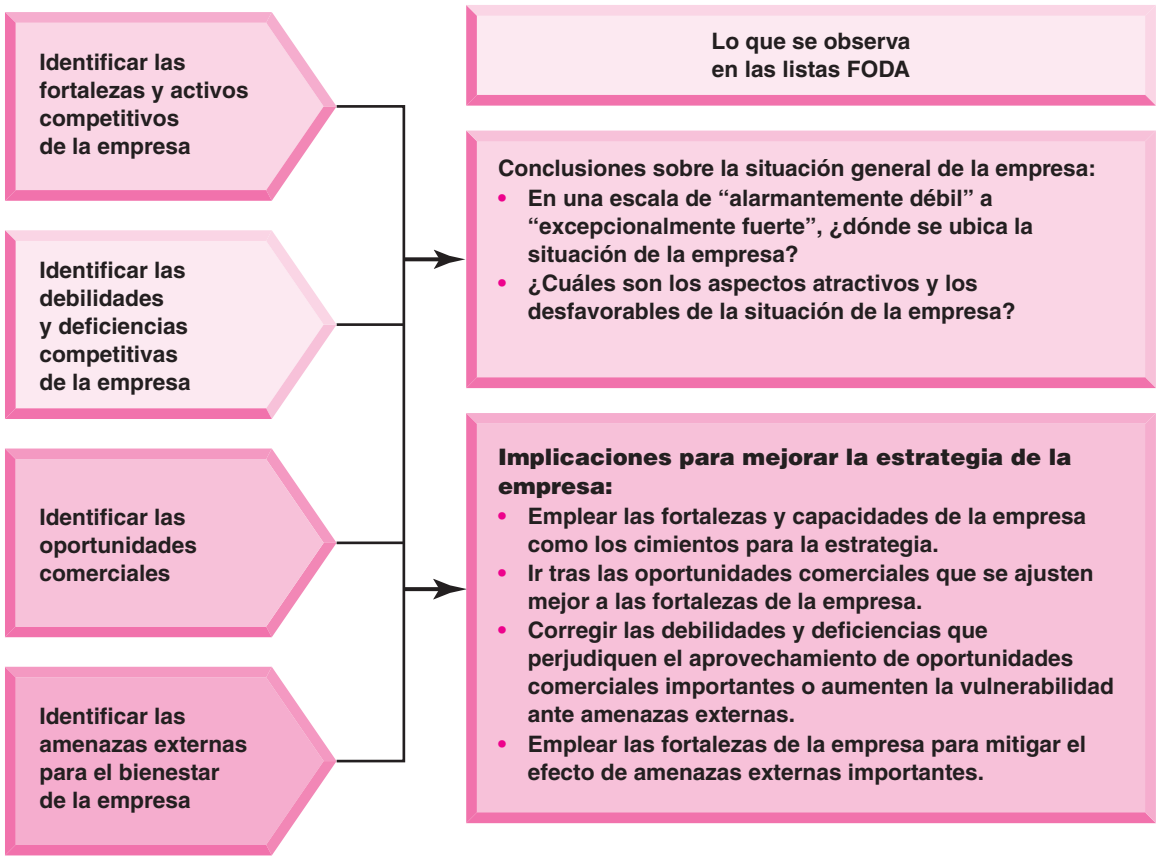
abundantes amenidades durante el vuelo y los costos laborales fuera de control. De igual manera, la crisis económica global que comenzó con los préstamos hipotecarios, bancos y compañías de seguros generó ondas de choque de las que pocas empresas se salvaron, lo que provocó que se tambalearan incluso organizaciones tan sólidas como General Electric. Si bien no es posible anticipar todas las crisis, la administración tiene la tarea de identificar las amenazas para las perspectivas de la empresa y valorar las acciones estratégicas para neutralizar o mitigar sus efectos.

No basta elaborar listas de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; lo provechoso del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia que se coligen de las cuatro listas.

¿Qué muestran las listas de FODA?

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son *llegar a conclusiones* a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y *convertirlas en acciones estratégicas* para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. En la figura 4.2 se muestran los pasos para interpretar el análisis FODA.

Figura 4.2 Pasos del análisis FODA: Identificar los cuatro componentes del FODA, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas



Lo que revelan las listas FODA sobre la situación general a menudo sale a la luz en las respuestas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos de la situación de la empresa son en particular atractivos?
- ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación?
- En general, en una escala del 1 al 10 (1 es alarmantemente débil y 10 excepcionalmente fuerte), ¿dónde se ubican la situación y perspectivas de la empresa?
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?
- ¿Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastroso no remediar pronto una o más?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un margen atractivo?
- ¿Tiene la empresa oportunidades comerciales atractivas que se ajusten bien a sus fortalezas internas? ¿Carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas?
- ¿Las amenazas son alarmantes o algo que la compañía pueda controlar?

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. *Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales.*[13] Por regla general, las estrategias que implican fuertes exigencias en áreas donde la compañía es más débil o no tiene una capacidad demostrada no son fiables y deben evitarse. En otras palabras, la administración debe corregir las debilidades competitivas que hagan vulnerable a la empresa, reduzcan su rentabilidad o la descalifiquen para aprovechar una oportunidad atractiva. Además, la estrategia debe dedicarse a capturar las oportunidades comerciales más atractivas y ajustadas al conjunto de competencias de la empresa. La atención que se dedique a defenderse de las amenazas externas a la posición comercial y al desempeño futuro de la empresa depende de su grado de vulnerabilidad, de las acciones defensivas que existan para menguar sus efectos y de que los costos de dichas acciones representen el mejor uso de sus activos competitivos.

PREGUNTA 4: ¿LOS PRECIOS Y COSTOS DE LA EMPRESA SON COMPETITIVOS RESPECTO DE LOS RIVALES CLAVE Y TIENE UNA PROPUESTA DE VALOR ATRACTIVA PARA EL CLIENTE?

OA 4

Comprender la manera en que las actividades de la cadena de suministro afectan la estructura de costos, el grado de diferenciación y la ventaja competitiva de la empresa.

Los administradores de la empresa a menudo se sorprenden cuando un competidor recorta sus precios a niveles "increíblemente bajos" o cuando un nuevo participante en el mercado llega con fuerza y un precio muy bajo. Sin embargo, quizás el competidor no recurra al *dumping* (término económico para designar la venta de mercancías por debajo de su costo) para abrirse paso en el mercado con un precio muy bajo ni sea una acción desesperada para obtener ventas; tal vez sólo tenga costos sustancialmente menores. Una de las señales más reveladoras de la fortaleza o precariedad de la posición comercial de una empresa es la competitividad de sus precios y costos en relación con los rivales de la industria. Para que una compañía compita con éxito, sus costos deben estar *alineados* con los de sus rivales cercanos.

[13] Véase M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal,* marzo de 1993, pp. 179-191.

Si bien no es tan común, los nuevos participantes también pueden perturbar el mercado con un producto que eleve a tal grado la calidad que los clientes abandonen a los vendedores competidores aunque deban pagar más por el nuevo producto. Con su capacidad de almacenamiento mucho mayor y menor peso, y buen diseño, el iPod de Apple dejó atrás a otros fabricantes de reproductores portátiles de música digitales cuando lo presentó por primera vez. Al introducir nuevos modelos con características aún más atractivas, Apple mantuvo su predominio mundial en este mercado. Parece que la nueva iPad de Apple hace lo mismo en el mercado de lectores electrónicos y tabletas PC.

Mientras más se eleven los costos de una empresa respecto de los de sus rivales, será más vulnerable competitivamente.

Sin importar el lugar del espectro de calidad donde compita una empresa, también debe permanecer competitiva en términos de propuesta de valor para seguir en el juego. Por ejemplo, la propuesta de valor de Tiffany se conserva atractiva para los clientes que desean servicio al cliente, garantía de calidad y una marca de gran prestigio pese a la disponibilidad de joyería de diamantes más baratos en internet. La propuesta de valor para el cliente de Target resistió los devastadores precios bajos de Walmart por su atención al diseño de producto, imagen y la disposición atractiva de las tiendas, además de su eficiencia.

El valor que se ofrece al cliente depende de la satisfacción de sus necesidades por lo que paga. Una buena satisfacción de las necesidades del cliente depende de la calidad percibida de un producto o servicio, además de otros atributos más tangibles. Mientras mayor sea el valor que la empresa ofrezca al cliente de manera rentable en comparación con sus rivales, menos vulnerable será a los ataques competitivos. Para los administradores, la clave es vigilar de cerca la *rentabilidad* con que la empresa otorga valor a los clientes en relación con sus competidores. Si ofrece la misma cantidad de valor con menos gastos (o más valor al mismo costo), mantendrá una ventaja competitiva.

Mientras mayor sea el valor que una empresa ofrezca al cliente de manera rentable en relación con sus rivales, será menos vulnerable competitivamente.

Hay dos herramientas analíticas en particular útiles para determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos: el análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* (o puntos de referencia).

Concepto de la cadena de valor de una empresa

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades diversas que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una **cadena de valor**, llamada así porque el propósito ulterior de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final *creen valor para los compradores.*

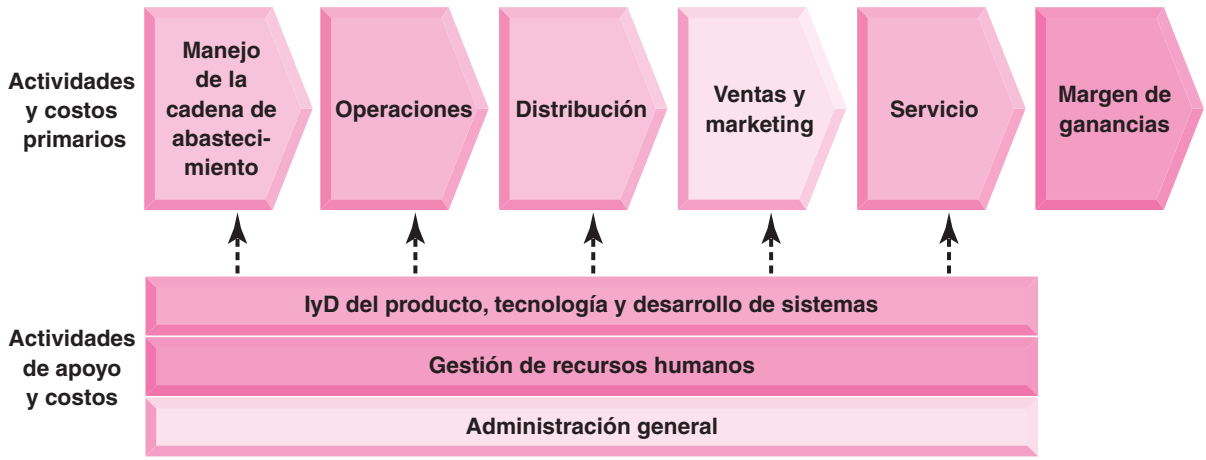
CONCEPTO BÁSICO

La **cadena de valor** de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

Como se observa en la figura 4.3, la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las *actividades primarias,* que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias *actividades de soporte,* que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.[14] La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varían de acuerdo con la especificidad del negocio; por lo tanto, la lista de las actividades primarias y de apoyo de la figura 4.3 es ilustrativo y no definitiva. Por ejemplo, las actividades primarias de creación de valor de un fabricante de bienes de pastelería como Pepperidge Farm son el control de la cadena de abastecimiento, operaciones de horneado y empaque, distribución, ventas y marketing, pero es poco probable incluir servicio. Sus actividades de apoyo son control de calidad, IyD de producto, gestión de recursos humanos y administración. Las actividades primarias de una tienda departamental como Macy's, el servicio al cliente se incluye entre sus actividades primarias, junto con la selección y compra de mercancía, diseño de tienda y exhibición de productos, y publicidad; sus actividades de apoyo

[14] Michael Porter elaboró y articuló el concepto de cadena de valor en su éxito de ventas de 1985 *Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press.

Figura 4.3 Cadena de valor representativa de una empresa



Actividades primarias

- **Manejo de la cadena de abastecimiento.** Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- **Operaciones.** Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).
- **Distribución.** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).
- **Ventas y marketing.** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.
- **Servicio.** Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

Actividades de apoyo

- **IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas.** Actividades, costos y activos relacionados con la IyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.
- **Gestión de recursos humanos.** Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.
- **Administración general.** Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter *directivo*.

Fuente: Con base en el análisis de Michael E. Porter, *Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985, pp. 37-43.

son seleccionar la ubicación, contratar y capacitar, y mantener la tienda, más las actividades administrativas usuales. Para una cadena hotelera como Marriot, las actividades primarias y los costos son la selección de las ubicaciones y su construcción, reservaciones, operación de las instalaciones y marketing; las principales actividades de apoyo son contabilidad, contratación y capacitación del personal de los hoteles, gestión de la cadena de abastecimiento y administración general.

Con su atención a las actividades creadoras de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente. Permite una mirada profunda a la estructura de costos de la empresa y a su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela la importancia que da una empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing. Observe que hay también un componente de margen de ganancia en la cadena de valor; esto es así porque las ganancias son necesarias para compensar a los propietarios/accionistas e inversionistas de la empresa, quienes corren riesgos y proporcionan capital. Es básico rastrear el margen de utilidades a lo largo de las actividades creadoras de valor porque, a menos que una compañía logre entregar al cliente valor de manera rentable (con un rendimiento suficiente sobre el capital invertido), no sobrevivirá por mucho tiempo. Esto es la esencia de un modelo de negocios sólido.

La cápsula ilustrativa 4.1 muestra costos representativos de varias actividades de Just Coffee, cooperativa productora y tostadora de café orgánico de comercio justo.

Comparar las cadenas de valor de compañías rivales El principal propósito del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con que una empresa entrega valor a sus clientes en relación con sus competidores. Segregar las operaciones de una empresa en distintos tipos de actividades como primarias y secundarias es el primer paso de esta comparación; lo siguiente es hacer lo mismo con los competidores más significativos de la empresa.

Incluso rivales de la misma industria diferirán en gran medida en los términos de las actividades que desempeñan. Por ejemplo, el componente "operaciones" de la cadena de valor de un fabricante que produce todas sus partes y componentes, y las ensambla para obtener un producto terminado difiere de las "operaciones" de un productor rival que compra las partes y componentes necesarios a proveedores externos y sólo realiza el ensamblado. La forma de efectuar cada actividad afectará la posición relativa de costos, así como su capacidad de diferenciación. De este modo, incluso una comparación sencilla de las actividades de las cadenas de valor de los rivales revela diferencias competitivas.

Las actividades primarias y secundarias de una empresa identifican los principales componentes de su estructura interna de costos Toda actividad en la cadena de valor aumenta costos y asegura activos. Para que una empresa permanezca competitiva es crucial que desempeñe sus actividades de manera rentable, sin importar cuál elija destacar. Una vez identificadas las principales actividades de la cadena de valor, el siguiente paso es evaluar la competitividad de costos de la empresa con lo que los contadores denominan *costo basado por actividades (ABC)* para determinar lo que cuesta efectuar cada actividad de la cadena de valor (y los activos requeridos incluido el capital de trabajo).[15] El grado al que los costos de la empresa deban dividirse en actividades específicas depende de lo valioso que sea generar datos de costos de actividades definidas con un gran nivel de detalle en comparación con actividades definidas

[15] Para un análisis de los retos de los contadores para calcular los costos basados en actividades de la cadena de valor vea John K. Shank y Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management,* Nueva York, Free Press, 1993, en especial los caps. 2-6, 10 y 11; Robin Cooper y Robert S. Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", *Harvard Business Review* 66, núm. 5, septiembre-octubre de 1988, pp. 96-103; Joseph A. Ness y Thomas G. Cucuzza, "Tapping the Full Potential of ABC", *Harvard Business Review* 73, núm. 4, julio-agosto de 1995, pp. 130-138.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 4.1

Cadena de valor de Just Coffee, productor de café orgánico de comercio justo



Actividades de cadena de valor y costos en dólares de producir, tostar y vender una libra de café orgánico de comercio justo	
1. Costo promedio de recoger el café en las cooperativas cafetaleras	$2.30
2. Tarifas de importación, costos de almacenamiento y cargos de transporte	.73
3. Costo laboral de tostar y empacar	.89
4. Costo de etiquetas y bolsas	.45
5. Costos fijos promedio	3.03
6. Costos totales de la empresa	$7.40
7. Margen de ganancia promedio del minorista sobre los costos de la empresa (ganancia operativa de la empresa)	2.59
8. Precio promedio al consumidor al menudeo	$9.99

Fuente: Elaborado por los autores con ayuda de Jonathan D. Keith a partir de información en el sitio web de Just Coffee, **www.justcoffee.coop/the_coffee_dollar_breakdown**, consultado el 16 de junio de 2010.

con amplitud. En general, se necesitan estimados de costos por cada categoría amplia de actividades primarias y secundarias, pero quizá se requiera mayor nivel de detalle si una empresa descubre que tiene una desventaja de costos respecto de sus rivales y quiere descubrir la fuente o actividad exacta causante de la desventaja. Muy a menudo hay vínculos entre actividades, de modo que la manera de realizar una actividad afecta los costos de realizar otras actividades. Por ejemplo, la forma de diseñar un automóvil tiene un gran impacto en la cantidad de partes y componentes, sus respectivos costos de manufactura y el gasto de ensamblar todas las partes y componentes hasta obtener un producto terminado.

Los costos combinados de todas las actividades de la cadena de valor de una empresa definen su estructura de costos interna. Además, el costo de cada actividad contribuye a favorecer o no la posición de costos generales de la compañía en relación con sus rivales. Sin embargo, los propios costos internos de una empresa no bastan para evaluar si sus costos son competitivos con los de sus rivales. Las diferencias de costo y precio entre empresas rivales pueden originarse en actividades realizadas por los proveedores o socios de distribución que participen en el traslado del producto al cliente o consumidor final, en cuyo caso adquiere importancia todo el sistema de la cadena de valor de la empresa.

Sistema de cadena de valor de toda una industria

La cadena de valor de una empresa se inserta en un sistema mayor de actividades que abarca las cadenas de valor de sus proveedores y las de todo aliado en la cadena de distribución que participe en la entrega del producto a los usuarios finales. Este *sistema de cadena de valor* tiene implicaciones que trascienden los costos de la empresa. Afecta atributos, como la calidad del producto, que aumentan la diferenciación y tienen importancia en la propuesta

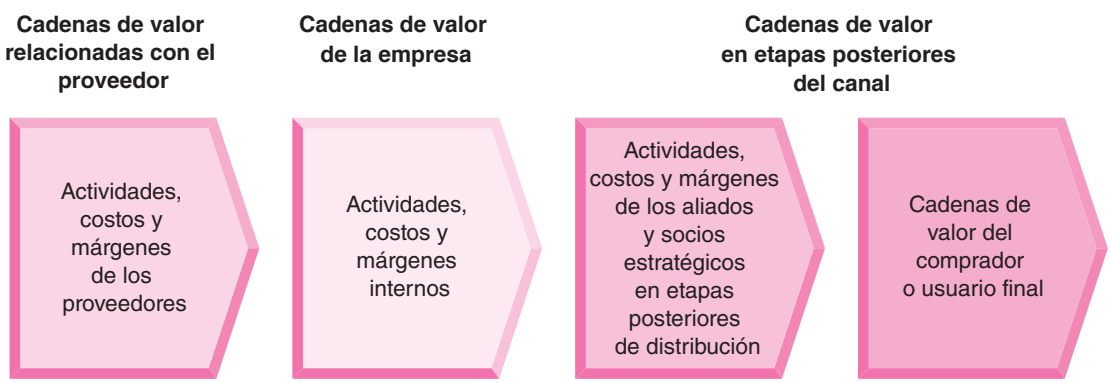
de valor para el cliente de la empresa, así como en su rentabilidad.[16] Las cadenas de valor de los proveedores son importantes porque ellos desempeñan actividades e incurren en costos para crear y entregar los insumos adquiridos y usados en las actividades creadoras de valor de la propia compañía. Los costos, características de desempeño y calidad de los insumos influyen en los costos de una empresa y en sus capacidades de diferenciación de producto. Todo lo que haga una compañía para que sus proveedores reduzcan los costos de las actividades de sus cadenas de valor o mejorar la calidad y desempeño de los insumos que se proveen aumentará su propia competitividad, razón importante para colaborar con los proveedores en la gestión de las actividades de la cadena de abastecimiento.[17]

La competitividad de costos de una empresa depende no sólo de los costos de sus actividades internas (su propia cadena de valor), sino también de los de las cadenas de valor de sus proveedores y de sus aliados del canal de distribución.

Del mismo modo, las cadenas de valor de los socios del canal de distribución de la empresa son importantes porque 1) los costos y márgenes de los distribuidores y minoristas de una compañía forman parte del precio final que paga el consumidor y 2) las actividades de los aliados de la distribución afectan el volumen de ventas y la satisfacción del cliente. Por estas razones, las empresas suelen trabajar de cerca con sus aliados en la distribución (quienes son sus clientes directos) para desempeñar actividades de la cadena de valor en mutuo beneficio. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles trabajan de manera estrecha con los distribuidores automotrices locales para mantener competitivos los precios al menudeo de sus autos respecto de los modelos de sus rivales y para asegurar la satisfacción de los propietarios de vehículos respecto a los servicios de reparación y mantenimiento de los distribuidores. Los fabricantes de muebles de baño dependen en gran medida de las ventas y actividades de promoción de sus distribuidores y minoristas, y de que los distribuidores/minoristas operen con suficiente rentabilidad para vender a precios que generen atractivos volúmenes de ventas.

En consecuencia, *la evaluación precisa de la competitividad de una empresa desde la perspectiva de los consumidores finales de sus productos o servicios requiere que los administradores conozcan todo el sistema de la cadena de valor de la industria para entregar un producto o servicio a los clientes finales.* En la figura 4.4 se muestra la cadena de valor de una industria común que incorpora las cadenas de valor de los proveedores y aliados posteriores (si es el caso). Como sucede con las cadenas de valor de la empresa, las actividades específicas que conforman las cadenas de valor de la industria también varían significativamente. Las

Figura 4.4 Sistema de cadena de valor representativa de toda una industria



Fuente: Parcialmente basado en la cadena de valor de una industria mostrada en Michael E. Porter, *Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985, p. 35.

[16] Porter, *Competitive Advantage,* p. 34.

[17] La importancia estratégica de una gestión eficaz de la cadena de abastecimiento se analiza en Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain", *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 102-112.

actividades primarias de una cadena de valor en la industria de papel y pulpa (el cultivo de árboles, maderererías, molinos de pulpa y fabricación de papel) son distintas de las actividades primarias de la cadena de valor de la industria de enseres domésticos (fabricación de partes y componentes, ensamblado, distribución mayorista, ventas al menudeo). El sistema de la cadena de valor de la industria de bebidas gaseosas (fabricación de los concentrados, embotellado y llenado de latas, distribución mayorista, publicidad y comercialización al menudeo) es distinta de las de la industria de software (programación, carga de discos, marketing, distribución).

Benchmarking: herramienta para evaluar si los costos y eficacia de la cadena de valor de una empresa son adecuados

Una vez que una empresa cuenta con buenos estimados de costos y eficacia de cada una de las principales actividades en su propia cadena de valor y tiene suficientes datos relativos a las actividades de la cadena de valor de proveedores y socios de distribución, está lista para explorar cómo se compara en estas dimensiones con los rivales clave; aquí entra el *benchmarking*. El ***benchmarking*** (o punto de referencia) compara el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor en diferentes empresas —cómo se administran los inventarios, cómo se ensamblan los productos, la rapidez con la que se colocan productos nuevos en el mercado, cómo se toman y despachan los pedidos de los clientes— y después se contrastan los costos de estas actividades en la empresa.[18] Los objetivos del benchmarking son identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad, saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron sus resultados en el desempeño de las actividades de *benchmarking* y emprender acciones para mejorar la competitividad de la empresa siempre que estos indicadores revelen que sus costos y resultados de desempeño de una actividad sean inferiores al promedio de otras empresas (competidoras o no).

CONCEPTO BÁSICO

El ***benchmarking*** es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus "mejores prácticas".

Xerox fue una de las primeras compañías en emplear el *benchmarking* cuando, en 1979, los fabricantes japoneses comenzaron a vender copiadoras medianas en Estados Unidos a 9 600 dólares, menos que los costos de producción de Xerox.[19] La administración de Xerox sospechó que sus competidores japoneses vendían por debajo de sus costos, pero mandó a un equipo de gerentes de línea a Japón, incluso al director de manufactura, para estudiar los procesos y costos comerciales de sus competidores. Con ayuda de su socio en coinversión en Japón (Fuji-Xerox), el cual conocía bien a los competidores, el equipo descubrió que los costos de Xerox eran excesivos debido a graves ineficiencias en los procesos de producción y prácticas comerciales de la compañía. Los hallazgos generaron importantes medidas internas de cambio en Xerox para tener costos competitivos y comenzaron a utilizarse los *benchmarking* en 67 de sus procesos clave para compararse con las empresas identificadas como poseedoras de las mejores prácticas. Xerox decidió rápidamente no limitar sus puntos de referencia a sus rivales de equipo de oficina, sino extenderlos a toda compañía considerada como "la mejor del mundo" en el desempeño de *toda actividad* pertinente para Xerox; otras empresas se apresuraron a emular su enfoque. A los administradores de Toyota se les ocurrió la idea de las entregas de inventario "justo a tiempo" al ver cómo surtían sus anaqueles los supermercados estadounidenses. Southwest Airlines redujo el tiempo de preparación de sus aviones en cada parada programada al ver a los equipos de los *pits* de las carreras de autos. Más del 80% de las 500 mejores empresas según *Fortune* reportan emplear el *bench-*

[18] Hay más detalles en Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best,* Nueva York, Wiley, 1993; Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance,* Milwaukee, ASQC Quality Press, 1989; y Dawn Iacobucci y Christie Nordhielm, "Creative Benchmarking", *Harvard Business Review* 78, núm. 6, noviembre-diciembre de 2000, pp. 24-25.

[19] Jeremy Main, "How to Steal the Best Ideas Around", *Fortune,* 19 de octubre de 1992, pp. 102-103.

marking para compararse con rivales respecto de costos y otras medidas competitivamente importantes.

La parte difícil del *benchmarking* no es decidir hacerlo, sino cómo obtener información sobre las prácticas y costos de otras compañías. En ocasiones es posible recopilar información de informes publicados, grupos comerciales y empresas de investigación, y de analistas, clientes y proveedores de la industria. Otras veces pueden arreglarse visitas de cortesía a las instalaciones de compañías competidoras o no competidoras para observar cómo hacen las cosas, preguntar, comparar prácticas y procesos, y quizás intercambiar datos sobre productividad, niveles laborales, requisitos de tiempo y otros componentes de costos; pero el problema aquí es que esas empresas, aunque accedan a abrir sus instalaciones para visitarlas y a responder preguntas, es poco probable que compartan información competitivamente importante sobre costos. Además, comparar los costos de una empresa con los de otra tal vez no implique comparar manzanas con manzanas si ambas emplean distintos principios contables de costos para calcular los de ciertas actividades.

Utilizar el *benchmarking* para comparar los costos de las actividades de la empresa con los de los rivales proporciona pruebas sólidas para saber si una compañía tiene costos competitivos.

Sin embargo, ya existe una tercera y confiable fuente de información de *benchmarking*. El explosivo interés de las empresas en el *benchmarking* de costos y las mejores prácticas hizo que muchas organizaciones de consultoría (como Accenture, A.T. Kearney, Benchnet—The Benchmarking Exchange, Best Practices LLC y el Council of Benchmarking and Best Practices, LLC, del Strategic Planning Institute) reunieran datos sobre *benchmarking*, distribuyeran información sobre las mejores prácticas y ofrecieran datos comparativos de costos sin identificar los nombres de las compañías en particular. Hacer que un grupo independiente reúna la información y la reporte de manera que no se revelen los nombres de las empresas individuales evita la publicación de datos competitivamente sensibles y reduce el potencial de una conducta poco ética del personal de la empresa al recopilar sus propios datos sobre los competidores. En la cápsula ilustrativa 4.2 se presenta un código de conducta muy recomendado para comparar diversos puntos de referencia de *benchmarking* que pretende contribuir a que las empresas eviten conductas inadecuadas al recopilar y emplear datos de competitividad.

Opciones estratégicas para remediar una desventaja de costos o eficacia

Examinar los costos de las actividades de la cadena de valor y compararlos con los de los rivales indica quién tiene cuánto de una ventaja o desventaja de costos, así como los componentes de costos responsables. De igual modo, se aprende mucho de las comparaciones en el nivel de las actividades acerca de la eficacia con que la empresa otorga su propuesta de valor en relación con sus competidores y de los elementos responsables en el sistema de su cadena de valor. Esta información es vital en acciones estratégicas para eliminar una desventaja de costos, entregar más valor al cliente, intensificar la diferenciación y mejorar la rentabilidad. Esta información también ayuda a una empresa a reconocer y reforzar actividades en las que tiene una ventaja comparativa y hallar nuevas formas de mejorar su competitividad mediante menores costos, mayor diferenciación o una propuesta de valor más atractiva para el cliente. Hay tres áreas principales en el sistema de la cadena de valor general de una empresa donde los administradores pueden mejorar su eficiencia y eficacia: 1) los segmentos de actividad propios de la compañía, 2) la parte de la cadena de valor de la industria de los proveedores y 3) la porción del canal de distribución de la cadena.

Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor desempeñadas internamente

La administración puede emplear varios planteamientos estratégicos para reducir los costos de actividades de la cadena de valor que se realizan dentro de la empresa y mejorar la competitividad de costos:[20]

[20] Algunas de estas opciones se analizan con más detalle en Porter, *Competitive Advantage,* cap. 3.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 4.2

Benchmarking y conducta ética



Como los análisis entre los indicadores del *benchmarking* implican el acceso a datos competitivamente sensibles, surgen preguntas sobre una posible limitación del comercio o conductas comerciales impropias, por lo cual muchas organizaciones que trabajan con el *benchmarking* piden que todos los individuos y organizaciones participantes se rijan por un código de conducta basado en un comportamiento comercial ético. Entre los códigos de conducta más socorridos se encuentra el del American Productivity and Quality Center (APQC), promovido por Qualserve Benchmarking Clearinghouse, el cual se basa en los principios y directrices siguientes:

- Evitar análisis o acciones que puedan originar o implicar un interés en la limitación de comercio, esquemas de asignación de mercado o clientes, fijación de precios, acuerdos, ofertas falsas o sobornos. No hablar sobre costos con los competidores si son un elemento para fijar precios.
- Evitar la adquisición de secretos comerciales de los demás de modo que pueda interpretarse inadecuado como el incumplimiento o inducción de incumplimiento de cualquier deber de mantener la confidencialidad. No divulgar ni emplear ningún secreto comercial que pudiera haberse obtenido por medios impropios o que otro lo divulgase en violación del deber de mantener su confidencialidad o limitar su uso.
- Estar dispuesto a proporcionar al compañero que se va someter a *benchmarking* el mismo tipo y nivel de información que se le solicita.
- Comunicarse por completo y con prontitud en la relación para aclarar las expectativas, evitar malentendidos y establecer un interés mutuo en el intercambio de indicadores.
- Ser honesto e íntegro con la información divulgada.
- El uso o comunicación del nombre del compañero de *benchmarking*, así como los datos obtenidos o las prácticas observadas, requiere del permiso previo de éste.
- Respetar los deseos de los compañeros de *benchmarking* respecto del manejo y uso de la información proporcionada.
- Al efectuar *benchmarking* con competidores, establecer reglas específicas por adelantado. Por ejemplo, "No deseamos hablar sobre nada que otorgue alguna ventaja competitiva, sino ver cómo obtener mejoras y beneficios mutuos".
- Buscar consejo legal en caso de duda sobre algún procedimiento de recopilación de información. Si no es cómodo, no proceder. De otro modo, negociar y firmar un convenio de confidencialidad específico que satisfaga a los abogados representantes de cada compañero.
- No solicitar a los competidores datos sensibles ni hacer sentir a los compañeros de *benchmarking* que deben proporcionar datos para continuar el proceso.
- Recurrir a terceros con autoridad moral para reunir y "sellar" los datos competitivos, con asistencia legal cuando se compartan datos directamente con un competidor. (Nota: Cuando el costo se vincula de manera muy estrecha al precio, compartir datos de costos puede considerarse igual que compartir datos de precios).
- Toda información que se obtiene de un compañero de *benchmarking* debe considerarse una comunicación interna y privilegiada. Si se va a intercambiar material "confidencial" o propietario, debe firmarse un convenio específico para detallar el contenido del material que necesite protección, la duración del periodo de protección, las condiciones para permitir el acceso al material y los requerimientos de manejo específicos necesarios para dicho material.

Fuentes: APQC, **www.apqc.org**, Qualserve Benchmarking Clearinghouse, **www.awwa.org**, consultados el 8 de octubre de 2010.

1. Poner en marcha las mejores prácticas en toda la empresa, en particular las actividades de costos elevados.
2. Rediseñar el producto o algunos de sus componentes para eliminar componentes de alto costo o facilitar una fabricación o ensamblado más ágil y económico; los fabricantes de módulos de computación por lo general diseñan a partir de patentes ajenas para

evitar el pago de derechos; los fabricantes de automóviles sustituyeron con plástico y hule de bajo costo el metal de muchas partes de la carrocería.

3. Reubicar las actividades de altos costos (como la fabricación) hacia áreas geográficas —como el sureste de Asia, América Latina o Europa Oriental— donde resulten más baratas.
4. Ver si algunas actividades que se desempeñan dentro de la empresa pueden contratarse de forma externa con máquinas expendedoras o proveedores más baratos.
5. Adoptar tecnologías de menores costos o invertir en mejorar la productividad y en mejoras tecnológicas de menores costos (robótica, técnicas de fabricación flexible, sistemas informáticos de vanguardia).
6. Dejar de realizar actividades que añadan poco o ningún valor para el cliente. Algunos ejemplos son los servicios al cliente poco usados, programas de capacitación laboral de valor marginal y mantenimiento de grandes inventarios de materia prima o bienes terminados.

Una forma exitosa de competir depende de algo más que costos bajos; también depende de la eficacia con que entregue valor al cliente y de su capacidad de diferenciarse de los rivales. Un administrador dispone de varios planteamientos para mejorar la eficacia de su propuesta de valor para el cliente y mejorar la diferenciación:[21]

1. Adoptar las mejores prácticas para la calidad en toda la empresa, en particular en actividades de alto valor (las que revisten importancia en la creación de valor para el cliente).
2. Adoptar las mejores prácticas y tecnologías que estimulen la innovación, mejoren el diseño y fomenten la creatividad.
3. Poner en marcha las mejores prácticas para dar servicio al cliente.
4. Reasignar recursos para dedicarse más a actividades que tengan el mayor impacto en el valor entregado al cliente y que aborden los criterios de compra más importantes para los compradores.
5. Respecto de los intermediarios (distribuidores o minoristas, por ejemplo), entender cómo afectan las actividades que desempeña la empresa la cadena de valor del comprador. Mejorar la eficacia de las actividades de la empresa que tengan el mayor impacto en la eficiencia o eficacia de la cadena de valor del comprador.
6. Adoptar las mejores prácticas para destacar el valor del producto y mejorar las percepciones del cliente.

Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor relacionadas con los proveedores Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor de los proveedores también aborda las debilidades competitivas de una empresa respecto a costos y diferenciación. Respecto de los costos, una empresa ahorra en la parte de la cadena de valor general correspondiente al proveedor al presionarlos para que bajen sus precios o cambien a insumos sustitutos más baratos, y al colaborar de cerca con ellos para identificar oportunidades mutuas de ahorro de costos.[22] Por ejemplo, las entregas "justo a tiempo" disminuyen los costos del inventario y logística interna, y también pueden permitir que los proveedores economicen en sus costos de almacenamiento, transporte y calendarización de producción, resultado favorable para ambas partes. En algunas ocasiones, las empresas pueden observar que les resulta más

[21] Porter analiza opciones como éstas en *Competitive Advantage,* cap. 4.
[22] Se analiza un ejemplo de la forma como Whirlpool Corporation transformó su cadena de abastecimiento de pasivo competitivo a activo competitivo en Reuben E. Stone, "Leading a Supply Chain Turnaround", *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 114-121.

barato integrarse a las etapas anteriores de la producción de los proveedores de costos altos y fabricar ellas el insumo en lugar de comprarlo.

De igual modo, una empresa mejora su diferenciación al trabajar con sus proveedores para lograrlo. Algunos métodos son seleccionar y conservar a los proveedores que cumplan con estándares más altos de calidad, coordinarse con los proveedores para afinar el diseño u otras características que deseen los clientes, ofrecer incentivos que motiven a los proveedores a cumplir dichos estándares más elevados de calidad y ayudarlos en sus esfuerzos por mejorar. Menos defectos en las partes de los proveedores no sólo aumentan la calidad y la diferenciación en todo el sistema de la cadena de valor, sino también reducen costos porque hay menos desperdicio e interrupciones de los procesos de producción.

Mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la cadena de valor relacionadas con la distribución Emprender acciones para mejorar la parte final del sistema de la cadena de valor también contribuye a remediar desventajas competitivas de una empresa en cuanto costos o diferenciación. Hay tres formas de alcanzar una mayor competitividad de costos en la porción posterior de la cadena de valor de la industria: 1) Presionar a los distribuidores, minoristas y otros aliados posteriores a que reduzcan sus costos y márgenes de ganancia para que el precio final al comprador sea más competitivo con los precios de los rivales; 2) trabajar de cerca con los aliados de las etapas posteriores con objeto de identificar oportunidades beneficiosas para ambos de reducir costos; por ejemplo, un fabricante de chocolate vio que al transportar su chocolate líquido en contenedores en lugar de barras de 10 libras no sólo ahorraba a sus clientes fabricantes de barras de chocolate los costos de desempacar y derretir, sino también sus propios costos de moldear las barras y empacarlas; y 3) cambiar a una estrategia de distribución más económica, como canales de distribución más baratos (tal vez ventas directas en internet) o una integración posterior a los puntos de venta minoristas de la empresa.

Las formas de mejorar la diferenciación mediante actividades en el extremo final del sistema de la cadena de valor son 1) comprometerse en publicidad y promociones en colaboración con los aliados finales (minoristas, distribuidores, mayoristas, etc.), 2) crear acuerdos exclusivos con los vendedores finales u otros mecanismos que aumenten sus incentivos de entregar valor al cliente, y 3) crear y aplicar estándares para las actividades finales, y contribuir en la capacitación de los socios de este canal en prácticas comerciales. Por ejemplo, Harley-Davidson mejora la experiencia de compra y las percepciones de los clientes al vender mediante minoristas que sólo comercializan motocicletas Harley-Davidson y cumplen con los estándares de Harley-Davidson.

Traducir el desempeño excelente de las actividades de la cadena de valor en ventajas competitivas

Los análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* no sólo sirven para identificar y reparar desventajas competitivas, sino también para descubrir y fortalecer ventajas competitivas. Las actividades creadoras de valor de una empresa ofrecen una ventaja competitiva en una de dos maneras: (1) Contribuyen a una mayor eficiencia y menores costos en relación con los competidores o (2) ofrecen una base para la diferenciación, de modo que los clientes no hallen problema en pagar relativamente más por los bienes y servicios de la empresa. Una empresa que efectúa un *trabajo de primera clase* en la administración de las actividades de su cadena de valor *en relación con sus competidores* está en buenas posibilidades de conseguir ganancias a partir de su ventaja competitiva.

Obtener una ventaja competitiva basada en costos requiere acciones determinadas por parte de la directiva para realizar de forma eficiente las actividades de la cadena de valor. Estas acciones deben ser constantes y persistentes, e involucrar todas y cada una de las actividades de la cadena de valor. La meta debe ser una reducción de costos continua, no

una medida única o esporádica. Las empresas cuyas administraciones de verdad se comprometan con un desempeño de costos bajos de las actividades de la cadena de valor y logren comprometer al personal para descubrir formas innovadoras de eliminar costos del negocio tienen una oportunidad real de obtener una ventaja de costos perdurable sobre los rivales. No es tan fácil como parece imitar las prácticas de bajos costos de una empresa. Compañías como Dollar General, Nucor Steel, Ryanair, Geyhound Lines y el minorista francés de descuento Carrefour lograron administrar sus cadenas de valor de manera baja en costos.

También se requieren medidas constantes y persistentes para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación. Las reputaciones y marcas superiores se construyen poco a poco al paso del tiempo, mediante inversiones y actividades continuas que transmitan mensajes congruentes y de refuerzo. La diferenciación basada en calidad requiere una gestión atenta de actividades de aseguramiento de la calidad a lo largo de toda la cadena de valor. Si bien la base de la diferenciación (p. ej., estatus, diseño, innovación, servicio al cliente, confiabilidad, imagen) puede variar en gran medida entre las empresas que pretenden una ventaja por diferenciación, las que lo hacen lo logran con base en el compromiso con las actividades de la cadena de valor dirigidas deliberadamente hacia este objetivo. Algunos ejemplos son Grey Goose Vodka (estatus), IKEA (diseño), FedEx (confiabilidad), 3M (innovación), Body Shop (imagen) y Nordstrom (servicio al cliente).

Cómo se relacionan las actividades con los recursos y capacidades Hay una estrecha relación entre las actividades creadoras de valor que desempeña una empresa y sus recursos y capacidades. Una capacidad o competencia organizacional implica una *habilidad* para la acción; en cambio, una actividad creadora de valor *es* la acción. Respecto de los recursos y capacidades, las actividades son "donde la llanta toca el pavimento". Cuando las empresas se comprometen en una actividad creadora de valor, lo hacen al recurrir a recursos y capacidades específicos de la empresa que subyacen y permiten la actividad. Por ejemplo, las actividades de construcción de marca dependen de los recursos humanos, como administradores expertos en marca (incluso sus conocimientos y pericia en este campo), así como capacidades organizacionales en publicidad y marketing. Las actividades de recorte de costos pueden derivarse de capacidades organizacionales en administración de inventarios, por ejemplo, y recursos como sistemas de rastreo de inventarios.

En virtud de esta correspondencia entre actividades, por una parte, y recursos y capacidades de apoyo, por otra, el análisis de la cadena de valor complementa el análisis de recursos y capacidades como herramientas para evaluar la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos y capacidades *tan valiosos como escasos* otorgan a la empresa *lo que se necesita* para una ventaja competitiva. Para una empresa con activos competitivos de esta clase, el potencial reside allí. Cuando se despliegan estos activos en forma de una actividad creadora de valor, ese potencial se realiza debido a su superioridad competitiva. El análisis de recursos es una herramienta para identificar recursos y capacidades competitivamente superiores, pero su valor y la superioridad competitiva de dicho valor sólo pueden evaluarse de manera objetiva *después* de desplegarse. El análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* proporcionan el tipo de datos necesarios para efectuar esa evaluación objetiva.

También hay una relación dinámica entre las actividades de una empresa y sus recursos y capacidades. Las actividades creadoras de valor son más que la mera encarnación del potencial de un recurso o capacidad; también contribuyen a la formación y desarrollo de capacidades. El camino hacia una ventaja competitiva comienza con las acciones de la administración para generar pericia organizacional en el desempeño de ciertas actividades competitivamente importantes de la cadena de valor. Con una práctica constante e inversión continua de recursos de la empresa, estas actividades ascienden al nivel de una capacidad o competencia organizacional confiable; en la medida en que la directiva haga de esta creciente capacidad la base de la estrategia de la empresa, dicha capacidad se convierte en una competencia esencial. Más tarde, con mayor aprendizaje organizacional y mayor habilidad, la

Desempeñar las actividades de la cadena de valor de modo que la empresa consiga las capacidades de mejorar las competencias y capacidades de sus rivales o vencerlos en costos contribuirá a asegurar una ventaja competitiva.

competencia esencial puede evolucionar a competencia distintiva, para dar a la empresa superioridad sobre sus rivales en el desempeño de una actividad importante de la cadena de valor. Esta superioridad, si otorga a la empresa una influencia significativa en el mercado, genera una ventaja competitiva atractiva sobre los rivales. El que la ventaja competitiva resultante se refiera a costos o a diferenciación (o ambas cosas) dependerá de la elección de la empresa del tipo de actividades de construcción de competencias en que se comprometa en este periodo, como se ve en la figura 4.5.

PREGUNTA 5: ¿LA EMPRESA ES COMPETITIVAMENTE MÁS FUERTE O MÁS DÉBIL QUE SUS PRINCIPALES RIVALES?

OA 5

Apreciar la utilidad de una evaluación exhaustiva de la situación competitiva de una empresa cuando los administradores toman decisiones importantes sobre los siguientes movimientos estratégicos.

El análisis de recursos y capacidades junto con el de la cadena de valor y el *benchmarking* revela si una empresa tiene ventaja competitiva sobre los rivales con base en recursos, capacidades y actividades *individuales.* Estas herramientas también sirven para evaluar la ventaja competitiva atribuible a un *grupo* de recursos y capacidades. Los grupos de recursos en ocasiones pasan las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso aunque los componentes individuales del grupo de recursos no las superen. Por ejemplo, si bien las capacidades de ingeniería y de investigación de mercado de Callaway Golf Company se comparan relativamente bien con las de sus rivales Cobra Golf y Ping Golf, el agrupamiento de recursos en su proceso de desarrollo de producto (sistemas de desarrollo multifuncionales, capacidades tecnológicas, conocimientos sobre las preferencias del consumidor y cultura organizacional de colaboración) le da una ventaja competitiva que le permitió mantenerse como el mejor vendedor de equipo de golf durante más de una década.

El análisis de recursos y el de cadena de valor/*benchmarking* de los recursos, capacidades y actividades de la empresa (como entidades individuales y como grupo) son necesarios para determinar si la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus rivales principales. Sin embargo, no bastan para ofrecer una panorámica completa de la situación competitiva de una empresa. Es necesaria una evaluación más cabal de las fortalezas y debilidades competitivas *en general* de la empresa, pues una ventaja competitiva en una parte de su cadena de valor puede verse superada por desventajas competitivas en otras partes de la cadena. Al elaborar una evaluación general de la competitividad de una empresa, dos preguntas son de particular interés: Primera, ¿dónde se ubica la empresa en relación con sus competidores en cada uno de los factores importantes que determinan el éxito comercial? Segunda, después de considerar todo lo anterior, ¿la empresa tiene alguna ventaja o desventaja competitiva *neta* en relación con sus principales competidores?

Un método sencillo para responder las dos preguntas anteriores implica la elaboración de clasificaciones de fortaleza cuantitativa para la empresa y sus competidores clave en cada factor de éxito de la industria y en cada capacidad de recursos competitivamente básica. Gran parte de la información necesaria para una evaluación de fortaleza competitiva proviene de análisis previos. Los análisis de la industria y de las cinco fuerzas revelan los factores básicos de éxito y las fuerzas competitivas que separan a los ganadores de los perdedores. Los datos del *benchmarking* y la exploración de los principales competidores son la base para ponderar la fortaleza competitiva de los rivales en factores como costo, atributos clave del producto, servicio al cliente, imagen y reputación, fortaleza financiera, habilidades tecnológicas, capacidad de distribución y otros recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades revela los factores de importancia competitiva según la situación externa. Junto con el análisis de la cadena de valor, también revela las fortalezas competitivas de

Figura 4.5 **Traducir el desempeño de las actividades de la cadena de valor de la empresa en ventajas competitivas**



la empresa, es decir, permite ver si ésta o sus rivales tienen la ventaja respecto de recursos, capacidades y actividades competitivamente importantes. Además, las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso indican si algunas de estas ventajas son sustentables. El análisis FODA ofrece una panorámica más completa y predecible de la situación general de la empresa al investigar todo el conjunto de sus fortalezas y debilidades en relación con los rivales y el ambiente externo.

El primer paso de una evaluación de fortaleza competitiva es enlistar los factores básicos de éxito de la industria y las mediciones más ilustrativas de la fortaleza o debilidad competitiva (son suficientes de seis a 10). El segundo paso es asignar valores a cada medida de fortaleza competitiva conforme a su importancia percibida; es muy poco probable que las diversas medidas tengan la misma importancia. Por ejemplo, en una industria en la que los productos/servicios de los rivales sean virtualmente idénticos, tener bajos costos unitarios en relación con los rivales es casi siempre el determinante más importante de fortaleza competitiva. En una industria con una fuerte diferenciación de producto, las medidas más

significativas de fortaleza competitiva pueden ser la conciencia, imagen y reputación de la marca, atractivo del producto y capacidad de distribución. Una ponderación ascendería hasta 0.75 (tal vez más) en situaciones en las que una variable competitiva particular sea abrumadoramente decisiva, o descendería hasta 0.20 cuando dos o tres medidas de fortaleza sean más importantes que el resto. Los indicadores de una menor fortaleza competitiva son de 0.05 o 0.10. Ya sea que las diferencias entre las ponderaciones de importancia sean grandes o pequeñas, *la suma de las ponderaciones debe totalizar 1.*

El tercer paso es clasificar a la empresa y a sus rivales en cada medida de fortaleza competitiva. Las escalas numéricas (p. ej., de 1 a 10) son mejores, si bien las clasificaciones como "más fuerte" (+), "más débil" (–) y "más o menos igual" (=) serían adecuadas si la información fuera escasa y la asignación numérica implicara una precisión falsa. El cuarto paso es multiplicar las clasificaciones de fortaleza por su ponderación de importancia para obtener calificaciones ponderadas de fortaleza (una clasificación de fortaleza de 4 por una ponderación de 0.20 da una calificación ponderada de fortaleza de 0.80). El quinto paso es sumar las calificaciones ponderadas sobre cada medida para obtener clasificaciones ponderadas de fortaleza competitiva general para cada empresa. El sexto paso es emplear las clasificaciones generales de fortaleza para llegar a conclusiones sobre las dimensiones y el grado de la ventaja o desventaja competitiva neta y tomar nota específica de las áreas fuertes y débiles.

En la tabla 4.4 se presenta un ejemplo de evaluación de fortaleza competitiva, con la empresa hipotética ABC respecto de dos rivales. En el ejemplo, el costo relativo es la medida

Tabla 4.4 Evaluación representativa de fortaleza competitiva ponderada

		Evaluación de fortaleza competitiva (Escala de clasificación: 1 = muy débil; 10 = muy fuerte)					
		ABC Co.		Rival 1		Rival 2	
Factor básico de éxito/Medición de fortaleza	Ponderación de la importancia	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada	Clasificación de la fortaleza	Calificación ponderada
Calidad/desempeño del producto	0.10	8	0.80	5	0.50	1	0.10
Reputación/imagen	0.10	8	0.80	7	0.70	1	0.10
Capacidad de fabricación	0.10	2	0.20	10	1.00	5	0.50
Habilidades tecnológicas	0.05	10	0.50	1	0.05	3	0.15
Red de distribuidores/ capacidad de distribución	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Capacidad de innovación de productos	0.05	9	0.45	4	0.20	5	0.25
Recursos financieros	0.10	5	0.50	10	1.00	3	0.30
Posición relativa de costos	0.30	5	1.50	10	3.00	1	0.30
Capacidades de servicio al cliente	0.15	5	0.75	7	1.05	1	0.15
Suma de ponderaciones de importancia	**1.00**						
Clasificación de fortaleza general ponderada			**5.95**		**7.70**		**2.10**

más ilustrativa de fortaleza competitiva, y las demás medidas de fortaleza no tienen tanta importancia. La empresa con la mayor clasificación de una medida determinada tiene una ventaja competitiva implicada en dicha medida, y las dimensiones de su ventaja se reflejan en la diferencia entre su clasificación ponderada y las de sus rivales. Por ejemplo, la fortaleza ponderada de 3.00 del Rival 1 en costos relativos indica una ventaja de costos considerable respecto de la empresa ABC (con una calificación ponderada de 1.50 en costo relativo) y una ventaja de costos aún más grande respecto del Rival 2 (con una calificación ponderada de 0.30). Las clasificaciones medida por medida revelan las áreas competitivas en las que una empresa es más fuerte y más débil, y respecto de quién.

Las calificaciones de fortaleza competitiva general indican cómo se agregan todas las medidas de fortaleza, es decir, si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva general neta respecto de cada rival. Mientras mayor sea la *clasificación de fortaleza ponderada general* de una empresa, mayor será su *competitividad general* respecto de sus rivales. Mientras más grande sea la diferencia entre la clasificación ponderada general de una empresa y las calificaciones de los rivales *de menor clasificación,* mayor será su *ventaja competitiva neta* implicada. Así, la puntuación ponderada general del Rival 1 de 7.70 indica una ventaja competitiva neta más grande sobre el Rival 2 (con una puntuación de 2.10) que sobre ABC (con una puntuación de 5.95). Por el contrario, mientras más grande sea la diferencia entre la clasificación general de una empresa y las puntuaciones de los rivales *mejor puntuados,* mayor será su *desventaja competitiva neta* implicada. La puntuación del Rival 2 de 2.10 le da una desventaja competitiva neta más pequeña respecto de ABC (con una puntuación general de 5.95) que sobre el Rival 1 (con una puntuación general de 7.70).

Las clasificaciones elevadas de fortaleza competitiva ponderada señalan una posición competitiva sólida y la posesión de una ventaja competitiva; las clasificaciones bajas señalan una posición débil y una desventaja competitiva.

Implicaciones estratégicas de las evaluaciones de fortaleza competitiva

Las evaluaciones de fortaleza competitiva ofrecen conclusiones útiles sobre la situación competitiva de una empresa. Las clasificaciones comparan a una compañía con sus rivales, factor por factor (o capacidad por capacidad), lo que revela dónde es más fuerte o más débil y respecto de quién. Además, las puntuaciones de fortaleza competitiva general indican cómo se conjuntan todos los factores: si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva respecto de cada rival. La empresa con la clasificación más grande de fortaleza competitiva general goza de la posición competitiva más fuerte y las dimensiones de su ventaja competitiva neta se reflejan en la medida en que su puntuación exceda a las de sus rivales.

Además, las clasificaciones de fortaleza proporcionan directrices para diseñar estrategias de ofensiva y defensiva sensatas. Por ejemplo, si la empresa ABC desea ir a la ofensiva para obtener más ventas y participación de mercado, una ofensiva así tal vez necesite dirigirse directamente a ganar clientes del Rival 2 (que tiene puntuaciones más bajas de fortaleza general) y no del Rival 1 (con puntuaciones más altas de fortaleza general). Más aún, si bien ABC tiene clasificaciones elevadas en habilidades tecnológicas (10), red de distribuidores/capacidad de distribución (9), capacidad de innovación de producto (9), calidad/desempeño de producto (8) y reputación/imagen (8), estas mediciones de fortaleza tienen bajas ponderaciones de importancia, lo que significa que ABC tiene fortaleza en áreas que no se traducen en ventajas competitivas de mucho empuje en el mercado. Aun así, desplaza al Rival 2 en las cinco áreas y goza de menores costos que éste: en la posición de costos relativa, ABC tiene una clasificación de 5 en comparación de 1 del Rival 2, y la posición de costos relativa tiene la ponderación más alta de importancia de todas las mediciones de fortaleza. ABC también tiene mayor fortaleza competitiva que el Rival 2 en capacidades de servicio al cliente (que conlleva la segunda ponderación más alta de importancia). Por lo tanto, debido a que las fortalezas de ABC están en las mismas áreas donde el Rival 2 es débil, ABC está en buena posición de atacar al Rival 2: tiene muy buenas posibilidades de convencer a muchos clientes del Rival 2 de que compren el producto de ABC.

Las puntuaciones de fortaleza competitiva de una empresa destacan sus fortalezas y debilidades respecto de sus rivales y señalan directamente las clases de acciones de ofensiva/defensiva a su alcance para explotar sus fortalezas competitivas y reducir sus vulnerabilidades competitivas.

Sin embargo, ABC debe tener cuidado al recortar precios de forma agresiva para ganar clientes del Rival 2, pues el Rival 1 puede interpretarlo como ataque de ABC para ganar también clientes del Rival 1. Y el Rival 1 está en una posición mucho mejor para competir con precios bajos debido a su alta puntuación en costos relativos en una industria en la que los costos bajos son competitivamente importantes (el costo relativo conlleva una ponderación de importancia de 0.30). La sólida posición de costos relativos del Rival 1 respecto de ABC y del Rival 2 lo dota de la capacidad de emplear su ventaja de costos bajos para combatir cualquier recorte de precios por parte de ABC; sin duda, ABC es vulnerable a cualquier recorte de precios como respuesta del Rival 1; el Rival 1 vencería con facilidad tanto a ABC como al Rival 2 en una batalla de precios por ventas y participación de mercado. Si ABC quiere defenderse de su vulnerabilidad ante el potencial recorte de precios del Rival 1, necesita dirigir una porción de su estrategia a bajar sus propios costos.

El punto aquí es que una empresa competitivamente hábil debe emplear la evaluación de fortalezas para decidir qué acciones estratégicas aplicar: qué fortalezas explotar para ganar ventas de los rivales, qué rivales atacar y qué debilidades competitivas corregir. Cuando una compañía tiene fortalezas competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, es prudente considerar acciones ofensivas para explotar las debilidades competitivas de los rivales. Cuando una empresa tiene debilidades competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son fuertes, es sensato considerar medidas defensivas para mitigar su vulnerabilidad.

PREGUNTA 6: ¿QUÉ ASUNTOS Y PROBLEMAS ESTRATÉGICOS MERECEN LA MAYOR ATENCIÓN POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN?

Centrarse en los asuntos estratégicos que enfrenta una empresa y compilar una "lista de preocupaciones" de problemas y obstáculos crea un plan estratégico de los problemas que merecen toda la atención de la administración.

El paso analítico final y más importante es centrarse en los problemas estratégicos exactos que debe abordar —y resolver— la directiva para que la empresa tenga más éxito financiero y competitivo en los siguientes años. Este paso implica recurrir a los resultados de los análisis tanto de la industria como competitivos y a las evaluaciones de la propia competitividad de la empresa. La tarea es conocer con certeza los retos estratégicos y competitivos que enfrenta la empresa, las deficiencias competitivas que necesitan compostura, los obstáculos en el camino de la mejoría de la posición competitiva de la compañía en el mercado y los problemas específicos que merecen la mayor atención de la administración.

La "lista de preocupaciones" de aspectos y problemas que hay que abordar abarca, por ejemplo:

- *Cómo* retrasar los retos comerciales de nuevos competidores extranjeros.
- *Cómo* combatir los descuentos de precios de los rivales.
- *Cómo* reducir los costos altos de la empresa y despejar el camino para reducciones de precios.
- *Cómo* sustentar la actual tasa de crecimiento de la empresa a la luz de una demanda decreciente del comprador.
- *Si se debe* expandir la línea de productos de la empresa.
- *Si se deben* corregir sus deficiencias competitivas con la adquisición de una compañía rival que posea las fortalezas faltantes.
- *Si se debe* entrar en mercados extranjeros con rapidez o con cautela.
- *Si se debe* reubicar la empresa en otro grupo estratégico.

- *Qué hacer* sobre un interés creciente del comprador en productos sustitutos.
- *Qué hacer* para combatir el envejecimiento demográfico de la base de clientes de la empresa.

Así, la lista de preocupaciones se centra en cuestiones como "la forma de hacer algo", "qué hacer sobre algo" y "si se debe hacer algo". El propósito de esta lista de preocupaciones es identificar los asuntos/problemas que la directiva necesita abordar, no averiguar las acciones específicas por emprender. Decidir qué hacer —qué medidas específicas tomar y qué acciones específicas poner en marcha— viene después (cuando sea hora de idear la estrategia y elegir entre diversas opciones estratégicas).

Si los asuntos de la lista de preocupaciones son relativamente menores —lo que sugiere que la estrategia de la empresa está en marcha en su mayor parte y razonablemente bien ajustada a su situación general—, los administradores pocas veces necesitan hacer mucho más que afinar la estrategia actual. Sin embargo, si los aspectos y problemas que enfrenta la empresa son graves e indican que la estrategia presente no se ajusta bien al camino por venir, la tarea de idear una mejor estrategia debe tener la prioridad de los planes de la administración.

Las decisiones reales en cuanto a una estrategia y a las acciones específicas es el paso siguiente *después* de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen toda la atención de la directiva.

Una buena estrategia debe contener formas de abordar todos los aspectos y obstáculos estratégicos en el camino del éxito financiero y competitivo de la empresa en los siguientes años.

PUNTOS CLAVE

Hay seis preguntas básicas por considerar cuando se analizan las circunstancias competitivas propias de una empresa y su posición competitiva frente a sus principales rivales:

1. *¿La estrategia actual funciona bien?* Esto implica evaluar la estrategia desde un punto de vista cualitativo (amplitud, congruencia interna, lógica y adecuación a la situación) y también desde uno cuantitativo (resultados estratégicos y financieros que genera). Mientras más fuerte sea el desempeño general actual de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales de estrategia. Mientras más débil sea el desempeño de una empresa o más rápidos sean los cambios de su situación externa (que se observan en los análisis de la industria y competitivos), más deberá cuestionarse su estrategia actual.
2. *¿Los recursos y capacidades de la empresa tienen suficiente poder competitivo para dar una ventaja sustentable sobre los rivales?* La respuesta proviene de la aplicación de las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso. Si una empresa cuenta con recursos y capacidades valiosos y escasos, tendrá una ventaja competitiva sobre los rivales comerciales. Si es difícil copiar sus recursos y capacidades, y no hay buenos sustitutos, la empresa está en posibilidades de mantener esta ventaja incluso frente a las acciones deliberadas de los rivales por vencerla.
3. *¿Es capaz la empresa de aprovechar oportunidades comerciales y vencer amenazas externas a su bienestar futuro?* La respuesta proviene de un análisis FODA. Las dos partes más importantes del análisis FODA son: 1) sacar conclusiones sobre la información de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas sobre la situación general de la empresa y 2) actuar conforme a dichas conclusiones para que la estrategia de la compañía se ajuste mejor a sus fortalezas y oportunidades de recursos, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. Las fortalezas, y activos competitivos de una empresa son pertinentes estratégicamente porque son las bases más lógicas y atractivas de la estrategia; las debilidades internas son importantes porque pueden representar vulnerabilidades que requieran corrección. Las oportunidades y amenazas externas entran en escena porque una buena estrategia necesariamente

se dirige a aprovechar las oportunidades más atractivas de una empresa y a defenderse de las amenazas para su bienestar.

4. *¿Los precios, costos y propuestas de valor de la empresa son competitivos?* Una señal ilustrativa de la fortaleza o precariedad de la situación de una empresa es si sus precios y costos son competitivos en relación con los de los rivales de la industria. Otra señal es la forma como se compara con los rivales en términos de diferenciación; con qué eficacia entrega su propuesta de valor al cliente. El análisis de la cadena de valor y el *benchmarking* son herramientas esenciales para determinar si la empresa desempeña funciones y actividades con eficiencia y eficacia, para saber si sus costos se corresponden con los de los competidores y para decidir cuáles actividades y procesos comerciales internos necesitan estudiarse para su mejora; complementan el análisis de recursos y capacidades al proporcionar datos del ámbito de las actividades individuales que ofrecen evidencias más objetivas sobre la superioridad competitiva de los recursos y capacidades individuales, o de los grupos de recursos y conjuntos de actividades vinculados.
5. *En general, ¿la empresa es competitivamente más fuerte o más débil que sus principales rivales?* Las evaluaciones básicas en este caso implican la forma como la empresa se equipara con sus principales rivales en factores de éxito básicos de la industria y otros determinantes decisivos del éxito competitivo, y si la empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva *neta* y por qué. Las evaluaciones cuantitativas de la fortaleza competitiva, usadas en el método de la tabla 4.4, indican los lugares donde una empresa es fuerte o débil y permiten crear la capacidad de defender o mejorar su posición comercial. Por regla general, la estrategia competitiva de una empresa debe construirse en torno a sus fortalezas competitivas y dedicarse a mejorar las áreas donde es competitivamente vulnerable. Cuando una compañía tiene fortalezas competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son débiles, es prudente considerar acciones de ofensiva para atacar las debilidades competitivas de los rivales. Cuando una empresa tiene debilidades competitivas importantes en áreas donde uno o más rivales son fuertes, es prudente considerar acciones defensivas para mitigar su vulnerabilidad.
6. *¿Qué aspectos y problemas estratégicos merecen la mayor atención de la administración?* Este paso analítico se centra en los aspectos y problemas estratégicos en el camino de la empresa hacia el éxito. Implica usar los resultados de los análisis tanto de la industria como competitivos, así como el de la situación de la empresa, para elaborar una "lista de preocupaciones" de asuntos por resolver para que la compañía tenga éxito financiero y competitivo en los años siguientes. La lista de preocupaciones siempre se centra en preocupaciones como "la forma de hacer algo", "qué hacer sobre algo" y "si se debe hacer algo"; el propósito de la lista de preocupaciones es identificar los aspectos/problemas que la directiva necesita abordar. Las decisiones reales sobre una estrategia y las acciones específicas por emprender vienen después de elaborar la lista de aspectos y problemas estratégicos que merecen la mayor atención posible de la administración.

Un buen análisis de la situación de la empresa, así como los buenos análisis de la industria y competitivos, son un requisito valioso para una buena elaboración de estrategias. Una evaluación bien hecha de las capacidades de recursos y fortalezas competitivas de una empresa expone los puntos fuertes y débiles de la estrategia actual, así como lo atractivo o no de la posición competitiva de la compañía y por qué. Los administradores necesitan esa información para idear una estrategia que se ajuste bien a las circunstancias competitivas de su empresa.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 2, OA 3, OA 4

1. Revise la información de la cápsula ilustrativa 4.1 respecto de los costos promedio de producir y vender café de comercio justo. Después, responda lo siguiente:

a) Las empresas que no venden suficiente café de comercio justo compran el café directamente a caficultores pequeños hasta en 0.75 dólares la libra. Al pagar salarios inferiores al promedio, también reducen sus costos laborales de tueste y empaquetado a 0.70 dólares la libra y sus costos fijos 20%. Si venden su café al mismo precio promedio de Just Coffee, ¿cuál sería su margen de ganancias y cómo se compararía con el de Just Coffee?

b) ¿Cómo puede responder Just Coffee a esta clase de amenaza competitiva? ¿Tiene activos competitivos valiosos con los cuales responder, o será necesario adquirirlos? ¿Su respuesta alteraría la cadena de valor de la empresa de alguna manera?

OA 1

2. Con la información de la tabla 4.1 y la información financiera de Avon Products siguiente, calcule las siguientes razones de Avon para 2008 y 2009:

a) Margen de utilidad bruta
b) Margen de utilidad operativa
c) Margen de utilidad neta
d) Razón de cobertura de intereses
e) Rendimiento sobre el capital de los accionistas
f) Rendimiento sobre activos
g) Razón deuda-capital
h) Días de inventario
i) Razón de rotación de inventario
j) Periodo de recuperación promedio

Con base en estas razones, ¿el desempeño financiero de Avon mejoró, se debilitó o permaneció más o menos igual de 2008 a 2009?

Avon Products, Inc., estados consolidados de ingresos, 2008-2009 (en millones, excepto los datos por acción)

	Años terminados 31 de diciembre	
	2009	2008
Ventas netas	$10 284.7	$10 588.9
Otros ingresos	98.1	101.2
Ingresos totales	10 382.8	10 690.1
Costos, gastos y varios:		
Costo de ventas	3 888.3	3 949.1
Ventas, gastos generales y administrativos	5 476.3	5 401.7
Utilidad operativa	1 018.2	1 339.3
Gastos de intereses	104.8	100.4

(*continúa*)

(*Continuación*)

	Años terminados 31 de diciembre	
	2009	2008
Ingresos de intereses	(20.2)	(37.1)
Otros gastos, neto	7.1	37.7
Total de otros gastos	91.7	101.0
Ingreso antes de impuestos	926.5	1 238.3
Impuestos sobre el ingreso	298.3	362.7
Ingreso neto	628.2	875.6
Ingreso neto atribuible a intereses no controlados	(2.4)	(.3)
Ingreso neto atribuible a Avon	$ 625.8	$ 875.3
Ganancias por acción:		
Básica	$ 1.45	$ 2.04
Diluida	$ 1.45	$ 2.03

Avon Products, Inc., balance general consolidado, 2008-2009 (en millones, excepto los datos por acción)

	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Activos		
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 1 311.6	$ 1 104.7
Cuentas por cobrar (menos asignaciones de $165.5 y $127.9)	779.7	687.8
Inventarios	1 067.5	1 007.9
Gastos pagados por anticipado y otros	1 030.5	756.5
Total de activos circulantes	4 189.3	3 556.9
Propiedades, planta y equipos, al costo		
Terrenos	144.3	85.3
Edificio y mejoras	1 048.1	1 008.1
Equipo	1 506.9	1 346.5
Total de propiedad, planta y equipo, al costo	2 699.3	2 439.9
Menos depreciación acumulada	(1 169.7)	(1 096.0)
Propiedad, planta y equipo neto	1 529.6	1 343.9
Otros activos	1 113.8	1 173.2
Total de activos	$ 6 832.7	$ 6 074.0
Pasivos y capital de los accionistas		
Deudas por pagar antes de un año	$ 138.1	$1 031.4
Cuentas por pagar	754.7	724.3
Compensación acumulada	291.0	234.4
Otros pasivos acumulados	697.1	581.9
Ventas e impuestos distintos de ingresos	259.2	212.2
Impuestos al ingreso	134.7	128.0
Total de pasivos circulantes	2 274.8	2 912.2
Deuda de largo plazo	2 307.8	1 456.2
Planes de prestaciones de los empleados	588.9	665.4
Impuestos al ingreso de largo plazo	173.8	168.9

(*continúa*)

(*Continuación*)

	31 de diciembre de 2009	31 de diciembre de 2008
Otros pasivos	174.8	159.0
Total de pasivos	$ 5 520.1	$ 5 361.7
Compromisos y contingencias		
Capital de los accionistas		
Acción común, valor de $.25; 1 500 participaciones autorizadas; 740.9 emisiones y 739.4 participaciones	$ 186.1	$ 185.6
Capital pagado adicional	1 941.0	1 874.1
Ganancias retenidas	4 383.9	4 118.9
Otras pérdidas acumuladas	(692.6)	(965.9)
Acciones del Tesoro, al costo (313.4 y 313.1 participaciones)	(4 545.8)	(4 537.8)
Total de capital de los accionistas de Avon	1 272.6	674.9
Interés no controlado	40.0	37.4
Total del capital de los accionistas	$ 1 312.6	$ 712.3
Total de pasivos y capital de los accionistas	$ 6 832.7	$ 6 074.0

Fuente: Avon Products, Inc., 2009, formato 10-K.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. Con las fórmulas de la tabla 4.1 y los datos de los estados financieros más recientes de su empresa, calcule las siguientes medidas de desempeño financiero de su empresa:

- ***a)*** Margen de ganancia operativa
- ***b)*** Rendimiento sobre activos totales
- ***c)*** Razón actual
- ***d)*** Capital de trabajo
- ***e)*** Razón deuda de largo plazo-capital
- ***f)*** Razón precio-ganancias

OA 1

2. Con base en los estados financieros más recientes de su empresa y los demás datos referentes al desempeño de su empresa que aparecen en el Informe de la Industria, enliste las tres medidas de desempeño financiero en las que su empresa resultó "de lo mejor" y las tres medidas en las que el desempeño financiero de su empresa fue "de lo peor".

OA 1, OA 2, OA 3, OA 4, OA 5

3. ¿Qué pruebas sólidas puede citar que indiquen que la estrategia de su empresa funciona muy bien (o tal vez no tan bien, si el desempeño de su empresa está rezagado respecto de sus rivales)?

OA 3

4. ¿Qué fortalezas y debilidades internas tiene su empresa? ¿Qué oportunidades comerciales externas de crecimiento y mayor rentabilidad existen para su empresa? ¿Qué amenazas para el bienestar y rentabilidad futuros de su empresa ven usted y sus compañeros administradores? ¿Qué indica el análisis FODA precedente sobre la situación presente y perspectivas de su empresa?, ¿en qué lugar de la escala de "excepcionalmente fuerte" a "alarmantemente débil" se ubica el atractivo de la situación de su empresa?

OA 2, OA 3

5. ¿Su empresa tiene algunas competencias esenciales? De ser así, ¿cuáles son?

OA 4

6. ¿Cuáles son los elementos clave de la cadena de valor de su empresa? Consulte la figura 4.3 para elaborar su respuesta.

OA 5

7. Con la metodología de la tabla 4.4, elabore una evaluación ponderada de fortaleza competitiva para su empresa y otras dos que usted y sus compañeros administradores consideren competidores muy cercanos.

CAPÍTULO 5

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

¿Cuál emplear?

Dedico mi tiempo a tratar de entender nuestra posición competitiva y cómo atendemos a nuestros clientes.

—Lou Gerstner
Exdirector ejecutivo acreditado con la rotación de personal de IBM

De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.

—Michael E. Porter
Profesor de la Harvard Business School y cofundador de Monitor Consulting

La esencia de la estrategia reside en la creación de las ventajas competitivas de mañana antes de que los competidores logren imitar las que se poseen hoy.

—Gary Hamel y C. K. Prahalad
Profesores, autores de varias obras y consultores

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- **OA 1** Comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias genéricas y por qué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industrias y condiciones competitivas.
- **OA 2** Dominar las principales formas de obtener una ventaja competitiva basada en costos bajos.
- **OA 3** Conocer las mejores formas de obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio de una empresa respecto de las ofertas de los rivales.
- **OA 4** Reconocer los atributos de una estrategia de mejor costo de los proveedores y el modo en que algunas empresas aplican una estrategia híbrida para procurarse una ventaja competitiva y entregar un valor superior a los clientes.

Hay varios planteamientos básicos para competir con éxito y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales, pero todas implican la capacidad de entregar más valor al cliente que los rivales. El valor superior significa un buen producto a precio bajo, un producto superior por el cual vale la pena pagar más o una oferta del mejor valor, lo que representa una atractiva combinación de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atrayentes. Sin embargo, sea cual sea la forma de entregar un valor superior, casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta que los rivales y hacerse de recursos y capacidades competitivamente valiosos que los rivales no igualen o superen con facilidad.

En este capítulo se describen las *cinco opciones básicas de estrategia competitiva.* Cuál de las cinco emplear es la elección principal de una empresa al idear una estrategia general y comenzar su búsqueda por una ventaja competitiva.

LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

La estrategia competitiva de una compañía *aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito*: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. Son remotas las posibilidades de que dos empresas —incluso en la misma industria— apliquen estrategias competitivas exactamente iguales en cada detalle. ¿Por qué? Porque los administradores siempre tienen una forma muy propia de abordar las presiones competitivas y las fuerzas impulsoras de una industria, de prever las condiciones comerciales futuras y de las especificidades de las estrategias más sensatas para su empresa particular a la luz de sus fortalezas y debilidades, de sus oportunidades comerciales más prometedoras y de las amenazas externas a su bienestar futuro.

OA 1

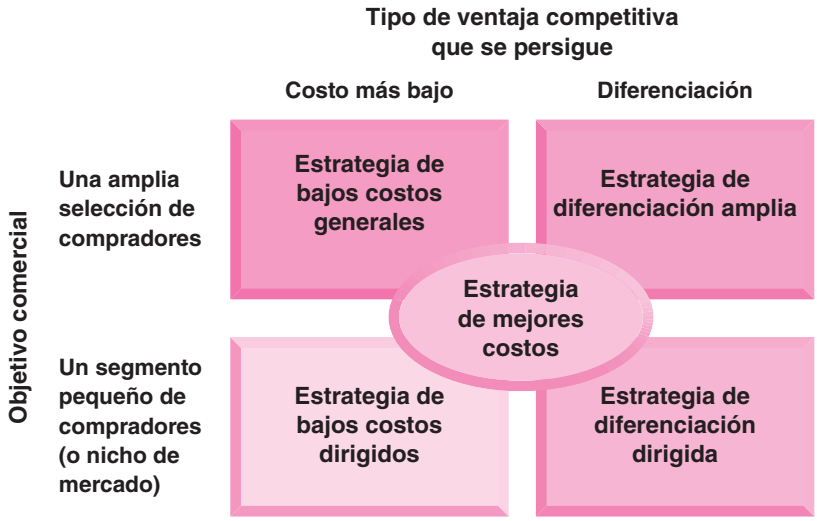
Comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias genéricas y por qué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industrias y condiciones competitivas.

Sin embargo, cuando se dejan de lado los detalles para ver la sustancia real, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto. Como se muestra en la figura 5.1, estos dos factores originan cinco opciones de estrategia competitiva para ubicarse en el mercado, operar el negocio y entregar valor a los clientes:[1]

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo*. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación*. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.* Ofrece a los clientes *más valor por su dinero* al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante "de mejores costos" de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia *híbrida* que *mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos* de un modo único.

En este capítulo se explorarán los pormenores de estas cinco estrategias competitivas genéricas y en qué difieren.

Figura 5.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta



Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

[1] Este esquema de clasificación es una adaptación de una clasificación más pequeña de tres estrategias en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Nueva York, Free Press, 1980. Hay un análisis de las diversas formas en que las empresas se ubican en el mercado en Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* 74, núm. 6, noviembre-diciembre de 1996, pp. 65-67.

ESTRATEGIAS DE COSTOS BAJOS

OA 2

Dominar las principales formas de obtener una ventaja competitiva basada en costos bajos.

Esforzarse por ser el representante de los costos bajos generales de la industria es un planteamiento competitivo poderoso en los mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa alcanza el **liderazgo de costos bajos** cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. Al pretender una ventaja de costos sobre los rivales, los administradores deben tener el cuidado de incluir las características y servicios que los compradores consideran esenciales: *la oferta de un producto demasiado austero socava el atractivo del producto de la empresa y puede alejar a los compradores, aunque su precio sea menor que los productos competidores.* Para lograr una eficacia máxima, las compañías que utilizan una estrategia de costos bajos necesitan conseguir su ventaja de costos de maneras que a los rivales les sea difícil copiar o igualar. Si es relativamente sencillo o barato para los competidores imitar los métodos de costos bajos del líder, su ventaja durará poco para generar una ventaja valiosa en el mercado.

CONCEPTO BÁSICO

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Además proveer un producto o servicio aceptable para los compradores.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene un enorme poder competitivo, que en ocasiones permite a una empresa crecer con más rapidez (al usar recortes de precios para atraer clientes de los rivales) y con frecuencia contribuye a aumentar su rentabilidad. Una empresa transforma una ventaja de costos bajos sobre los rivales en un desempeño financiero atractivo en una de estas dos maneras:

1. Usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio que tienen los competidores y atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales.
2. Abstenerse de recortar precios para ganar ventas de los rivales (con lo cual se corre el riesgo de iniciar una guerra de precios) y en cambio cobrar un precio más o menos igual al de los otros rivales de precios bajos. Aunque esta estrategia no aumenta la participación de mercado de la empresa, sí le permitirá obtener un mejor margen de ganancia por unidad vendida (porque los costos por unidad de la empresa son inferiores a los costos unitarios de los rivales) e impulsarla así hacia ganancias totales y rendimientos sobre la inversión más elevados que lo que los rivales son capaces de hacer.

Una ventaja de costos bajos sobre los rivales se traduce en una mejor rentabilidad de la que obtienen los rivales.

Si bien muchas empresas se inclinan por aprovechar la ventaja de costos bajos y atacar a los rivales con precios menores (con la esperanza de que las ganancias esperadas en ventas y participación de mercado generen mayores ganancias totales), esta estrategia resulta contraproducente si los rivales responden con sus propios recortes de precios (para proteger su base de clientes) y los recortes de precios del agresor no logran generar ganancias de ventas lo bastante amplias para compensar la erosión de ganancias asociadas a los precios menores. Mientras mayor sea el riesgo de que los rivales respondan con recortes de precios semejantes, más atractiva es la segunda opción de usar una ventaja de costos bajos para obtener una mayor rentabilidad.

Las dos formas principales de obtener una ventaja de costos

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa a lo largo de su cadena de valor general deben ser menores que los acumulados de cada uno

[2] M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance,* Nueva York, Free Press, 1985, p. 97.

de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Hay dos formas de efectuar lo anterior:[2]

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

Demos un vistazo a cada uno de estos planteamientos para asegurar una ventaja de costos.

Administración rentable de las actividades de la cadena de valor Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una particular atención a un conjunto de factores conocidos como **impulsores de costo**, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos pueden aprovechar para reducir costos. (En la figura 5.2 se presenta una lista de impulsores de costo importantes.) Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:

CONCEPTO BÁSICO

Un **impulsor de costo** es un factor con una fuerte influencia en los costos de una empresa.

1. *Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles.* Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación, y afectan los costos unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, IyD, publicidad, distribución y administración general. Por ejemplo, PepsiCo y Anheuser-Busch pueden aportar los 3 millones de dólares que cuesta un anuncio de 30 segundos durante el Súper Tazón porque el costo de un anuncio así se reparte en los cientos de millones de unidades que venden. En cambio, para una empresa pequeña con un volumen de ventas de sólo 1 millón de unidades sería prohibitivo ese costo de 3 millones de dólares por un anuncio en el Súper Tazón; sólo un comercial elevaría los costos más de 2 dólares por unidad, aunque el anuncio fuese inusualmente eficaz y generara un aumento del volumen de ventas de 25%, a 1.25 millones de unidades. De igual modo, es más económico operar una fábrica grande que una pequeña. En industrias globales, fabricar productos separados de cada mercado nacional en lugar de vender un solo producto estándar en todo el mundo tiende a aumentar los costos unitarios a causa del tiempo perdido en el cambio de modelo, menores corridas de producción y la incapacidad de alcanzar la escala más económica de producción para cada modelo nacional.
2. *Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.* El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas, de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centros de distribución de manera repetida. Las empresas que administran con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.
3. *Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.* Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos

Figura 5.2 Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa



Fuentes: Adaptado por los autores a partir de M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985.

se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente.

4. *Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.* Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventarios mediante prácticas justo a tiempo (*just in time inventory practices*), economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia distintiva en la administración rentable de la cadena de suministro en ocasiones puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos.
5. *Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad.* Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo, *insumos* laborales no sindicalizados y menor pago de renta por diferencias de ubicación. Si los costos de ciertos factores son "demasiado elevados", una empresa puede incluso diseñar el producto de modo que no emplee en absoluto los insumos de costo alto.
6. *Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.* Por ejemplo, Home Depot tiene suficiente poder de negociación con los proveedores para obtener descuentos de precios en compras de grandes volúmenes. Del mismo modo, PepsiCo aprovecha su poder de negociación para obtener concesiones de supermercados, comerciantes mayoristas y otros aliados de las partes adelantadas del canal.

7. *Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas.* El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la *enterprice resource planning* (ERP) o planeación de recursos de la empresa y el software tipo *manufacturing execution system* (MES) o sistema de ejecución de fabricación, reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales. Numerosas empresas ahora cuentan con sistemas y software de internet que transforman actividades antes muy laboriosas y consumidoras de tiempo, como compras, manejo de inventario, facturación y pago de facturas en acciones muy ágiles desarrolladas en unos cuantos clics del ratón.
8. *Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general.* Los ejemplos varían de tecnología de producción robótica muy automatizada hasta técnicas *computer-assisted design* (CAD) o diseño asistido por computadora y procedimientos *design for manufacture* (DFM) o diseño para manufactura que permiten una producción más integrada y eficiente. La muy automatizada planta ensambladora de computadoras de Dell en Austin, Texas, es un muy buen ejemplo del aprovechamiento de tecnologías avanzadas para productos y procesos. Otros fabricantes incursionaron en la tecnología de producción o procesamiento que elimina la necesidad de inversiones costosas en instalaciones o equipo, y que requiere menos trabajadores. Las empresas también alcanzan sustanciales mejoras de eficiencia mediante la innovación de procesos o mediante enfoques como el del manejo de procesos comerciales, reingeniería de procesos y administración de la calidad total, que pretenden coordinar actividades de producción e impulsar una mejora continua en productividad y calidad.[3] Procter & Gamble es un ejemplo de una empresa conocida por su exitosa aplicación de técnicas de reingeniería de procesos .
9. *Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical.* Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor (*outsourcing*) puede ser más económico que el que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos empleado con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades, ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución, permite bajar costos mediante mayores eficiencias de producción, menores costos de transacción o una mejor posición para negociar.
10. *Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa.* El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no sólo una mayor productividad laboral sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una compañía también puede motivar el orgullo laboral en la productividad y mejora continua. Entre las empresas reconocidas por sus sistemas de incentivos reductores de costos y cultura se encuentran Nucor Steel, que se caracteriza por contar con "11 900 compañeros de equipo", Southwest Airlines y Walmart.

Además de los medios anteriores para conseguir menores costos que los rivales, la administración también ahorra mucho en costos al optar deliberadamente por una estrategia inherentemente económica. Por ejemplo, una empresa puede reforzar sus intentos de abrir una ventaja de costos duradera sobre los competidores al:

- Bajar más que los rivales las especificaciones de los materiales, partes y componentes comprados. Así, un fabricante de computadoras personales (PC) emplearía los discos duros, microprocesadores, monitores, lectores de DVD y otros componentes de precio bajo que encuentre para obtener costos más baratos que sus rivales.

[3] Michael Hammer y James Champy fueron los principales ponentes de la reingeniería de procesos comerciales. Véase M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution,* revisada y actualizada, Nueva York, HarperBusiness, 2003.

- Eliminar funciones y características de sus productos que los compradores sensibles al precio o cazadores de ofertas no valoren en demasía. Restringir a propósito la oferta del producto de la empresa a "lo esencial" puede ayudarla a recortar los costos asociados a los atributos elegantes y una línea completa de opciones y accesorios. También se eliminan actividades y costos al ofrecer menos servicios a los compradores.
- Ofrecer una línea limitada de productos en lugar de una línea completa. Eliminar los productos de ventas bajas de la línea y conformarse con satisfacer las necesidades de la mayoría de los compradores en lugar de hacerlo con todos ellos elimina actividades y costos asociados a las numerosas versiones y amplia selección de los productos.
- Distribuir el producto de la empresa sólo mediante canales de distribución de bajo costo y evitar los de precios elevados.
- Elegir el método más económico para entregar pedidos a los clientes (aunque sea más tardado).

Lo importante es que una estrategia de costos bajos no sólo implica desempeñar actividades de la cadena de valor de manera rentable, sino también elegir con cuidado los planteamientos estratégicos para ahorrar costos.

Renovar el sistema de la cadena de valor para bajar costos. Las grandes ventajas de costos provienen a menudo del rediseño del sistema de la cadena de valor de la empresa de modo que se eliminen fases laborales costosas y se salten por completo ciertas actividades de la cadena de valor que generen costos. Si bien las tecnologías de comunicación y los sistemas de información o la reingeniería de procesos comerciales para reducir costos a menudo implica actividades que tocan al sistema de la cadena de valor, hay otros planteamientos para modernizar el sistema de la cadena de valor:

- *Eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes.* Vender directamente y evitar las actividades y costos de los distribuidores implica 1) que la empresa cuente con su propia fuerza de ventas directas (que añade los costos de su mantenimiento y apoyo, pero puede ser más barato que llegar a los clientes a través de los distribuidores) o 2) efectuar operaciones de venta en el sitio de internet de la empresa (estas operaciones pueden ser sustancialmente más baratas que los canales del distribuidor). Los costos en las partes de mayoreo/menudeo de la cadena de valor con frecuencia representan de 35 a 50% del precio final que pagan los consumidores, por lo que establecer una fuerza de ventas directa o vender en internet puede permitir grandes ahorros de costos.
- *Coordinarse con los proveedores para evitar la necesidad de desempeñar ciertas actividades de la cadena de valor, agilizar su desempeño o incrementar de alguna otra manera la eficiencia general.* Por ejemplo, hacer que los proveedores combinen partes y componentes particulares en módulos ya ensamblados, lo que permitiría al fabricante ensamblar su propio producto en menos etapas laborales y con menos fuerza laboral, y compartir información de ventas en tiempo real para reducir costos mediante un mejor manejo de inventarios. En Walmart, algunos artículos de los fabricantes se entregan directamente a las tiendas y no a los centros de distribución de Walmart para que se repartan en camiones de esta empresa; en otros casos, Walmart descarga las entregas de los camiones de los fabricantes que llegan a sus centros de distribución directamente a los camiones de Walmart que se dirigen a ciertas tiendas sin que los artículos lleguen al interior del centro de distribución. Muchas cadenas de supermercados reducen en gran medida el trabajo de carnicería dentro de las tiendas y eliminan actividades al cambiar a cortes de carne empacados en la planta proveedora y después los entregan a sus tiendas listos para vender.
- *Reducir el manejo de materiales y los costos de envío al hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes cerca de las instalaciones de la empresa.* Hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes muy cerca de las instalaciones de la empresa facilita las entregas justo a tiempo de partes y componentes a la estación de trabajo precisa en la que se utilizarán para ensamblar el producto de la empresa. Esto no sólo reduce los costos de envío de entrada, sino también mengua o elimina la necesidad de que una empresa

construya y opere almacenes para las partes y componentes que ingresan y hacer que el personal de la planta transporte los inventarios de las estaciones de trabajo conforme se necesiten para su ensamblado.

En la cápsula ilustrativa 5.1 se describe cómo maneja Walmart su cadena de valor en los abarrotes al menudeo de su negocio para alcanzar una considerable ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales y convertirse en el minorista de abarrotes más grande del mundo.

Ejemplos de empresas que renovaron sus cadenas de valor para reducir costos. Nucor Corporation, el productor de acero más rentable de Estados Unidos y uno de los más grandes del mundo, renovó de forma drástica el proceso de la cadena de valor para fabricar productos de acero mediante calderas de arco eléctricas relativamente baratas en las que los residuos de acero y el mineral de hierro reducido directamente se mezclan y después se envían a una fundidora de operación continua y una laminadora para moldearlos en barras, vigas, placas y láminas de acero. Emplear las calderas de arco eléctricas para fabricar nuevos productos de acero al reciclar los residuos eliminó muchas etapas de las fundidoras tradicionales que fabrican sus productos a partir de mineral de hierro, coque, caliza y otros materiales en costosos hornos de coque, calderas de encendido básico de oxígeno, molinos de lingotes y múltiples tipos de instalaciones de terminados; además, el sistema de la cadena de valor de Nucor requiere mucho menos empleados. En consecuencia, Nucor pudo fabricar acero con una inversión de capital muy menor, una planta laboral muy reducida y costos operativos muy inferiores a los de las acerías tradicionales. La estrategia de Nucor para reemplazar la cadena de valor tradicional de fabricación de acero con este enfoque de cadena de valor más sencillo y ágil la convirtió en uno de los fabricantes de acero de menores costos en el mundo, y le permitió obtener elevados volúmenes de ventas y participación de mercado de las fundidoras tradicionales, y ganar atractivas ganancias. (Nucor reportó ganancias en todos los trimestres de 1996 a 2008, un notable logro en una industria madura y cíclica, reconocida por su baja rentabilidad.) Aunque el año de la recesión de 2009 no fue bueno para Nucor, no tardó en regresar a las ganancias en 2010.

Southwest Airlines obtuvo considerables ahorros de costos al reconfigurar la cadena de valor tradicional de las aerolíneas comerciales para disminuir costos y así ofrecer tarifas mucho más bajas a sus pasajeros. Su dominio de las rotaciones rápidas en las salas (cerca de 25 minutos, en comparación con 45 de los rivales) permite que sus aviones vuelen más horas al día. Esto se traduce en la capacidad de programar más vuelos al día con menos naves, lo que le permite generar más ingresos por avión en promedio que sus rivales. Southwest no ofrece comidas en sus vuelos, asientos numerados, transferencia de equipaje en transbordos de aerolíneas ni sección o servicio de primera clase, lo cual le permite eliminar todas las actividades generadoras de costos asociadas a esas características. El sistema de reservaciones en internet de la empresa es rápido y sencillo, facilita la venta de boletos y reduce la cantidad de personal en los centros de reservaciones telefónicas y taquillas en aeropuertos. Su uso de equipos automatizados de registro reduce la cantidad necesaria de empleados para el registro en la terminal aérea.

Claves para alcanzar el éxito del liderazgo de costos bajos

Para tener éxito con una estrategia de costos bajos, los administradores deben estudiar cada actividad generadora de costos y determinar los factores causantes de que sean altos o bajos. Después, deben emplear esta información para agilizar o rediseñar el desempeño de cada actividad, al procurar de forma exhaustiva eficiencias de costos a lo largo de la cadena de valor. Deben ser proactivos al reestructurarla para eliminar las etapas de labor no esenciales y las actividades de bajo valor. Por lo general, los productores de costos bajos trabajan con diligencia para crear culturas corporativas conscientes de los costos, que promueven

CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.1

Cómo administró Walmart su cadena de valor para obtener una enorme ventaja de costos sobre las cadenas de supermercados rivales

Walmart consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas:

- Compartir con los distribuidores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retransmiten las ventas en cuanto se realizan directamente a los proveedores de los artículos, con lo que se le da información en tiempo real de la demanda y preferencias del cliente (lo cual crea un estimado de 6% de la ventaja de costos). Es una práctica común en Walmart colaborar de manera estrecha con los mayoristas en todos los aspectos del proceso de compra y entrega a la tienda, para aprovechar ahorros de costos de mutuo beneficio. Procter & Gamble, el mayor proveedor de Walmart, llegó incluso a integrar su sistema ERP (*enterprise resource planning*) o planeación de recursos de la empresa con Walmart.
- Procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa (lo cual crea un estimado de 2.5% de la ventaja de costos).
- Invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, con la operación eficiente de una flotilla de camiones que hace entregas diarias a las tiendas de Walmart y poniendo en marcha otras prácticas ahorradoras de costos en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas (lo que genera un estimado de 4% de la ventaja de costos).
- Esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas (lo que genera cerca de 2% de la ventaja de costos).



- Instalar sistemas de seguridad y procedimientos operativos en las tiendas que bajan las tasas de merma (lo que genera cerca de 0.5% de la ventaja de costos).
- Negociar tasas de renta y alquiler con opción a compra preferenciales con corredores de bienes raíces y propietarios para sus tiendas (lo que rinde 2% de la ventaja de costos).
- Administrar y compensar a su personal de manera que produzca menores costos laborales (lo que genera un estimado de 5% de la ventaja de costos).

En conjunto, estas iniciativas de la cadena de valor dan a Walmart más o menos 22% de ventaja de costos sobre Kroger, Safeway y otras cadenas importantes de supermercados. Con esa ventaja tan considerable, Walmart pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados.

Fuente: Creado por los autores a partir de información de **www.walmart.com** y de Marco Lansiti y Roy Levien, "Strategy as Ecology", *Harvard Business Review* 82, núm. 3, marzo de 2004, p. 70.

una amplia participación de los empleados en las acciones continuas de mejora de costos y de prestaciones y privilegios limitados para sus ejecutivos. Se esfuerzan por operar con un mínimo de personal ejecutivo para mantener los costos administrativos lo más abajo posible. Muchos líderes de bajos costos también emplean el *benchmarking* para comparar sus costos con los de sus rivales y con empresas que desempeñan actividades comparables en otras industrias.

Aunque las empresas de costos bajos son campeonas de la frugalidad, por lo general son agresivas para invertir en recursos y capacidades que prometan eliminar costos de sus operaciones. De hecho, contar con recursos o capacidades de este tipo y garantizar que permanezcan competitivamente superiores es esencial para obtener una ventaja competitiva como proveedor de costos bajos. Walmart, uno de los principales ejecutantes del liderazgo de costos bajos, emplea tecnología de punta en todas sus operaciones: sus instalaciones de

Obtener una ventaja de costos bajos sobre los rivales se consigue al superarlos en la búsqueda de formas de desempeñar actividades de la cadena de valor de manera más rápida, precisa y rentable.

distribución están automatizadas, usa sistemas en línea para ordenar mercancías a sus proveedores y administrar sus inventarios, equipa sus tiendas con sistemas de vanguardia de registro de ventas y cobros, y envía a diario datos de puntos de venta a 4 mil vendedores, *pero Walmart calcula con cuidado los ahorros de costos de nuevas tecnologías antes de invertir en ellas.* Al invertir continuamente en tecnologías complejas que a los rivales se les dificulta igualar, Walmart mantiene su ventaja competitiva durante más de 30 años.

Otras empresas conocidas por el empleo fructífero de sus estrategias de costos bajos son Vizio en televisiones de pantalla grande, Briggs & Stratton (en motores pequeños de gasolina), Bic (en bolígrafos), Stride Rite (en calzado), Poulan (en sierras de cadena) y General Electric y Whirlpool (ambas en electrodomésticos).

Cuándo funciona mejor una estrategia de costos bajos

Una estrategia competitiva dedicada al liderazgo en costos bajos en particular es contundente cuando:

1. *La competencia de precios entre los vendedores rivales es especialmente vigorosa.* Las empresas de costos bajos están en mejores posibilidades de competir de forma ofensiva con base en el precio, de usar el atractivo del precio menor para ganar ventas (y participación de mercado) a los rivales, obtener la preferencia de los compradores sensibles al precio, obtener ganancias frente a una competencia fuerte de precios y sobrevivir a guerras de precios.
2. *Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los vendedores.* Los productos del tipo de mercancías o los insumos abundantes son el escenario de una competencia fuerte de precios; en estos mercados, las ganancias que se ven más afectadas son las de las empresas menos eficientes y con altos costos.
3. *Hay pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores.* Cuando a los compradores no les interesan mucho las diferencias entre marcas, casi siempre son muy sensibles al precio y quienes ganan las mayores porciones del mercado tienden a ser las marcas más baratas.
4. *La mayoría de los compradores usa el producto de la misma forma.* Con necesidades de uso comunes, un producto estandarizado satisface las de los compradores, en cuyo caso un precio de venta bajo, no las características o calidad, es lo que se convierte en factor determinante para que los consumidores elijan un producto y no otro.
5. *Los compradores incurren en costos bajos al cambiar sus adquisiciones de un vendedor a otro.* Los cambios de costos bajos dan a los compradores la flexibilidad de trasladar sus adquisiciones a vendedores de precios más bajos con productos de la misma calidad o con sustitutos de precios atractivos. Un líder de costos bajos está en buena posición de emplear precios bajos para inducir a sus clientes a que no cambien a marcas rivales o a sustitutos.
6. *Los compradores son grandes y tienen un significativo poder de negociación para bajar los precios.* Las empresas de costos bajos tienen una protección parcial de sus márgenes de ganancia al negociar con compradores de grandes cantidades, pues los compradores poderosos casi nunca son capaces de negociar un precio inferior al nivel de supervivencia del siguiente vendedor más rentable.
7. *Los recién llegados a la industria emplean los precios bajos de introducción para atraer compradores y construir una base de clientes.* El líder de costos bajos puede aplicar descuentos a sus propios precios para dificultarle a un nuevo rival que obtenga clientes; el poder fijar el precio de la empresa que tiene los costos bajos actúa como barrera para la llegada de nuevos competidores.

Por regla general, mientras los compradores sean más sensibles al precio, más atractiva será una estrategia de costos bajos. La capacidad de una empresa de costos bajos para fijar el

nivel mínimo del precio en la industria y aún así obtener ganancias erige barreras protectoras en torno a su posición comercial.

Peligros de una estrategia de costos bajos

Una empresa de costos bajos está en la mejor posición de ganar la preferencia de los compradores sensibles al precio, de fijar el nivel mínimo en el precio de mercado y aún así obtener una ganancia.

Tal vez el mayor escollo de una estrategia de costos bajos sea quedar atrapado en una carrera agresiva de descuentos de precios y terminar con una rentabilidad menor, no mayor. *Mayores ventas unitarias y participación de mercado no se traducen automáticamente en mayores ganancias totales.* Una ventaja de costos bajos/precios bajos genera más ganancias sólo si 1) los precios se recortan menos que la ventaja de costos o 2) las ganancias sumadas de las ventas unitarias son lo bastante grandes para generar una utilidad total mayor, a pesar de los márgenes menores por cada unidad vendida. Una empresa con una ventaja de costos de 5% no puede recortar sus precios 20% para terminar con una ganancia de volumen de sólo 10% y todavía esperar mayores ganancias.

Un precio menor mejora la rentabilidad general sólo si los recortes de precios generan ventas totales lo bastante grandes para *más que cubrir* todos los costos asociados a la venta de más unidades. Cuando los aumentos de ventas totales provenientes de un precio menor exceden los aumentos de costos totales asociados a un mayor volumen de ventas, el recorte de precios es una acción rentable. Pero si un menor precio de venta genera ingresos menores a los aumentos de los costos totales, las ganancias de la empresa resultan más bajas que antes y el recorte de precio termina por reducir ganancias en lugar de elevarlas.

Reducir precios no genera mayores ganancias totales a menos que el aumento de ventas totales exceda el de los costos totales.

Un segundo escollo importante es optar por las rutas de las ventajas de costos para conservar una titularidad o que relegarían a los rivales a la zaga. El valor de una ventaja de costos depende de su propia sustentabilidad; la cual se basa a su vez en que la empresa consiga su ventaja de costos de formas difíciles de copiar o igualar para sus rivales.

Un tercer peligro es obsesionarse con la reducción de costos. No debe procurarse la reducción de costos con tanto celo que la empresa termine con un producto demasiado austero para que sea atractivo a los compradores. Además, una compañía que se esfuerza demasiado en bajar sus costos debe estar alerta para no malinterpretar ni ignorar un mayor interés del comprador en más características o servicios, un declive de la sensibilidad del consumidor ante el precio, o nuevos avances que comiencen a alterar la forma como los compradores emplean el producto. Un fanático de los costos bajos se arriesga a perder mercado si los consumidores empiezan a optar por mercancías más avanzadas o con más características.

El producto que ofrece una empresa de costos bajos siempre debe contener los atributos suficientes para que sea atractivo a los compradores potenciales; el precio bajo, por sí solo, no siempre es importante para ellos.

Aunque se eviten estos errores, un planteamiento competitivo de costos bajos aún implica riesgos. Un rival innovador puede descubrir un planteamiento de la cadena de valor con costos aún más bajos; aparecerán de repente importantes avances tecnológicos ahorradores de costos. Además, si un productor de costos bajos tiene fuertes inversiones en sus medios actuales de operación, tal vez sea muy costoso cambiar rápido al nuevo planteamiento de la cadena de valor o a la nueva tecnología.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor

OA 3

Conocer las mejores formas de obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación del producto o servicio de una empresa respecto de las ofertas de los rivales.

y cuánto están dispuestos a pagar por ello.[4] El truco está en que la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, de forma que no sólo atraiga a una amplia variedad de compradores, sino que también sea lo bastante diferenciable de los productos de los rivales para mantenerse aparte de ellos; al respecto, un producto muy diferenciado siempre es preferible a uno poco diferenciado. Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor *única* para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- Fije un precio mayor por su producto.
- Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).
- Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).

La diferenciación aumenta las ganancias siempre que el producto de una empresa soporte un precio lo bastante mayor o produzca un aumento de ventas lo suficientemente grande *para cubrir en exceso los costos añadidos de conseguir la diferenciación.* Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no valoran las características únicas de la marca o cuando sus rivales copian o igualan con facilidad el planteamiento de diferenciación de la empresa.

CONCEPTO BÁSICO

La esencia de una **estrategia de diferenciación amplia** es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él.

Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos ángulos: un sabor único (Dr. Pepper, Listerine), características múltiples (Microsoft Office, iPhone), amplia selección y compras en un solo lugar (Home Depot, Amazon.com), servicio de gran calidad (FedEx), diseño y desempeño de motores (Mercedes, BMW), prestigio y distinción (Rolex), confiabilidad del producto (productos para bebé de Johnson & Johnson), calidad de fabricación (alfombras Karastan, llantas Michelin, automóviles Honda), liderazgo tecnológico (pegamentos y recubrimientos de 3M Corporation), una variedad completa de servicios (asesoría bursátil de Charles Schwab), una amplia línea de productos (sopas Campbell's) e imagen y reputación superiores (Gucci y Chanel).

Administrar la cadena de valor para crear los atributos de diferenciación

La diferenciación no es algo que crezca en los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a las generalidades de calidad y servicio. Las oportunidades de diferenciación existen en todas las actividades de la cadena de valor de una industria. Sin embargo, el planteamiento más sistemático que pueden adoptar los administradores implica concentrarse en los **impulsores de cualidades únicas**, un conjunto de factores —análogos a los impulsores de costo— de eficacia particular para crear diferenciación. En la figura 5.3 hay una lista de impulsores de cualidades únicas importantes. Entre las formas como los directivos pueden mejorar la diferenciación con base en estos impulsores se encuentran las siguientes:

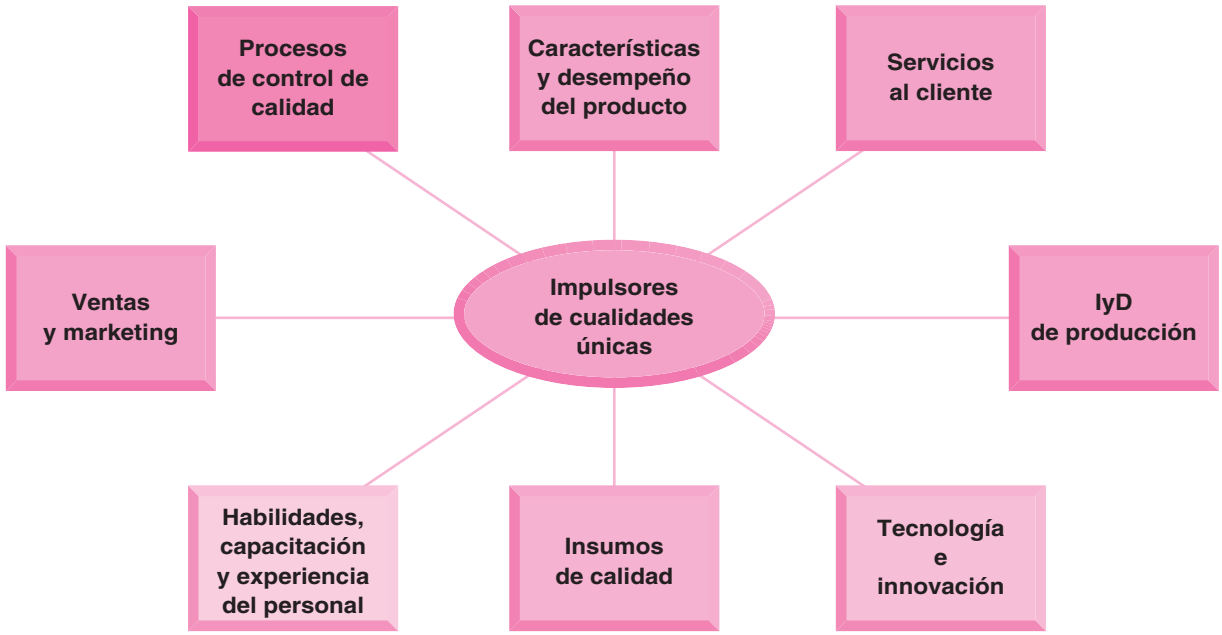
CONCEPTO BÁSICO

Un **impulsor de cualidades únicas** es un factor que ejerce un fuerte efecto diferenciador.

1. *Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores.* Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones, más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una

[4] Hay un análisis de la forma como la posición y combinaciones únicas de recursos de una industria se vinculan a las perspectivas de valor de los consumidores y su disposición de pagar más por productos o servicios diferenciados en Richard L. Priem, "A Consumer Perspective on Value Creation", *Academy of Management Review* 32, núm. 1, 2007, pp. 219-235.

Figura 5.3 Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación



Fuentes: Adaptado de M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage,* Nueva York, Free Press, 1985.

mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto. Por ejemplo, las motocicletas Ducati cuestan más por su diseño, y fueron exhibidas en el museo de arte Guggenheim, en la ciudad de Nueva York.[5]

2. *Mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios.* Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y reparación es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores del producto. Algunos ejemplos son una asistencia técnica superior para los compradores, servicios de mantenimiento de mayor calidad, más y mejor información del producto a los clientes, más y mejores materiales de capacitación para los usuarios finales, mejores condiciones de crédito, procesamiento más ágil de pedidos o mayor conveniencia para el cliente.
3. *Procurar actividades de IyD para producción.* Comprometerse en IyD de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias "versiones", mejorar la calidad del producto o hacer que los métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que permiten elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea de ensamblado. Estar en posibilidades de ofrecer a los compradores productos a la medida es una capacidad diferenciadora importante.
4. *Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos.* La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino.

[5] G. Gavetti, "Ducati", caso 9-701-132 de la Harvard Business School, revisado el 8 de marzo de 2002.

5. *Procurar mejoras continuas de calidad.* Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad pueden aplicarse a todo lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades de servicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto. Las empresas cuyos sistemas de manejo de calidad cumplen con estándares de certificación, como el ISO 9001, mejoran su reputación de calidad ante los clientes.
6. *Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas.* El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo. Por ejemplo, las degustaciones con los ojos vendados demuestran que hasta a los más leales consumidores de Pepsi o Coca les cuesta trabajo distinguir un refresco del otro.[6] Las marcas crean lealtad de los clientes, lo que aumenta el "costo" percibido de cambiar a otro producto. Las actividades de manejo de marca son por lo tanto importantes también para apoyar la diferenciación.
7. *Buscar insumos de alta calidad.* La calidad de los insumos al final tiene un efecto en el desempeño o calidad del producto final de la empresa. Por ejemplo, Starbucks obtiene las elevadas calificaciones de su café en parte porque tiene especificaciones muy estrictas respecto del café que compra a sus proveedores.
8. *Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos.* Contratar, capacitar y conservar a empleados con buenas habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. Además, son esenciales para desempeñar actividades diferenciadoras como diseño, ingeniería, marketing e IyD. La cultura y sistemas de compensaciones de la empresa contribuyen a fomentar la contribución potencial de los empleados de alto valor para una estrategia de diferenciación.

Los administradores necesitan conocer bien las fuentes de diferenciación y las actividades que generan un carácter único para valorar los planteamientos diversos de diferenciación y diseñar formas perdurables para distinguir sus productos de los de los rivales.

Renovar el sistema de la cadena de valor para aumentar la diferenciación Igual que procurar una ventaja de costos implica a todo el sistema de la cadena de valor, lo mismo es válido para una ventaja de diferenciación. Las actividades que los proveedores desempeñan antes o los distribuidores y minoristas después ejercen un efecto significativo en las percepciones que los clientes se forman respecto de las ofertas y propuestas de valor de una empresa. Entre los planteamientos para mejorar la diferenciación mediante cambios en el sistema de la cadena de valor se encuentran los siguientes:[7]

- *Coordinarse con los aliados del canal para mejorar las percepciones de valor por parte de los clientes.* Coordinarse con los socios posteriores, como distribuidores, revendedores y minoristas, contribuye a la diferenciación de diversas maneras. Algunos métodos de las empresas para influir en las actividades de la cadena de valor de sus aliados del canal son el establecimiento de estándares para los socios posteriores, proporcionarles modelos para estandarizar el ambiente o prácticas de ventas, capacitar al personal del canal o copatrocinar promociones y campañas publicitarias. Coordinarse con los minoristas es importante para mejorar la experiencia de compra y construir una imagen para la empresa. Coordinarse con los distribuidores o transportistas significa entregas más

[6] **http://jrscience.wcp.muohio.edu/nsfall01/FinalArticles/Final-IsitWorthitBrandsan.html**.
[7] Esta sección abunda sobre la parte referente a las vinculaciones de la cadena de valor de Porter, *Competitive Advantage,* p. 125.

ágiles a los clientes, órdenes de pedidos más precisas y/o menores costos de envíos. La Coca-Cola Company otorga tanta importancia a la coordinación con sus embotelladoras/distribuidoras que en ocasiones se encargó de que una embotelladora en problemas mejorara su administración y actualizara su planta y equipo antes de lanzar su producto al mercado.[8]

- *Coordinarse con los proveedores para satisfacer mejor las necesidades del cliente.* Colaborar con los proveedores también es una muy buena ruta de una estrategia de diferenciación más eficaz. Coordinarse y colaborar con los proveedores mejora muchas dimensiones que afectan las características y calidad del producto. Esto es en particular válido para empresas que sólo efectúan operaciones de ensamblado, como Dell en computadoras y Ducati en motocicletas. La coordinación estrecha con los proveedores mejora la diferenciación también al agilizar los ciclos de desarrollo de producto o la entrega a los clientes finales. Las relaciones sólidas con los proveedores significan asimismo que los requerimientos de abastecimientos de la empresa tienen prioridad cuando la oferta en la industria es insuficiente para satisfacer la demanda general.

Ofrecer un valor superior mediante una estrategia de diferenciación amplia

Las estrategias de diferenciación dependen de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas o de crear nuevas necesidades mediante actividades como la innovación o la publicidad convincente. El objetivo es ofrecer a los clientes algo que lo rivales no pueden ofrecer, al menos en términos del grado de satisfacción. Hay cuatro rutas básicas para lograrlo.

La primera es incorporar atributos al producto y características para el usuario *que reduzcan los costos generales del comprador por usar la mercancía de la empresa.* Ésta es la ruta menos obvia y más ignorada para lograr ventajas por diferenciación. Es factor de diferenciación pues ayuda a que los compradores sean más competitivos en sus mercados y más confiables. Los productores de materiales y componentes a menudo ganan pedidos por sus productos al reducir a sus clientes las mermas de materia prima (con componentes a la medida), reducir las necesidades de inventario del cliente (con entregas justo a tiempo), usar sistemas en línea para reducir los costos de procesamiento y consecución de pedidos del comprador, y ofrecer soporte técnico gratuito. Esta ruta hacia la diferenciación también atrae a cada consumidor que busca economizar en sus costos generales de consumo. Para hacer más económico el producto de una empresa para un comprador, se incorporan características de eficiencia en energía: los aparatos eléctricos y focos ahorradores de energía contribuyen a aminorar sus gastos de luz; los vehículos de consumo eficiente de combustible recortan sus pagos de gasolina; o al prolongar los intervalos de mantenimiento y de confiabilidad del producto de modo que disminuyan los costos del comprador referentes a mantenimiento y reparaciones.

Una segunda ruta es incorporar características *tangibles* que aumenten la satisfacción del cliente con el producto, como sus especificaciones, funciones y estilo. Esto se logra con atributos que añadan funcionalidad, mejoren el diseño, expandan la gama de usos, ahorren tiempo y sean más confiables, o hagan que el producto sea más limpio, seguro, silencioso, fácil de usar, portátil, conveniente o duradero que las marcas rivales. Los fabricantes de teléfonos celulares compiten para introducir aparatos que sean capaces de usarse con más propósitos y tengan una funcionalidad más sencilla.

Una tercera ruta hacia una ventaja competitiva basada en la diferenciación es incorporar características *intangibles* que aumenten la satisfacción del comprador de formas no económicas. El Prius de Toyota se dirige a los conductores con conciencia ambiental no sólo porque desean contribuir a la reducción de las emisiones globales de bióxido de carbono, sino también porque se identifican con la imagen que les transmite. Rolls-Royce, Ralph Lauren, Tiffany, Rolex y Prada

La diferenciación se basa en atributos *tangibles* o *intangibles.*

[8] D. Yoffie, " Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006", caso 9-706-447 de la Harvard Business School.

tienen ventajas competitivas basadas en la diferenciación que están vinculadas a los deseos del comprador referentes a estatus, imagen, prestigio, moda de vanguardia, manufactura superior y las cosas más bellas de la vida. Lo intangible que contribuye a la diferenciación trasciende los atributos del producto para llegar a la reputación de la empresa y a las relaciones o confianza del cliente.

La cuarta ruta es *promover el valor* del producto de la empresa a los compradores; las formas habituales son precios altos (en los casos en que un precio elevado implica alta calidad y desempeño), empaques más atractivos o elaborados que los de los competidores, anuncios que destaquen los atributos sobresalientes, la calidad de los folletos y presentaciones de ventas, y el lujo y la atmósfera de las instalaciones del vendedor (importante para los minoristas de prestigio y para las oficinas u otras instalaciones que frecuenten los clientes). Todo esto procura que los compradores potenciales adviertan el profesionalismo, apariencia y personalidades de los empleados del vendedor o que una empresa tiene clientes de prestigio. Promover el valor reviste particular importancia 1) cuando la naturaleza de la diferenciación se basa en características intangibles y es por ende subjetiva o difícil de cuantificar, 2) cuando los clientes realizan la compra por primera vez y no saben con certeza cómo resultará su experiencia con el producto y 3) cuando es poco frecuente una segunda compra y sea necesario recordar a los compradores el valor del producto.

Independientemente del enfoque, lograr una estrategia de diferenciación fructífera requiere, en primer lugar, que la empresa tenga fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología, lo cual crea y apoya la diferenciación; es decir, los recursos, competencias y actividades de la cadena de valor deben corresponder con fidelidad a los requerimientos de la estrategia. Para que la estrategia se traduzca en una ventaja competitiva, las competencias deben ser también únicas en la entrega de valor a los compradores de modo que contribuyan a distinguir su producto entre los rivales, ser competitivamente superiores. Hay abundantes ejemplos de empresas que se diferenciaron de sus rivales con base en competencias y capacidades distintivas. Apple se distingue en virtud de sus capacidades para elaborar productos innovadores y agilizar el lanzamiento de generaciones subsecuentes al mercado más pronto que sus competidores. Cuando se registra un acontecimiento importante, la gente ve Fox News y CNN porque tienen la capacidad de dedicar más tiempo a la transmisión de noticias de último momento y a colocar reporteros en la escena con mucha rapidez en comparación con las demás televisoras. Avon y Mary Kay Cosmetics se diferenciaron de otras empresas de cosméticos y cuidado personal al conformar una fuerza de ventas de cientos de miles de personas, lo que les da una capacidad de ventas directa: sus asociadas de ventas hacen demostraciones de los productos a las compradoras interesadas, toman sus pedidos ahí mismo y entregan los artículos en los domicilios de sus clientes.

Los planteamientos más exitosos respecto de la diferenciación son los que los rivales encuentran difíciles o caros de imitar. De hecho, ésta es la ruta hacia una ventaja de diferenciación sustentable. Si bien los competidores con recursos pueden copiar con el tiempo casi cualquier atributo tangible, es mucho más difícil imitar atributos intangibles socialmente complejos, como la reputación de la empresa, sus relaciones duraderas con los compradores y su imagen. La diferenciación que crea costos por cambio obliga a los compradores a permanecer fieles, también es una ruta para una ventaja sustentable. Por ejemplo, si un comprador realiza una inversión sustancial en el aprendizaje de un sistema operativo, es menos probable que ese comprador se cambie a otro sistema operativo, esto es lo que evita que muchos usuarios abandonen los productos de Microsoft Office pese a que existen otras aplicaciones con características superiores. Por regla general, la diferenciación genera una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se basa en una imagen de marca bien establecida, innovación protegida por patentes, superioridad técnica compleja, reputación de calidad y confiabilidad superiores, servicio al cliente basado en una mayor atención y capacidades competitivas únicas. Tales atributos de diferenciación suelen resultar más difíciles y tardados de igualar por los competidores, y los compradores los perciben en general como un valor superior.

Las características fáciles de copiar no generan una ventaja competitiva sustentable.

Cuándo funciona mejor una estrategia de diferenciación

Las estrategias de diferenciación tienden a funcionar mejor en circunstancias comerciales en las que:

- *Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos.* Las preferencias diversas del comprador presentan a los competidores una ventana más amplia de oportunidades para hacer las cosas de otro modo y apartarse con atributos del producto que se dirijan a consumidores particulares. Por ejemplo, la diversidad de las preferencias de los consumidores por la selección del menú, ambiente, precios y servicio da a los restaurantes un espacio excepcionalmente amplio para crear una diferenciación de producto. Otras empresas que disponen de muchas maneras para diferenciarse bien de los rivales son los editores de revistas, fabricantes de vehículos motorizados y los de anaqueles y mesas para cocina.
- *Hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran.* Hay mucho margen para que los competidores minoristas de ropa almacenen distintos estilos y calidad de prendas, pero muy poco para que los fabricantes de clips, papel carbón o azúcar distingan sus productos. Del mismo modo, los vendedores de varias marcas de gasolina o jugo de naranja tienen pocas oportunidades de diferenciación en comparación con los vendedores de televisiones de alta definición, muebles para patio o cereal para el desayuno. Las mercancías básicas, como productos químicos, minerales y agrícolas, ofrecen pocas oportunidades de diferenciación.
- *Pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación.* Los mejores planteamientos de diferenciación implican atraer compradores con base en atributos que los rivales no destaquen. Un diferenciador encuentra menos rivalidad directa cuando sigue su propio camino en la creación de singularidad y no intenta diferenciarse con los mismos atributos de sus competidores; por ejemplo, cuando muchos competidores dicen: "Nuestro producto sabe mejor que los demás" o "Nuestro producto limpia mejor su ropa que los demás", lo más probable es una diferenciación débil del producto y un "exceso de estrategia", situación en la que los competidores terminan persiguiendo a los mismos compradores con ofrecimientos de mercancías muy similares.
- *El cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evolucionan con rapidez.* La innovación rápida del producto y las frecuentes introducciones de mercancías de siguiente generación no sólo da espacio para que las empresas sigan distintas rutas de diferenciación, sino que también intensifican el interés del comprador. Por ejemplo, en el hardware de video y los videojuegos, equipo de golf, las PC, teléfonos celulares y reproductores de MP3 los competidores están atrapados en una batalla continua por diferenciarse con la introducción de los mejores productos de vanguardia; es decir, las empresas que no introducen productos nuevos y mejorados, así como características de desempeño distintivas, pierden con rapidez en el mercado. En la transmisión televisiva en Estados Unidos las cadenas NBC, ABC, CBS, Fox y muchas otras siempre idean líneas de programas que ganen más audiencia y despejen el camino para elevar sus tarifas de publicidad y aumenten sus ingresos por este concepto.

Peligros de una estrategia de diferenciación

Las estrategias de diferenciación fracasan por diversas razones. *Una estrategia de diferenciación siempre está condenada al fracaso cuando los competidores pueden copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa.* La imitación rápida significa que ningún rival logra diferenciarse, pues siempre que una compañía introduce algún aspecto de singularidad que atraiga a los compradores, los imitadores restablecen la semejanza con rapidez. Por lo tanto, si una empresa espera usar la diferenciación para obtener una ventaja competitiva

Toda característica diferenciadora que funcione bien es un imán que atrae a los imitadores, aunque los esfuerzos por copiarla no siempre dan buen resultado.

sobre sus rivales, debe buscar fuentes de singularidad que impliquen tiempo y esfuerzo para dificultar que los competidores las igualen.

Un segundo peligro es que *la estrategia de diferenciación de la empresa produzca una recepción indiferente en el mercado.* Así, aunque una empresa distinga los atributos de su marca respecto de sus rivales, su estrategia genera ventas y ganancias decepcionantes si los compradores consideran más atractivas otras marcas. Cuando muchos compradores potenciales ven el producto diferenciado de una empresa y piensan "¿Y qué?", la estrategia de diferenciación está en graves problemas.

El tercer escollo de una estrategia de diferenciación es *el gasto excesivo en las acciones para diferenciar el producto, lo que afecta la rentabilidad.* Los esfuerzos de la empresa por lograr la diferenciación casi siempre generan costos, a menudo sustanciales, pues el marketing e IyD son acciones caras. El truco de una diferenciación rentable es mantener los costos de la diferenciación por debajo del precio extra que pueden exigir los atributos diferenciadores en el mercado (lo que aumenta el margen de ganancia por unidad vendida) o compensar un margen de ganancia menor por unidad con la venta de suficientes unidades adicionales para aumentar las ganancias totales. Si una compañía sobrepasa los costos de la diferenciación y de manera inesperada descubre que los compradores no están dispuestos a pagar el precio adicional para cubrir los costos añadidos, terminará con un margen de ganancia inaceptablemente menor, incluso con pérdidas. La necesidad de limitar los costos de la diferenciación es la razón por la cual muchas empresas añaden distintivos que mejoran la satisfacción del cliente, pero que no son caros de incorporar. Los restaurantes de lujo a menudo ofrecen servicio de valet parking; los fabricantes de detergentes y jabones agregan a sus productos esencias agradables; los hoteles de esquí ofrecen café o sidra caliente de cortesía a sus huéspedes en el punto de partida de las líneas de ascenso durante la mañana y al anochecer.

Otros peligros y errores comunes en la elaboración de una estrategia de diferenciación son:[9]

- *Ser tímido y no esforzarse por abrir brechas significativas de calidad, servicio o desempeño en las características respecto de los productos de los rivales.* Las pequeñas diferencias entre productos rivales no son visibles o importantes para los compradores. Si una empresa desea generar una sólida lealtad del cliente, necesaria para obtener más ganancias y una ventaja competitiva sobre sus rivales basada en la diferenciación, su estrategia *debe ser fuerte y no débil respecto a la diferenciación del producto*. En los mercados donde los diferenciadores no hacen más que generar una diferenciación débil (porque los atributos de las marcas rivales son muy semejantes para muchos compradores), la lealtad del cliente hacia cualquier marca es débil, los costos de los compradores para cambiar de marca son muy bajos y ninguna empresa tiene la suficiente ventaja comercial para cobrar un precio extra sobre las marcas rivales.
- *Añadir demasiados atributos de lujo y características adicionales de modo que el producto exceda las necesidades y modos de uso de los compradores.* Una variedad abrumadora de características y opciones no sólo eleva los costos (y por ende el precio del producto), sino también plantea el riesgo de que muchos compradores concluyan que una marca menos lujosa y cara da un mejor valor, pues tendrán pocas ocasiones o razones para aprovechar algunos de los atributos de lujo.
- *Aumentar demasiado el precio.* Aunque los compradores consideren que estaría bien tener algunas características extra o de lujo, pueden concluir que el costo añadido es excesivo en relación con el valor que ofrecen. Una compañía debe precaverse de alejar a los compradores potenciales que pueden percibir en su producto un precio desmedido. Por lo general, mientras mayor sea el precio extra por los diferenciadores añadidos, más difícil será conservar a los compradores ante los productos más baratos de los competidores.

El exceso de diferenciación y de precio es un error fatal en la estrategia.

[9] Porter, *Competitive Advantage,* pp. 160-162.

Una estrategia de costos bajos vence a una de diferenciación cuando los compradores están satisfechos con un producto básico y no crean que los atributos extra valgan el precio mayor.

ESTRATEGIAS DIRIGIDAS (O DE NICHO DE MERCADO)

Lo que distingue a las estrategias dirigidas de las de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho. Community Coffee, el minorista de café de especialidad más grande de Estados Unidos, es una empresa familiar que se centra en un nicho de mercado geográfico en el estado de Louisiana y algunas comunidades en el Golfo de México. Community tiene una participación de mercado de sólo 1.1% del mercado estadounidense de café, pero registró ventas por más de 100 millones de dólares y obtuvo 50% de participación del negocio de café en la región de 11 estados donde se distribuye. Entre los ejemplos de empresas que se centran en un nicho de mercado bien definido con un producto o segmento de comprador particular se encuentran Animal Planet y History Channel (televisión por cable), Cannondale (en bicicletas de montaña de gran desempeño), Enterprise Rent-a-Car (especialista en renta de autos a clientes de talleres mecánicos), Bandag (especialista en recubrimiento de llantas de camión que promueve agresivamente sus productos en más de mil paradas de camiones), CGA Inc. (especialista en seguros para cubrir el costo de premios lucrativos de hoyo-en-uno en torneos de golf), Match.com (el servicio de contactos personales en internet más grande del mundo). Las microcervecerías, los hostales y las boutiques minoristas administradas por sus dueños son buenos ejemplos de empresas que escalaron sus operaciones para atender a segmentos pequeños o locales de clientes.

Estrategia dirigida de bajos costos

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido. Las posibilidades de lograr una ventaja de precios sobre los rivales que también atienden el nicho de mercado son las mismas que las de aquellos que buscan el liderazgo en costos: superarlos manteniendo los costos de la cadena de valor dentro del mínimo y buscar formas innovadoras de evitar ciertas actividades de la cadena de valor. La única diferencia real entre un proveedor con estrategia de bajos costos y otro con una estrategia dirigida de bajos costos es el tamaño del grupo de compradores que una compañía trata de atraer: el primero involucra un producto muy atrayente que se ofrece a casi todos los grupos y segmentos de compradores, mientras que el segundo apunta a satisfacer las necesidades de un pequeño segmento de compradores.

Las estrategias dirigidas de bajos costos son bastante comunes, productores de bienes de marcas privadas son capaces de conseguir bajos costos en desarrollo, marketing, distribución y publicidad al concentrarse en la creación de insumos genéricos que imitan mercancías de marca y las venden directamente a cadenas minoristas que necesitan marcas propias de precios bajos. Perrigo Company se convirtió en la empresa fabricante líder de medicamentos que no requieren receta médica, con ventas mayores a los 2.2 mil millones dólares en 2010 al concentrarse en la producción de marcas privadas para minoristas como Walmart, CVS, Walgreens, Rite-Aid y Safeway. Las cadenas de moteles económicos, como Motel 6, se dirigen a viajeros conscientes del precio que sólo quieren pagar por un lugar limpio y sin lujos para pasar la noche. Redbox estableció una red de costos bajos de más de 15 000 máquinas expendedoras en ubicaciones de tiendas de intenso tráfico que le permiten rentar

películas en DVD a dólar y vender películas en DVD usadas a siete dólares. En la cápsula ilustrativa 5.2 se ve que los costos bajos de Vizio y su interés en los minoristas que venden al por mayor le permitieron convertirse en el mayor vendedor de televisiones HD de pantalla plana en Estados Unidos a menos de seis años de su fundación.

Estrategia dirigida de diferenciación

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso fructífero de una estrategia dirigida de diferenciación depende de la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales del producto o capacidades del vendedor, y de la capacidad de la empresa de distinguirse de sus rivales en el mismo nicho de mercado objetivo.

Empresas como Godiva Chocolates, Rolls-Royce, Häagen-Dazs y W.L. Gore (fabricante de Gore-Tex) emplean con éxito estrategias dirigidas con base en la diferenciación, pensadas para compradores especiales que desean productos y servicios con atributos de clase mundial. En realidad, en la mayoría de los mercados hay un segmento de compradores dispuestos a pagar más por los mejores artículos disponibles, lo que abre una ventana estratégica para que algunos competidores apliquen estrategias dirigidas de diferenciación con el fin de llegar a la parte superior de la pirámide del mercado. Ferrari comercializa sus 1 500 autos vendidos en América del Norte cada año en una lista de sólo 20 000 fanáticos de automóviles muy adinerados. Ferrari contacta sólo al estrato más elevado de este exclusivo grupo para que tengan la oportunidad de anotarse en una lista de espera de uno de los 29 modelos FXX de 1.9 millones de dólares planeados para venderse en esa región.

Otro diferenciador dirigido exitoso es Trader Joe's, "minorista de alimentos de moda" con 300 tiendas en 25 estados de Estados Unidos, que ofrece una combinación de productos *gourmet* y abarrotes. Los clientes compran en Trader Joe's tanto por diversión como por los artículos de abarrotes convencionales que vende; por ejemplo, la tienda tiene delicias culinarias fuera de lo común como salsa de frambuesa, hamburguesas de salmón y arroz frito de jazmín, así como los bienes comunes que se encuentran en los supermercados. Lo que distingue a Trader Joe's no es sólo su combinación única de novedades alimenticias y abarrotes con precios competitivos, sino también su capacidad de convertir una excursión de compras de abarrotes, de otro modo aburrida, en una cacería de tesoros extravagante y muy divertida. En la cápsula ilustrativa 5.3 se habla de la estrategia de diferenciación de Progressive Insurance.

Cuándo es atractiva una estrategia dirigida de costos bajos o una dirigida de diferenciación

Una estrategia dirigida que pretenda asegurar una ventaja competitiva con base en costos bajos o en diferenciación es más atractiva conforme se cumplen las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
- Los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho crucial para su propio éxito; en cuyo caso, quienes empleen una estrategia dirigida a menudo evitan una batalla directa contra algunos de los rivales más grandes y fuertes de la industria.
- Es costoso o difícil que los competidores en muchos segmentos pongan en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares de los compradores que constituyen el nicho de mercado objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.2

Estrategia de Vizio dirigida en costos bajos

Vizio, Inc., con sede en California, diseña televisiones de pantalla plana LCD y plasma de 20 a 55 pulgadas que se venden sólo en grandes supermercados de descuento, como Walmart, Sam's Club, Costco Wholesale y Best Buy. Si compró hace poco una televisión de pantalla plana, tal vez observó que Vizio es una de las marcas de menor precio y que la calidad de su imagen es sorprendentemente buena si considera el precio. La empresa logra mantener bajos sus costos tan sólo por diseñar las televisiones y después encargar su producción a una cantidad limitada de fabricantes por contrato en Taiwan. De hecho, 80% de su producción la maneja una empresa llamada AmTran Technology. Tal dependencia de un proveedor puede suponer para un comprador el riesgo de quedar en una situación precaria por su vulnerabilidad a aumentos de precios o escasez de producto, pero Vizio previno esta posible amenaza al hacer de AmTran un accionista principal. AmTran Technology posee 23% de las acciones de Vizio, y cerca de 80% de sus ingresos provienen de las ventas de televisiones de Vizio. La estrecha relación de Vizio con su principal proveedor y su interés en una categoría única de productos comercializados a través de canales de distribución limitados le permite ofrecer a sus clientes fuertes descuentos de precio.



La principal cuenta de Vizio llegó en 2003, cuando se acercó a Costco para ofrecerle televisiones de plasma de 46 pulgadas con un precio al mayoreo que representaba la mitad de su competidor más cercano. Antes de dos meses, Costco transportaba televisiones Vizio de pantalla plana a 320 de sus almacenes en Estados Unidos. En octubre de 2007, Vizio se acercó a Sam's Club con una televisión LCD de 20 pulgadas que podía venderse al menudeo en menos de 350 dólares. El precio y calidad de la televisión de 20 pulgadas hizo que los compradores de Sam's Club hicieran un pedido de 20 mil televisiones para entregarse en marzo de 2008. Para 2009, Vizio era ya el vendedor más grande de televisiones HD de pantalla plana en Estados Unidos, con una participación de mercado de 21.6%.

Fuentes: "Picture Shift: U.S. Upstart Takes On TV Giants in Price War", *Wall Street Journal*, 15 de abril de 2008, p. A1; Vizio, Inc., "Vizio Achieves #1 LCD HDTV Ranking in North America and #1 Ranking in U.S. Flat Panel HDTV Shipments", boletín de prensa, 11 de mayo de 2009.

- La industria tiene muchos nichos y segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Asimismo, con más nichos, hay más espacio para que las empresas con estrategias dirigidas se eviten entre sí al competir por los mismos clientes.
- Pocos rivales, si acaso, pretenden especializarse en el mismo segmento objetivo, condición que reduce el riesgo de saturarlo.
- La empresa con la estrategia dirigida tiene una reserva de clientes leales (acumulada tras atender las necesidades y preferencias particulares del nicho durante muchos años) a la que puede recurrir para aplacar temporalmente a los retadores ambiciosos que pretenden introducirse en su negocio.

Las ventajas de dirigir todos los esfuerzos competitivos de una empresa a un solo nicho de mercado son considerables, en especial para empresas pequeñas y medianas que tal vez carezcan de la amplitud y profundidad de recursos para conseguir una base amplia de clientes con líneas de modelos, estilos y selección de productos de "algo para cada quien". YouTube es ya un nombre reconocido por concentrar videos breves en internet. Papa John's y Domino's Pizza crearon negocios impresionantes al centrarse en el segmento de entregas a domicilio. A Porsche y Ferrari les ha ido bien al dirigirse a los entusiastas adinerados de carros deportivos.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.3

Estrategia dirigida de diferenciación de Progressive Insurance en seguros para autos

Progressive Insurance diseñó una estrategia de seguros para autos dirigida a las personas con historial de infracciones de tráfico que manejan autos de gran desempeño, conductores con historiales de accidentes, motociclistas, adolescentes y otras categorías de conductores consideradas de alto riesgo que otras empresas de seguros suelen evitar. Progressive descubrió que algunos de estos conductores son solventes y tienen presiones de tiempo, lo que los hace menos sensibles a los altos precios de las tarifas para asegurar sus vehículos. La directiva vio que podía cobrar a estos conductores tarifas lo bastante elevadas como para cubrir los riesgos mayores, además de diferenciar a Progressive de otras compañías aseguradoras al agilizar el proceso de obtener el seguro y disminuir las molestias de enfrentar los trámites del seguro de alto riesgo. Progressive aplicó por primera vez el modelo de ventas directas de costos bajos para permitir a los clientes adquirir sus seguros en internet y por teléfono.

Progressive también estudió con cuidado los segmentos del mercado de seguros y descubrió que algunos propietarios de motocicletas no constituían un riesgo en particular (habitantes de suburbios de edad mediana que en ocasiones usaban su motocicleta para ir al trabajo o para iniciar viajes de placer con sus amigos). La estrategia de Progressive le permitió convertirse en el líder del mercado de seguros para autos de



lujo, cuyos clientes que apreciaban su planteamiento operativo sencillo.

Para diferenciar y promover más las políticas de Progressive, su directiva creó equipos itinerantes de ajustadores que llegarían a las escenas del accidente para evaluar los daños y expedir los cheques de las reparaciones en el mismo sitio. Progressive introdujo el reporte de daños de 24 horas, ahora estándar en la industria. Además, diseñó un elaborado sistema de tarifas para evaluar con rapidez y precisión el riesgo de cada cliente y deshacerse de los no rentables.

Con la creatividad y excelencia en la base de su negocio, Progressive obtuvo 7.6% de participación del mercado de 150 mil millones de dólares de seguros para auto y tiene los mayores márgenes de suscripción en esta industria.

Fuentes: **www.progressiveinsurance.com**; I. McMillan, A. van Putten y R. McGrath, "Global Gamesmanship", *Harvard Business Review* 81, núm. 5, mayo de 2003, p. 68; y *Fortune,* 16 de mayo de 2005, p. 34; "Motorcyclists Age, Affluence Trending Upward", *BestWire*, 24 de julio de 2007.

Riesgos de las estrategias dirigidas de bajos costos y diferenciación

Centrarse en algo implica varios riesgos, uno de ellos es la oportunidad de que los competidores encuentren formas eficaces de igualar las capacidades de concentración de la empresa al atender el nicho objetivo, tal vez con productos o marcas diseñados especialmente para atraer a los compradores del nicho objetivo o al desarrollar pericia y capacidades que compensen las fortalezas de la compañía con la estrategia dirigida. En la industria de la hotelería, grandes cadenas como Marriott lanzaron estrategias con múltiples marcas que les permiten competir con eficacia en varios segmentos del negocio al mismo tiempo. Marriott tiene sus hoteles distintivos J.W. Marriot y Ritz-Carlton con servicios de lujo para viajeros de negocios y vacacionistas; sus marcas Courtyard by Marriot y SpringHill Suites se pensaron para viajeros de negocios que buscan alojamiento económico; los Marriott Residence Inn y las TownePlace Suites se diseñaron como un "hogar lejos del hogar" para viajeros que

se alojan cinco noches o más; y las 535 ubicaciones de Fairfield Inn atraen a los viajeros que buscan un alojamiento de buena calidad por un precio razonable. Las estrategias de múltiples marcas son atractivas para empresas grandes como Marriott porque permiten que una empresa entre en un nicho de mercado y capte clientes de compañías que emplean una estrategia dirigida.

Un segundo riesgo de una estrategia dirigida es el potencial de cambio de las preferencias y necesidades de los miembros del nicho con el transcurso del tiempo hacia los atributos del producto que prefiere la mayoría de los compradores. Un desgaste de las diferencias entre segmentos de compradores reduce las barreras de entrada en el nicho de mercado de la empresa con la estrategia dirigida y representa una invitación abierta para que los rivales de segmentos adyacentes empiecen a competir por los clientes. Un tercer riesgo es que el segmento adquiera tanto atractivo que pronto se vea inundado de competidores, lo que intensificaría la rivalidad y dividiría las ganancias del segmento.

ESTRATEGIAS DE PROVEEDORES DE MEJORES COSTOS

CONCEPTO BÁSICO

Las **estrategias de mejores costos** son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/características/desempeño/servicio mientras vencen a los rivales en el precio.

Las **estrategias de proveedores de mejores costos** están a medio camino entre una ventaja de costos bajos y una ventaja de diferenciación, por una parte, y atraer a todo el mercado en su conjunto y un nicho pequeño de mercado, por otra (véase la figura 5.1). Esta medianía permite a una empresa dirigirse de lleno a las —en ocasiones— grandes masas de compradores conscientes del precio que buscan un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico. Con frecuencia, los compradores conscientes del precio evitan tanto los productos baratos y austeros como de los caros y lujosos, pero están muy dispuestos a pagar un precio "justo" por más características y funcionalidad que les parezcan atractivas y útiles. La esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más *valor por su dinero* mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/desempeño/calidad/servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes.[10] Desde un punto de vista de ubicación competitiva, las estrategias de mejores costos son por ende *híbridas,* pues equilibran un acento estratégico en costos bajos con un acento estratégico en la diferenciación (características deseables a un precio relativamente bajo).

Para emplear de manera redituable una estrategia de mejores costos, una empresa *debe contar con los recursos y capacidades para incorporar atributos atractivos o avanzados a su oferta de producto con un costo menor que sus rivales.* Cuando una empresa incorpora características atractivas, desempeño o calidad de buenos a excelentes, o un servicio al cliente más satisfactorio a su oferta de producto *con un costo menor que los rivales,* entonces goza de un estatus de "mejores costos": es el proveedor de menores costos de un producto o servicio con *atributos deseables.* Un empresa de mejores costos emplea su ventaja de costos bajos para ofrecer precios menores que los rivales cuyos productos o servicios tienen atributos deseables semejantes y aún obtienen ganancias atractivas. Por lo general no es difícil ganarse a los compradores de los rivales con un producto igual de bueno a un precio más económico.

Ser una empresa de mejores costos es diferente de ser un proveedor de costos bajos porque los atributos atractivos adicionales implican más costos (lo cual evita un proveedor de costos

[10] Hay un excelente análisis de las estrategias de mejores costos en Peter J. Williamson y Ming Zen, "Value-for-Money Strategies for Recessionary Times", *Harvard Business Review* 87 núm. 3, marzo de 2009, pp. 66-74.

OA 4

Reconocer los atributos de una estrategia de mejor costo de los proveedores y el modo en que algunas empresas aplican una estrategia híbrida para procurarse una ventaja competitiva y entregar un valor superior a los clientes.

bajos al ofrecer a los compradores un producto básico con pocas funciones). Además, las dos estrategias se dirigen a porciones de mercado visiblemente distintas. *La porción de mercado deseada de una empresa de mejores costos es la de los compradores conscientes del valor:* compradores que buscan adiciones y funcionalidad atractivas a un precio tentadoramente bajo. Los compradores que buscan valor —muy distintos de los *compradores conscientes del precio* que buscan un producto básico a precio de ganga— a menudo constituyen una parte considerable de todo mercado. Por lo general, los compradores conscientes del valor están dispuestos a pagar un precio "justo" por características adicionales, pero evitan pagar más por artículos con todas las funciones y florituras. Es el deseo de atraer a los *compradores conscientes del valor* y no a los *compradores conscientes de su presupuesto* lo que separa a una empresa de mejores costos de un proveedor de costos bajos; las dos estrategias se dirigen a porciones del mercado a todas luces distintas.

Cuándo una estrategia de mejores costos funciona mejor

Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor cuando en el mercado la diferenciación del producto es la norma y hay un número atractivo de compradores conscientes del valor que prefieren productos de mitad de la tabla que productos básicos y baratos o caros con los mejores atributos. Una empresa de mejores costos necesita posicionarse en la mitad del mercado con un producto de calidad media a un precio menor al promedio o un producto de alta calidad a un precio promedio o un poco más alto que eso. El objetivo es proveer el *mejor valor* por productos diferenciados de mejor calidad; la estrategia del proveedor de mejor costo también funciona en tiempos de recesión, cuando las grandes masas de compradores se tornan conscientes del valor y son atraídos por productos que son económicos y cuentan con servicios y atributos deseables, *pero a menos que la empresa tenga los recursos, los conocimientos técnicos y las capacidades de incorporar características superiores a un producto o servicio que se ofrece a un precio menor al de los rivales, adoptar una estrategia de mejor costo se desaconseja*, una estrategia ganadora debe empatar siempre los recursos y capacidades más valiosos de la empresa.

La cápsula ilustrativa 5.4 describe cómo Toyota aplicó los principios del proveedor de mejor costo a la producción y marketing de su marca Lexus.

El gran riesgo de una estrategia de la empresa de mejores costos

La mayor vulnerabilidad de una empresa que usa la estrategia del proveedor de mejor costo es que quede atrapada entre las estrategias de menores costos y las de diferenciación de las compañías rivales. Los proveedores de bajos costos serán capaces de restarle clientes atrayéndolos con sus menores precios (a pesar de sus productos carentes de atributos) y los productos altamente diferenciados serán capaces de robarle clientes utilizando su producto de mejores atributos (a pesar de tener en la etiqueta un precio mayor). De tal forma que si un empresa de mejores costos quiere tener éxito, debe ofrecer a los compradores un producto con *significativamente* mejores atributos para justificar el mayor precio que los que líderes en costos cobran; de la misma manera, se tiene que tener un precio significativamente menor que los productos con características superiores para poder superar a los competidores altamente diferenciados con base en el precio.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 5.4

Estrategia de proveedor del mejor costo de Toyota para su línea Lexus

Toyota Motor Company tiene una bien ganada reputación como un productor de bajo costo entre todos los fabricantes de vehículos automotrices del mundo. Eso a pesar del acento que pone en la calidad de sus productos, pues Toyota alcanzó el liderazgo en costos bajos tras desarrollar enormes habilidades en la administración de su cadena de suministro, capacidades en ensamblado con costos bajos y porque sus productos se posicionan en el rango bajo-medio del espectro de precios. Mas cuando Toyota decidió introducir los nuevos modelos Lexus para competir en el segmento de los vehículos de lujo, empleó su clásica estrategia de empresa de mejores costos; ello fue mediante la creación e implementación de los siguientes pasos:

- Diseñó un arreglo de características de alto rendimiento y atributos superiores en los modelos Lexus para que fueran comparables en desempeño, atractivo y lujo a otros fabricantes del segmento como Mercedes, BMW, Audi, Jaguar, Cadillac y Lincoln ante los ojos de compradores.
- Transfirió sus capacidades en la fabricación de modelos de bajo costo a la fabricación de los modelos de alta calidad de los Lexus a costos menores que los demás fabricantes de autos de lujo. Las capacidades en la cadena de suministro y los conocimientos técnicos para el ensamblado a bajo costo permitieron que Toyota les pudiera incorporar a los modelos Lexus un desempeño de alta tecnología y calidad superior a precios sustancialmente menores que los que Mercedes, BMW y otros fabricantes de autos de lujo no fueron capaces de hacer con los suyos.
- Usaron costos relativamente menores de fabricación a los modelos comparables de Mercedes, BMW, Audi y Jaguar. Toyota creía que su ventaja en costos lograría que sus Lexus atractivamente equipados serían lo bastante baratos para que



compradores conscientes del precio lo prefirieran a otros vehículos de lujo. Dichos precios, además, indujeron a los propietarios de vehículos Toyota, Honda, Ford o GM a desear más lujo y cambiaran sus vehículos por Lexus. La ventaja de precios de los Lexus fueron muy significativas, por ejemplo, en 2009 el Lexus RX 350, un SUV de medio tamaño, costaba entre 38 mil y 48 mil dólares (según el equipamiento con que fuera vendido), mientras que un Mercedes M-class, un SUV equiparable al RX 350, costaba de 45 mil a 63 mil dólares, y un SUV BMW X5 comparable podía costar de 47 mil a 65 mil dólares.
- Establecieron una nueva red de distribuidores para los modelos Lexus totalmente separada de la de Toyota, dedicada a proveer un nivel de atención personalizada al cliente que no ha tenido igual en la industria.

La estrategia de mejores costos de Toyota dio como resultado un crecimiento en las ventas de modelos Lexus, hoy en día, mayor a los 400 mil vehículos al año y estos modelos son constantemente clasificados como los mejores en la reconocida encuesta de calidad de J. D. Power & Associates y los propietarios de Lexus gozan de un producto y atención al cliente de primerísimo nivel.

RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS CONTRASTANTES DE LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Decidir cuál estrategia genérica competitiva servirá como marco del resto de las estrategias de la empresa no es un asunto trivial. Cada una ellas ubica a la compañía en *lugares* distintos de su mercado y ambiente competitivo. Cada una establece un tema central mediante el

cual la compañía emprenderá un mejor desempeño que sus rivales. Cada una crea algunas fronteras o directrices para maniobrar conforme se desarrollen las circunstancias comerciales y se debatan las ideas para mejorar la estrategia general. Cada una señala diferentes rutas para experimentar y aventurarse con la estrategia básica; por ejemplo, emplear una estrategia de liderazgo en costos bajos significa experimentar con diversos medios para recortar costos y afinar actividades de la cadena de valor, mientras que una estrategia de diferenciación amplia significa explorar formas de añadir nuevas características diferenciadoras o de desempeñar actividades de la cadena de valor de modos distintos, si el resultado es agregar valor para los clientes de modo que estén dispuestos a pagar por él. Cada una implica diferencias respecto de la línea de productos, acento en la producción y en el marketing, y de los medios de sustentar la estrategia, como se ve en la tabla 5.1.

Así, la elección de cuál estrategia genérica se empleará tendrá un efecto sobre muchos aspectos de la operación del negocio y el modo en que las actividades de la cadena de valor se administrarán. Decidir cuál estrategia genérica usar es quizás el compromiso estratégico más importante que una empresa hace, pues tiende a dirigir el resto de las acciones estratégicas que la empresa emprenderá.

Tabla 5.1 Características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas

	Empresa de costos bajos	Diferenciación amplia	Empresa dirigida de costos bajos	Diferenciación dirigida	Empresa de mejores costos
Objetivo estratégico	• Una sección amplia del mercado.	• Una sección amplia del mercado.	• Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.	• Nicho de mercado pequeño donde las necesidades y preferencias del comprador son visiblemente diferentes.	• Compradores conscientes del valor. • Porción media del mercado.
Base de la ventaja competitiva	• Costos generales menores que los de los competidores.	• Capacidad de ofrecer a los compradores algo atractivamente distinto de los competidores.	• Costos generales más bajos que los rivales para atender al nicho.	• Atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho.	• Capacidad de ofrecer mejores artículos a precios atractivos.
Línea de productos	• Un buen producto básico con pocas funciones (calidad aceptable y selección limitada).	• Muchas variaciones del producto y amplia selección; acentuar las características distintivas.	• Características y atributos adecuados a los gustos y necesidades del nicho.	• Características y atributos ajustados a los gustos y requisitos del nicho.	• Artículos con atributos atractivos; características variadas; mejor calidad, no la mejor.
Enfoque en la producción	• Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable ni las características esenciales.	• Centrarse en las características diferenciadoras por las cuales los compradores estén dispuestos a pagar más; esforzarse por la superioridad del producto.	• Búsqueda continua de reducción de costos de los productos que satisfacen las necesidades básicas del nicho.	• Producción en pequeña escala de artículos a la medida, que se ajusten a los gustos y requerimientos del nicho.	• Concentrarse en características de vanguardia y atributos atractivos con costos menores que los rivales.

(*continúa*)

Tabla 5.1 (*Continuación*)

	Empresa de costos bajos	Diferenciación amplia	Empresa dirigida de costos bajos	Diferenciación dirigida	Empresa de mejores costos
Enfoque en el marketing	• Precios bajos, buen valor. • Tratar de destacar las características del producto que generen costos bajos.	• Características distintivas. • Fijar un precio mayor para cubrir los costos adicionales de las características dferenciadoras.	• Comunicar características atractivas de un producto con un precio económico que se ajuste a las expectativas del nicho.	• Comunicar cómo el producto satisface mejor las expectativas de los compradores.	• Entregar el *mejor* valor. • Ofrecer características comparables con menor precio que los rivales o igualar sus precios y ofrecer mejores características.
Claves para sustentar la estrategia	• Precios económicos, buen valor. • Esforzarse por reducir costos, año tras año, en todas las áreas de la empresa.	• Destacar la innovación constante para estar adelante de los competidores. • Concentrarse en unas cuantas características diferenciadoras clave.	• Compromiso constante de atender al nicho al menor costo general; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.	• Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no oscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado o con más productos para ampliar el atractivo comercial.	• Experiencia única en reducir costos y al mismo tiempo incorporar características y atributos de vanguardia.
Recursos y capacidades necesarias	• Capacidades para retirar los costos del sistema de la cadena de valor. • *Ejemplos:* plantas automatizadas de gran escala, cultura orientada a la eficiencia, poder de negociación.	• Capacidades referentes a calidad, diseño, características intangibles e innovación. • *Ejemplos:* capacidades de marketing, equipos de IyD, tecnología.	• Capacidades para bajar costos en los artículos del nicho. • *Ejemplos:* menores costos de insumos para el producto específico que desea el nicho, capacidades de producción en masa.	• Capacidades de satisfacer las necesidades muy específicas del nicho. • *Ejemplos:* producción personalizada, relaciones estrechas con los clientes.	• Capacidades de entregar al mismo tiempo características diferenciadas de menores costos y mayor calidad. • *Ejemplos:* prácticas de TQM, personalización en masa.

Las estrategias competitivas exitosas se basan en los recursos

Para que la estrategia competitiva de una empresa logre generar un buen desempeño y la ventaja competitiva deseada sobre los rivales, tiene que apoyarse en un conjunto adecuado de recursos, conocimientos y capacidades competitivas. Para aplicar con éxito una estrategia de empresa de costos bajos, debe contar con los recursos y capacidades necesarias para mantener sus costos por debajo de lo que lo hacen los competidores; esto significa tener la experiencia para manejar las actividades de la cadena de valor de manera rentable y mejor que los rivales, o la capacidad innovadora de evitar ciertas actividades de la cadena de valor que desempeñan los rivales. Las estrategias dirigidas fructíferas requieren la capacidad

Es poco probable que la estrategia competitiva de una empresa rinda frutos a menos que se apoye en el aprovechamiento de un conjunto de recursos y capacidades valioso competitivamente que corresponda con dicha estrategia.

de llevar a cabo una labor sobresaliente de satisfacer las necesidades y expectativas de los compradores del nicho. Emplear con éxito una estrategia de mejores costos requiere recursos y capacidades para incorporar al mismo tiempo atributos deseables al producto o servicio y entregarlos a un menor costo que los rivales. Para conseguir una fuerte diferenciación de producto de forma atractiva para los compradores, una empresa debe tener recursos y capacidades para incorporar atributos únicos a su oferta de producto de modo que una amplia gama de compradores considere atractiva y que vale la pena pagar por él; es más fácil decirlo que hacerlo, pues, con el tiempo, los competidores logran clonar casi cualquier característica de producto que los compradores consideren muy atractiva. Por lo tanto, una buena diferenciación de largo plazo suele depender de contar con un repertorio de recursos y capacidades de difícil imitación —como tecnología patentada, sólidas habilidades socialmente complejas en innovación de producto y experiencia en servicio al cliente basado en relaciones— que le permitan a una empresa sostener su ventaja competitiva basada en la diferenciación. Del mismo modo, mantener la ventaja competitiva propia de toda estrategia genérica depende de recursos, capacidades y competencias que a los rivales se les dificulte duplicar y para los cuales no haya buenos sustitutos.

PUNTOS CLAVE

Los puntos básicos en este capítulo son los siguientes:

1. Elegir entre las cinco estrategias competitivas genéricas —costos bajos generales, diferenciación amplia, costos bajos dirigidos, diferenciación dirigida o mejores costos— es quizás el compromiso estratégico más importante que asume una empresa. Tiende a impulsar las acciones estratégicas subsecuentes que emprende una empresa y marca la pauta para la búsqueda de una ventaja competitiva sobre los rivales.
2. Al emplear una estrategia de empresa de costos bajos e intentar obtener una ventaja de costos bajos sobre los rivales, una empresa debe efectuar una mejor labor que los rivales con un manejo rentable de las actividades de la cadena de valor o hallar maneras innovadoras de eliminar actividades generadoras de costos. Las estrategias de empresa de costos bajos funcionan de modo particularmente fructífero cuando los productos de los vendedores rivales son virtualmente idénticos o muy poco diferenciados y se dispone con facilidad de abastecimiento por parte de vendedores ávidos de hacer negocio, cuando no hay muchas formas de diferenciar lo que tiene valor para los compradores, cuando muchos compradores son sensibles al precio y buscan en el mercado el menor, y cuando son bajos los costos para que el comprador cambie de marca.
3. Las estrategias de diferenciación amplia pretenden generar una ventaja competitiva mediante la incorporación de atributos tangibles e intangibles que distingan la oferta del producto/servicio de una empresa de forma que los compradores la consideren valiosa y que valga la pena pagar por ella. Una diferenciación exitosa permite que una empresa 1) pida un mayor precio por su producto, 2) incremente las ventas por unidad (pues llegan más compradores en virtud de las características diferenciadoras) o 3) se gane la lealtad del comprador a su marca (porque algunos compradores se sintieron muy atraídos por las características diferenciadoras y se identifican con la empresa y sus productos). Las estrategias de diferenciación funcionan mejor cuando las preferencias de diversos compradores abren una oportunidad para diferenciar con fuerza la oferta de producto de una empresa respecto de las marcas rivales, en situaciones en que pocos rivales apliquen un enfoque de diferenciación semejante y en circunstancias en que las empresas se enfrasquen en una carrera por sacar la siguiente generación más atractiva de un producto. Una estrategia de diferenciación está condenada al fracaso cuando los competidores están en posibilidades de copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos de un producto que saca a la venta una empresa, cuando las medidas de diferenciación de una empresa no logran interesar a muchos comprado-

res y cuando una empresa gasta en exceso en las acciones para diferenciar su oferta de producto o intenta cobrar demasiado por sus adiciones diferenciadoras.

4. Una estrategia dirigida genera una ventaja competitiva al conseguir menores costos que los rivales para atender a los clientes que constituyen el nicho de mercado deseado o al desarrollar una habilidad especializada para ofrecer a los compradores de un nicho un producto diferenciado que satisfaga sus necesidades mejor que las marcas rivales. Una estrategia dirigida basada en costos bajos o en diferenciación es cada vez más atractiva cuando el nicho de mercado deseado es lo bastante grande para ser rentable y promete buen potencial de crecimiento, cuando es caro o difícil que los competidores de varios segmentos pongan en marcha capacidades con el fin de satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado deseado y al mismo tiempo satisfagan las expectativas de sus clientes principales, y cuando pocos rivales se esfuerzan en especializarse en el mismo segmento deseado.
5. Las estrategias de empresa de mejores costos combinan un acento estratégico en costos bajos con un acento estratégico en una calidad, servicio, características o desempeño más que mínimos. La idea es crear una ventaja competitiva al dar a los compradores *más valor por su dinero a cambio de productos de rango mediano,* planteamiento que implica 1) igualar a los rivales cercanos en atributos claves de calidad/servicio/características/desempeño, 2) superarlos en los costos de incorporar estos atributos al producto o servicio y 3) cobrar un precio más económico. Una estrategia de empresa de mejores costos funciona mejor en mercados con grandes cantidades de compradores conscientes del valor deseosos de comprar productos y servicios buenos y atractivos por menos dinero.
6. En todos los casos, las ventajas competitivas dependen de contar con recursos y capacidades competitivamente superiores que correspondan bien con la estrategia genérica elegida. Una ventaja sustentable depende de mantener esa superioridad competitiva con recursos, capacidades y actividades de la cadena de valor que para los rivales sea difícil igualar y para los cuales no haya buenos sustitutos.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. Best Buy es el minorista de aparatos electrónicos para el consumidor más grande en Estados Unidos, con ventas en 2009 de casi 45 mil millones de dólares. La empresa compite agresivamente en precios con rivales como Costco Wholesale, Sam's Club, Walmart y Target, pero los consumidores también la conocen por su servicio al cliente de primera categoría. Los clientes de Best Buy comentan que el personal de ventas de esta tienda tiene conocimientos excepcionales sobre los productos de la empresa y les informa la ubicación exacta de artículos difíciles de hallar. Los clientes de Best Buy aprecian asimismo que los modelos de demostración de monitores de computadora, reproductores de MP3 y otros aparatos estén funcionando a toda su capacidad y listos para usarse en la tienda. El Geek Squad de soporte técnico y los servicios de instalación de Best Buy son funcionalidades adicionales del servicio al cliente que muchos clientes valoran. ¿Cómo caracterizaría la estrategia competitiva de Best Buy? ¿Debe clasificarse como una estrategia de empresa de costos bajos?, ¿como estrategia de diferenciación?, ¿de mejores costos? Explique.

OA 3

2. Stihl es el fabricante y comercializador líder mundial de sierras de cadena, con ventas anuales que exceden los 2 mil millones de dólares. Sus innovaciones se remontan

a 1929, cuando inventó la sierra de cadena con motor de gasolina, y ahora la empresa cuenta con más de 1 000 patentes relacionadas con las sierras de cadena y herramientas automáticas para exteriores. Las sierras de cadena, sopladoras de hojas y cortadoras de pasto de la empresa se venden en precios muy superiores a los de las marcas competidoras, y sólo en su red de más de 8 000 distribuidores independientes. La empresa presume en sus anuncios que las revistas para el consumidor clasifican sus productos en el primer lugar y *no* están a la venta en Lowe's o Home Depot. ¿Cómo contribuye la elección de canales de distribución y anuncios de Stihl a su estrategia de diferenciación?

OA 3

3. Explore el sitio web de BMW (**www.bmw.com**) y haga clic en el vínculo **www.bmwgroup.com**. Esta página ofrece una panorámica de las principales áreas funcionales de la empresa, como actividades de investigación y desarrollo, y de producción (vea los encabezados). En Investigación y Desarrollo, haga clic en Innovación & Tecnología y explore los vínculos en la barra lateral para ver los tipos de recursos y capacidades que sustentan el enfoque de innovación de BMW. Revise asimismo las declaraciones en Producción que se centran en la producción mundial de automóviles y la producción sustentable. ¿Cómo contribuyen los recursos, capacidades y actividades de BMW a su estrategia de diferenciación y a la posición única que logró ocupar en la industria?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor el planteamiento estratégico de su empresa para competir con éxito?
2. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de empresa de costos bajos?
3. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de diferenciación amplia?
4. ¿Qué empresas rivales parecen emplear alguna clase de estrategia dirigida?
5. ¿Qué empresas rivales parecen emplear una estrategia de empresa de mejores costos?
6. ¿Cuál es el plan de acción de su empresa para obtener una ventaja competitiva sustentable sobre las empresas rivales? Enliste al menos tres (de preferencia más) clases específicas de tipos de decisión en escenarios de decisión específicos que su empresa haya tomado o pretenda tomar para ganar esta clase de ventaja competitiva sobre los rivales.

CAPÍTULO 6

FORTALECER LA POSICIÓN COMPETITIVA DE UNA EMPRESA

Acciones, momento oportuno y alcance estratégicos de las operaciones

Competir en el mercado es como ir a la guerra. Hay heridos y bajas, y la mejor estrategia es la que prevalece.

—John Collins,
Ejecutivo de la NHL

Era nuestro deber expandirnos.

—Ingvar Kamprad,
Fundador de IKEA

En la economía virtual, la colaboración es un nuevo imperativo competitivo.

—Michael Dell,
Director general de Dell, Inc

En esta nueva ola de tecnología, uno solo no puede hacer todo, hay que forjar alianzas.

—Carlos Slim,
Director general de Telmex, Telcel y América Móvil, y la persona más acaudalada del mundo

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Saber si se deben emprender acciones de ofensiva o defensivas, y cuándo, para mejorar la posición estratégica de una empresa.

OA 2 Reconocer cuándo es mejor ser el que hace el primer movimiento, el que entra en escena muy poco después o el que lo hace mucho después.

OA 3 Estar consciente de los beneficios y riesgos estratégicos de expandir el alcance horizontal de una empresa mediante fusiones y adquisiciones.

OA 4 Aprender las ventajas y desventajas de extender el alcance de las operaciones de una empresa mediante una integración vertical.

OA 5 Estar consciente de las condiciones que favorecen adjudicar algunas actividades de la cadena de valor a partes externas.

OA 6 Entender el momento y la forma en que las alianzas estratégicas pueden sustituir las fusiones y adquisiciones horizontales, y cómo facilitan las contrataciones externas.

Una vez que una empresa se decide por una de las cinco estrategias competitivas genéricas, la atención se dirige a cuáles otras acciones estratégicas junto con diversas dimensiones pueden complementar su planteamiento competitivo y maximizar el poder de su estrategia general. La primera dimensión se refiere a las acciones competitivas, tanto ofensivas como defensivas; la segunda a la dinámica competitiva y al momento adecuado de las acciones estratégicas; y la tercera a la amplitud de las actividades de una empresa (o su alcance de operaciones a lo largo de toda la cadena de valor de una industria). Para fortalecer la posición competitiva de una empresa y crear una estrategia completa, deben considerarse en conjunto las siguientes medidas:

- Si se deben aplicar acciones de ofensiva y defensiva, y emprender acciones estratégicas agresivas para mejorar la posición de la empresa en el mercado, y cuándo hacerlo.
- Si se deben emplear estrategias defensivas para proteger la posición de la empresa en el mercado, y en qué momento.
- Cuándo emprender acciones estratégicas; si la ventaja o desventaja reside en ser el primero en actuar, actuar un poco después o mucho después.
- Si reafirmar la posición en el mercado de la empresa mediante fusiones o la adquisición de otra compañía en la misma industria.
- Si integrar etapas anteriores o posteriores de la cadena vertical de actividades que (por lo común) comienza con la producción de materias primas y termina con la venta al consumidor final.
- Si contratar a externos para que realicen ciertas actividades de la cadena de valor o hacerlas de manera interna.
- Si forjar sociedades o alianzas estratégicas con otras empresas.

En este capítulo se presentan los puntos favorables y desfavorables de cada una de estas medidas de mejora de estrategia.

IR A LA OFENSIVA. OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN EN EL MERCADO DE UNA EMPRESA

Aparte de cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas elija una empresa, hay momentos en que es sensato *ir a la ofensiva* para fortalecer su posición en el mercado y mejorar su desempeño general. Las ofensivas estratégicas son necesarias cuando una empresa descubre

OA 1

Saber si se deben emprender acciones de ofensiva o defensivas, y cuándo, para mejorar la posición estratégica de una empresa.

oportunidades de obtener una participación de mercado redituable a expensas de los rivales o cuando una empresa no tiene más remedio que socavar la ventaja competitiva de un rival fuerte. Empresas como Walmart, Apple y Google juegan rudo, procuran de manera decidida obtener ventajas competitivas y tratan de cosechar los beneficios de una participación de mercado mayoritaria, márgenes de ganancia superiores y un crecimiento más rápido, así como la recompensa en reputación de que se les reconozca como empresas ganadoras.[1] Las mejores ofensivas tienden a incorporar varios principios: 1) centrarse sin cesar en procurar ventajas competitivas y después esforzarse por convertirlas en ventajas sustentables (como vimos en el capítulo 4), 2) crear y poner en marcha recursos de manera que obligue a los rivales a defenderse, 3) aprovechar el elemento sorpresa en lugar de hacer lo que los rivales esperan y para lo cual están preparados, y 4) desplegar una fuerte inclinación a emprender acciones súbitas, decisivas y abrumadoras para superar a los rivales.[2]

Elegir la base de un ataque competitivo

Por regla general, retar a los competidores en el terreno competitivo en el que son fuertes es una lucha difícil.[3] Las iniciativas de ofensiva que explotan las debilidades del rival representan una mejor oportunidad de éxito que retar sus fortalezas, sobre todo si sus debilidades representan vulnerabilidades importantes y si se puede tomar por sorpresa a los rivales débiles, sin defensa pronta.[4]

Las mejores ofensivas emplean los recursos competitivos más potentes de una empresa para atacar a los rivales en las áreas donde son más débiles.

Las ofensivas estratégicas, por regla general, deben basarse en el aprovechamiento de los activos estratégicos más fuertes de una empresa: sus recursos y capacidades más valiosos, como una marca más reconocida, un sistema de producción o distribución más eficiente, mayor capacidad tecnológica o una reputación superior de calidad. Sin embargo, no debe efectuarse una consideración de las fortalezas de la empresa sin tomar en cuenta también las fortalezas y debilidades del rival. Una ofensiva estratégica debe basarse en las áreas fuertes en que la empresa tiene sus mayores ventajas competitivas sobre los rivales designados. Si una empresa tiene capacidades especialmente buenas de servicio al cliente, puede dirigir ventas especiales a los clientes de los rivales que ofrecen dicho servicio de manera inferior. Los atacantes con una marca reconocida y habilidades sólidas de marketing pueden emprender acciones para arrebatar clientes de los rivales cuyas marcas tengan un reconocimiento débil. Hay un atractivo considerable al dedicarse a vender a los compradores de regiones en las que un rival tenga una participación de mercado escasa o aplique menos esfuerzos competitivos. Del mismo modo, puede ser prometedor prestar atención especial a segmentos de compradores que un rival deja de lado o no cuenta con preparación para atenderlo.

En ocasiones, la mejor opción estratégica de una empresa es tomar la iniciativa, ir al ataque y lanzar una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado.

Ignorar la necesidad de atar una ofensiva estratégica a las fortalezas competitivas de una empresa es como ir a la guerra sin fusil: las perspectivas de ganar

[1] Se presenta un análisis detallado de estrategias ofensivas agresivas en George Stalk, Jr., y Rob Lachenauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition", *Harvard Business Review* 82, núm. 4, abril de 2004, pp. 62-71. Hay un análisis de estrategias de ofensiva para entrar en mercados donde hay empresas que obtienen ganancias superiores al promedio en David J. Bryce y Jeffrey H. Dyer, "Strategies to Crack Well-Guarded Markets", *Harvard Businees Review* 85, núm. 5, mayo de 2007, pp. 84-92. Se presenta un análisis de estrategias de ofensiva adecuado en particular para líderes de la industria en Richard D'Aveni, The Empire Strikes Back Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders", *Harvard Business Review* 80, núm. 11, noviembre de 2002, pp. 66-74.

[2] George Stalk, "Playing Hardball: Why Strategies Still Matters", *Ivey Business Journal* 69, núm. 2, noviembre-diciembre de 2004, pp. 1-2. Véase K. G. Smith, W. J. Ferrier y C. M. Grimm, "King of the Hill: Dethroning the Industry Leader", *Academy of Management Executive* 15, núm. 2, mayo de 2001, pp. 59-70; véase también W. J. Ferrier, K. G. Smith y C. M. Grimm, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers", *Academy of Management Journal* 42, núm. 4, agosto de 1999, pp. 372-388.

[3] Hay un análisis sobre la forma de emprender acciones de ofensiva contra rivales fuertes en David B. Yoffie y Mary Kwak, "Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent" *California Management Review* 44, núm. 2, invierno de 2002, pp. 8-24.

[4] Stalk, "Playing Hardball", pp. 1-2.

son remotas. Por ejemplo, sería absurdo que una compañía con costos relativamente elevados empleara una ofensiva de recorte de precios; es mejor dejar estas ofensivas a empresas financieramente fuertes de costos relativamente bajos en comparación con los de las compañías que se atacan. Del mismo modo, es mal consejo procurar una ofensiva de innovación del producto sin una pericia demostrada en IyD, desarrollo de nuevos productos y agilidad para colocar productos nuevos o mejorados en el mercado.

Las principales opciones de una estrategia de ofensiva son las siguientes:

1. *Aplicar una ventaja basada en costos para atacar a los competidores a partir del precio o valor.* Una ofensiva de recorte de precios implica ofrecer a los clientes un producto igualmente bueno o mejor a un precio menor, u ofrecer un producto de menor precio y calidad que dé a los clientes más valor por su dinero. Ésta es la clásica ofensiva para mejorar la posición en el mercado de una empresa respecto de sus rivales, pero sólo funciona bien en ciertas circunstancias. Los precios bajos permiten ampliar la participación de mercado si los competidores no responden con sus propias reducciones de precios y si el retador convence a los compradores de que su producto les ofrece una mejor propuesta de valor. Sin embargo, esta estrategia incrementa las ganancias totales sólo si las ganancias de las ventas unitarias adicionales bastan para compensar el impacto de los precios reducidos y los márgenes más reducidos por unidad vendida. Las ofensivas de recortes de precios suelen ser fructíferas sólo cuando una empresa *consigue primero una ventaja de costos y después ataca a sus competidores con un precio menor.*[5] El ascenso de Walmart a su predominio como minorista y supermercados de descuento se basó justo en este tipo de estrategia de ofensiva. Ryanair también aplicó con éxito esta estrategia contra rivales como British Air y Aer Lingus, cuando primero recortó sus precios lo más que pudo y después se dirigió a pasajeros de placer que se preocupaban más por los precios bajos que por las amenidades y servicios durante el vuelo.[6] Aunque algunas empresas aplican ofensivas de recortes de precios para obtener las ventajas de costos asociadas a una mayor participación de mercado (economías de escala o experiencia), está visto que es una estrategia muy arriesgada. Las más de las veces, estas ofensivas de recortes de precios provocan ataques como respuesta que enredan a toda la industria en una guerra de precios.
2. *Pasar por encima de los competidores adoptando primero las tecnologías de siguiente generación o llegando primero al mercado con productos de la siguiente generación.* En industrias basadas en la tecnología, el momento oportuno de superar a un competidor bien establecido es cuando hay un cambio a la siguiente generación tecnológica. Microsoft colocó su Xbox 360 de siguiente generación en el mercado 12 meses completos antes que Sony hiciera lo propio con su Playstation 3 y Nintendo con su Wii, lo que contribuyó a convencer a los consumidores de videojuegos a adquirir un Xbox en lugar de esperar el nuevo Playstation o Wii. Sin embargo, este tipo de estrategia de ofensiva es de alto riesgo, pues requiere una inversión costosa en un momento en que aún se desconocen las reacciones del consumidor ante la nueva tecnología.
3. *Procurar la innovación continua del producto para arrebatar ventas y participación de mercado de rivales menos innovadores.* La introducción continua de productos nuevos y mejores pone en los rivales una tremenda presión competitiva, en especial cuando las capacidades de desarrollo de nuevos productos de los rivales son débiles. No obstante, estas ofensivas sólo son sustentables si una empresa cuenta con las suficientes habilidades de innovación de producto para mantener su producción a toda capacidad y también el entusiasmo de los compradores por sus ofertas de productos nuevos y mejores.

[5] Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten y Rita Gunther McGrath, "Global Gamesmanship", *Harvard Business Review* 81, núm. 5, mayo de 2003, pp. 66-67; véase también Ashkay R. Rao, Mark E. Bergen y Scott Davis, "How to Fight a Price War", *Harvard Business Review* 78, núm. 2, marzo-abril de 2000, pp. 107-116.

[6] D. B. Yoffie y M. A. Cusumano, "Judo Strategy—The Competitive Dynamics of Internet Time", *Harvard Business Review* 77, núm. 1, enero-febrero de 1999, pp. 70-81.

4. *Adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas (rivales o no).*[7] La idea de los centros de mejoramiento de casas tipo almacén no tuvo su origen en los cofundadores de Home Depot, Arthur Blank y Bernie Marcus; tomaron el concepto de "almacén amplio" de su ex empleador Handy Dan Home Improvement, pero se apresuraron a mejorar el modelo comercial de Handy Dan y llevaron Home Depot al siguiente nivel en términos de variedad de productos y servicio al cliente. El fabricante de ataúdes Hillenbrand mejoró en gran medida su posición en el mercado al adaptar los métodos de producción de Toyota a la fabricación de ataúdes. Las empresas con mentalidad de ofensiva a menudo toman sin tardanza toda buena idea que no tenga protecciones de patentes o legales, la hacen suya y después la aplican con determinación para crear ventajas competitivas para sí mismas.
5. *Emplear tácticas de ataque y repliegue o de guerrilla para arrebatar ventas y participación de mercado a rivales complacientes o distraídos.* Entre las opciones de "ofensivas de guerrilla" se encuentran los recortes ocasionales de precios (para ganar un pedido grande o una cuenta importante a un rival), sorprender a los rivales clave con explosiones esporádicas pero intensas de actividades de promoción (ofrecer un periodo de prueba especial a clientes nuevos para alejarlos de las marcas rivales) o lanzar campañas especiales para atraer a los compradores de los rivales afectados por huelgas o con problemas para satisfacer la demanda.[8] Las ofensivas de guerrilla se ajustan en particular bien a los retadores pequeños que no cuentan con los recursos ni la visibilidad del mercado necesarios para emprender un ataque completo sobre los líderes de la industria y a los que tal vez los rivales más grandes consideren que no vale la pena castigar con represalias.[9]
6. *Lanzar un golpe preventivo para asegurar una posición ventajosa a la vez que se previene o se desalienta a los rivales de intentar imitarlos.*[10] Lo que hace que una acción sea preventiva es su naturaleza única: quien actúe primero obtiene activos competitivos que los rivales no están listos para igualar. Algunos ejemplos de acciones preventivas son 1) acaparar a los mejores distribuidores en una región geográfica o país particular, 2) conseguir los lugares más favorables en términos de características demográficas de los clientes, costos, acceso al transporte, abastecimiento de materias primas o insumos de costos bajos, 3) comprometer a los proveedores más confiables y de alta calidad mediante asociaciones exclusivas, contratos de largo plazo o adquisiciones, y 4) estar en posibilidades de obtener con rapidez los activos de rivales en problemas a precios de remate. Para que sea fructífera, una acción preventiva necesita dar a la empresa una posición excelente que no se iguale o se descarte con facilidad.

El tiempo que una ofensiva se tarda en rendir frutos varía según las circunstancias competitivas.[11] Es breve si los compradores responden de inmediato (como sucede con un recorte de precios drástico basado en costos, una campaña publicitaria creativa o un

[7] Stalk y Lachenauer, "Hardball: Five Killer Strategies", p. 64.
[8] Hay un estudio interesante sobre la forma cómo las empresas pequeñas pueden aplicar con éxito tácticas de guerrilla en Ming-Jer Chen y Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal* 38, núm. 2, abril de 1995, pp. 453-482. Se presentan otros análisis de las ofensivas de guerrilla en Ian MacMillan, "How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics", *Journal of Business Strategy* 1, núm. 2, otoño de 1980, pp. 63-65; William E. Rothschild, "Surprise and the Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3, invierno de 1984, pp. 10-18; Kathryn R. Harrigan, *Strategic Flexibility,* Lexington, Massachusetts, Lexington Books, 1985, pp. 30-45; Liam Fahey, "Guerrilla Strategy: The Hit-and-Run Attack", en Liam Fahey, ed., *The Strategic Management Planning Reader*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1989, pp. 194-197.
[9] Yoffie y Cusumano, "Judo Strategy". Véase también D. B. Yoffie y M. Kwak, "Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent", *California Management Review* 44, núm. 2, invierno de 2002, pp. 8-24.
[10] Las ofensivas preventivas son el tema principal en Ian MacMillan, "Preemptive Strategies", *Journal of Business Strategy* 14, núm. 2, otoño de 1983, pp. 16-26.
[11] Ian C. MacMillan, "How Long Can You Sustain a Competitive Advantage?", en Liam Fahey, ed., *The Strategic Planning Management Reader*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1989, pp. 23-24.

producto nuevo especialmente atractivo). Asegurar una ventaja competitiva tarda mucho más si también el público se tarda en aceptar un producto innovador, o si la empresa tal vez requiera varios años para refinar una nueva tecnología, poner en marcha una mayor capacidad de producción o desarrollar y perfeccionar nuevas capacidades competitivas. Sin embargo, el tiempo que necesite una ofensiva para mejorar la posición en el mercado de una empresa (y si logra hacerlo) depende asimismo de que los rivales del mercado reconozcan la amenaza y lancen una contraofensiva. Además, las represalias de los rivales dependerán de que sean capaces de emprender una respuesta eficaz y de que crean que vale la pena una contraofensiva en términos de gastos y distracciones.[12]

Elegir qué rivales atacar

Las empresas con una mentalidad de ofensiva necesitan analizar a sus rivales por atacar, así como la forma de desplegar su ataque. Los siguientes son los mejores objetivos de ataques ofensivos:[13]

- *Líderes de mercado vulnerables.* Los ataques de ofensiva son adecuados cuando una empresa líder en términos de tamaño y participación de mercado no es un verdadero líder en lo referente a la atención correcta del mercado. Entre los signos de vulnerabilidad del líder se hallan los compradores insatisfechos, línea inferior de productos, estrategia competitiva débil respecto del liderazgo de costos bajos o diferenciación, fuerte compromiso emocional con una tecnología antigua que lanzó el líder, plantas y equipos obsoletos, preocupación por diversificarse en otras industrias y una rentabilidad deficiente o en declive. Cuando Toyota exigió la devolución masiva de sus coches debido a problemas relacionados a la seguridad de los vehículos en 2009 y 2010, otras empresas fabricantes de automóviles aprovecharon la oportunidad para atacar a un líder distraído y vulnerable: GM y Ford ofrecieron incentivos y financiamientos bajos con el fin de arrebatarle mercado a Toyota durante ese periodo. Las ofensivas para desgastar las posiciones de los líderes de mercado son en verdad prometedoras cuando el contendiente es capaz de renovar su cadena de valor o de innovar para ganar una ventaja competitiva fresca basada en costos o en diferenciación.[14] Para que sean fructíferos, los ataques a los líderes no deben hacer que el agresor sea el nuevo líder; un contendiente "gana" sólo si se convierte en un competidor más fuerte. Se aconseja cautela al retar a líderes del mercado fuertes, porque hay un gran riesgo de gastar recursos valiosos en un esfuerzo vano o realizar una fiera y desgastante batalla en toda la industria por la participación de mercado.
- *Empresas en ascenso con debilidades en áreas donde el contendiente es fuerte.* Las empresas en ascenso son un objetivo en especial atractivo cuando las fortalezas de recursos y capacidades competitivas de un contendiente se ajustan bien para explotar sus debilidades.
- *Empresas en aprietos a punto de rendirse.* Retar a un rival muy presionado de modo que se disminuya aún más su fortaleza financiera y su posición competitiva puede debilitar su resolución y apresurar su salida del mercado. En este tipo de situación, tiene sentido atacar al rival en los segmentos del mercado en los que obtiene mayores ganancias, así sentirá su sobrevivencia de verdad amenazada.
- *Empresas pequeñas locales y regionales con capacidades limitadas.* Debido a que las empresas pequeñas suelen tener experiencia y recursos limitados, un contendiente con capacidades más amplias está en buena posición para llevarse a sus mejores y mayores clientes; en particular, las que crecen con rapidez tienen requerimientos cada vez más complejos y quizá piensen en cambiar a un proveedor con mayores capacidades.

[12] Hay un análisis sobre las reacciones de los competidores en Kevin P. Coyne y John Horn, "Predicting Your Competitor's Reactions", *Harvard Business Review* 87, núm. 4, abril de 2009, pp. 90-97.
[13] Philip Kotler, *Marketing Management,* 5a. ed., Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1984, p. 400.
[14] Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, p. 518.

Estrategia de océano azul. Una clase especial de ofensiva

Una **estrategia de océano azul** pretende obtener una ventaja competitiva drástica y perdurable al dejar de esforzarse en vencer a los competidores en los mercados existentes y, en cambio, inventar una nueva industria o segmento de mercado distintivo que haga en gran medida innecesarios a los competidores existentes y permita a una empresa crear y capturar una nueva demanda.[15] Esta estrategia considera que el universo comercial consiste en dos tipos de espacio comercial. Uno es donde se definen y aceptan las fronteras de la industria, todos sus miembros entienden bien las reglas de la competencia y las compañías intentan superar a sus rivales al captar una mayor participación de la demanda existente; en estos mercados, la competencia fuerte limita las perspectivas de una empresa de un crecimiento rápido y mayor rentabilidad porque los rivales actúan con rapidez para imitar o contrarrestar el éxito de los competidores. En el segundo tipo de negocios, el océano azul, la industria aún no existe, está inmaculada de competencia y ofrece amplias oportunidades para un crecimiento rentable y rápido, si una empresa lanza un producto y la estrategia que le permitan crear una demanda nueva en lugar de pelear por la demanda existente.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estrategia de océano azul** se basa en descubrir o inventar nuevos segmentos de la industria que creen una demanda completamente nueva, de modo que la empresa se ubique en un espacio de mercado indisputado al ofrecer oportunidades superiores de rentabilidad y crecimiento.

Un ejemplo excelente de este espacio oceánico es la industria de subastas en internet que creó eBay, que ahora domina. Otras empresas que emplearon la estrategia de océanos azules para obtener ventajas competitivas son Starbucks en la industria de las cafeterías, Dollar General en el menudeo de descuento, FedEx en la mensajería de entrega al día siguiente y Cirque du Soleil en el entretenimiento en vivo. Cirque du Soleil "reinventó el circo" al crear un espacio distintivo para sus actuaciones (centros nocturnos de Las Vegas e instalaciones teatrales) y atender a todo un nuevo grupo de clientes —adultos y clientes corporativos— dispuestos a pagar varias veces más que el precio de un boleto de circo tradicional para tener una "experiencia de entretenimiento" con actuaciones de payasos complejas y actos acrobáticos de primera categoría en una confortable atmósfera. Las empresas que crean espacios de océano azul por lo general están en posibilidades de sostener su ventaja competitiva sin encontrar mayor resistencia competitiva durante 10 o 15 años en virtud de las fuertes barreras para la imitación y de la sólida conciencia de marca que genera una estrategia de esta clase.

Zipcar Inc. aplica en la actualidad una estrategia de océano azul para competir contra rivales bien establecidos en la industria de renta de autos. Renta autos por hora o día (en lugar de una semana) a miembros que pagan una tarifa anual para acceder a los autos estacionados en espacios designados de forma conveniente en ciudades grandes; permite rentar autos a personas menores de 25 años de edad y se dirige a pobladores de ciudades que necesitan complementar su uso del transporte público con rentas breves de autos, con lo cual Zipcar incursionó en territorio inexplorado en la industria y creció con rapidez. Fundada en 2000, Zipcar solicitó su ingreso a la bolsa de valores a mediados de 2010.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS. PROTEGER LA POSICIÓN DE MERCADO Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

En un mercado competitivo todas las empresas están sujetas a retos por las ofensivas de los rivales. Los propósitos de las estrategias defensivas son 1) reducir el riesgo de ser blanco de

[15] W. Chan Kim y Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 76-84.

ataques; 2) debilitar el efecto de todo ataque que se reciba y 3) influir en los contendientes para que dirijan sus energías a otros competidores. Si bien las estrategias defensivas por lo general no mejoran las ventajas competitivas de la empresa, definitivamente contribuyen a fortalecer su posición de mercado, al proteger de la imitación sus recursos y capacidades más valiosos, y a defender cualquiera de las ventajas competitivas con que se cuenta. Las estrategias defensivas adoptan una de dos formas: acciones para bloquear a los contendientes y emitir señales de posibles represalias.

Las buenas estrategias defensivas contribuyen a proteger una ventaja competitiva, pero muy pocas veces son la base para crear una.

Bloquear las rutas abiertas a los contendientes

El planteamiento más socorrido para defender la posición actual de una empresa implica acciones que restrinjan las opciones del contendiente para iniciar un ataque competitivo. Hay cualquier cantidad de obstáculos que pueden ponerse en el camino de los posibles contendientes.[16] Un defensor puede participar de tecnologías alternas como dique contra los ataques de los rivales con nuevas o mejores tecnologías. Un defensor puede introducir nuevas características, añadir nuevos modelos o ampliar su línea de productos para cerrar las brechas y nichos vacíos para los contendientes en busca de oportunidades. Los esfuerzos de los rivales de atacar con precios más bajos pueden socavarse con la conservación de opciones propias de precios económicos. Es posible intentar desanimar a los compradores de que prueben las marcas de los competidores con extensiones de garantías, ofrecimientos de capacitación y soporte gratuitos, con la entrega de refacciones a los usuarios más rápido que los rivales, con cupones y muestras a los compradores más inclinados a experimentar y con anuncios tempranos de nuevos productos o cambios de precios para inducir a los compradores potenciales a posponer su cambio; también es posible cuestionar la calidad o seguridad de los productos rivales; por último, un defensor puede conceder descuentos por volumen o mejores términos de financiamiento a los distribuidores para desanimarlos de experimentar con otros proveedores o convencerlos de manejar su línea de productos *exclusivamente* y forzar a los competidores a usar otros puntos de venta para distribución.

Hay muchas formas de tender obstáculos en el camino de los posibles contendientes.

Emitir señales de posibles represalias

La meta de manifestar probables represalias a los contendientes en caso de un ataque es disuadirlos de atacar en absoluto o desviarlos hacia opciones menos amenazadoras. Cualquiera de ambas metas se logra al hacer saber a los contendientes que la batalla les costará más de lo que vale. Los posibles contendientes pueden saberlo mediante:[17]

- Anuncios públicos del compromiso de la directiva para conservar la participación actual de mercado de la empresa.
- Compromiso público de la empresa con una política de igualar los términos o precios de los competidores.
- Mantener un colchón de efectivo y valores vendibles.
- Emprender una contraofensiva ocasional a las acciones de competidores débiles para aumentar la imagen de la empresa como defensor decidido.

Para que estas señales tengan más probabilidad de surtir efecto como estrategia defensiva, deben acompañarse de un compromiso verosímil de seguimiento.

[16] Porter, *Competitive Advantage*, pp. 489-494.
[17] *Ibid.*, pp. 495-497. Nuestra lista es selectiva; Porter ofrece más opciones.

PROGRAMAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DE OFENSIVA Y DEFENSIVA DE UNA EMPRESA

El *momento* de emprender una acción estratégica es a menudo tan crucial como la *acción* que se emprende; el momento oportuno es muy importante cuando existen **ventajas** o **desventajas de actuar primero**.[18] En ciertas condiciones, ser el primero en emprender una acción estratégica genera grandes rendimientos en forma de ventajas competitivas que los que llegan después no pueden desplazar. Sin embargo, actuar primero no es garantía de éxito, pues quienes llegan primero también enfrentan algunas desventajas significativas; de hecho, hay circunstancias en las cuales es más ventajoso ser un seguidor inmediato o incluso un seguidor tardío. Como el momento en el que las acciones estratégicas se realizan tiene consecuencias, es importante que los estrategas de la empresa estén conscientes de la naturaleza de las ventajas y desventajas de los que llegan primero, así como de las condiciones que favorecen cada caso.[19]

CONCEPTO BÁSICO

Debido a las **ventajas** y **desventajas de actuar primero,** una ventaja competitiva puede generarse tanto por el *momento* en que se emprende una acción como por *aquello* en que consiste.

Ventajas potenciales para quien actúa primero

OA 2

Reconocer cuándo es mejor ser el que hace el primer movimiento, el que entra en escena muy poco después o el que lo hace mucho después.

Los pioneros en el mercado y otros tipos de primeros actores corren grandes riesgos e incurren en mayores costos de desarrollo que las empresas que llegan después. Si el mercado responde bien a su acción inicial, el pionero se beneficiará de una posición monopólica (en virtud de ser el primero en el mercado) que le permitirá recuperar sus costos de inversión y generar ganancias atractivas. Si la acción pionera de la empresa le da una ventaja competitiva sustentable incluso después de que otras empresas entren en el mercado, su ventaja de primer actor será aún mayor. Sin embargo, el grado de este tipo de ventaja dependerá de que las empresas seguidoras se monten en el éxito del pionero —y cómo lo hagan—, e imiten o mejoren sus acciones.

Las condiciones que favorecen las ventajas del primer actor son las que frenan las acciones de las empresas seguidoras o les impiden imitar su éxito. Hay seis condiciones en que es más probable que haya ventajas para el primer actor:

1. *Cuando actuar primero contribuye a forjar la reputación de una empresa ante los compradores y crea lealtad a la marca.* La reputación de una empresa proviene de la competencia cuando la incertidumbre del comprador sobre la calidad del producto evita que los clientes de la empresa prueben las ofertas de los competidores y cuando los nuevos compradores reducen sus riesgos al elegir con base en la reputación. Del mismo modo, la lealtad del cliente hacia la marca del primer actor crea una conexión que limita los esfuerzos de quienes llegaron después por minar la base de clientes del primer actor y robar participación de mercado.
2. *Cuando los clientes del primer actor deban afrontar costos significativos después si cambiasen de marca.* Los costos del cambio de marca limitan la capacidad de los seguidores de atraer a los clientes de la empresa pionera debido a lo que tendría que gastar el cliente si elige el producto o servicio de otra empresa. El costo de estos cambios tiene diversas razones. Puede deberse al tiempo que invierte el cliente en aprender a usar un

[18] *Ibid.*, pp. 232-233.

[19] Hay pruebas de investigación sobre los efectos de actuar primero en lugar de hacerlo después en Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin y Michael B. Heeley, "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth", *Journal of Business Venturing* 15, núm. 2, marzo de 1999, pp. 175-210; Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late-Movers", *Harvard Business Review* 78, núm. 2, marzo-abril de 2000, pp. 132-145.

producto específico, o de la inversión en productos complementarios específicos de una marca; también pueden tener su origen en ciertos tipos de programas de lealtad o en contratos de largo plazo que den a los clientes más incentivos para quedarse con su empresa inicial.

3. *Cuando los derechos de propiedad impiden una pronta imitación del primer actor.* En algunas industrias, los derechos de propiedad, como patentes, derechos de autor y marcas registradas, impiden una imitación rápida de las acciones iniciales de la empresa pionera. Por ejemplo, las ventajas de los primeros actores farmacéuticos dependen en gran medida de patentes, y es muy común ver la prisa por registrar patentes en esta industria. Sin embargo, en otras industrias, las patentes ofrecen una protección limitada y con frecuencia se ven rebasadas. Los derechos de propiedad intelectual también varían según el país, pues dependen de las instituciones legales de cada nación y de sus mecanismos de aplicación.
4. *Cuando una iniciativa temprana permite que el primer actor recorra la curva de aprendizaje más rápido que sus rivales.* Cuando hay una pronunciada curva de aprendizaje y ésta puede mantenerse privada, el primer actor se beneficia por las ventajas de costos basadas en volumen, las cuales aumentan aún más conforme se acumula su experiencia y su escala de operaciones. Este tipo de ventaja de los primeros actores se refuerza por sí solo, y por ende conserva la ventaja competitiva del primer actor durante periodos extensos. La ventaja de Honda en las pequeñas motocicletas multiusos se atribuye a este efecto, así como la prolongada ventaja de Lincoln Electric Company en las soldadoras de arco empleadas en las industrias de la construcción y fabricación de navíos.
5. *Cuando un primer actor marca la pauta técnica para la industria.* En muchas industrias basadas en tecnología, el mercado gira en torno a un solo estándar técnico. Al establecer el estándar de la industria, un primer actor obtiene una poderosa ventaja que, como las ventajas basadas en experiencia, se construye con el tiempo. Mientras mayor sea la importancia de los estándares técnicos en una industria, mayor será la ventaja de ser el primero en establecerlo y con más firmeza se arraigará el primer actor. Sin embargo, el atractivo de esta ventaja puede generar guerras de estándares entre los primeros actores en su lucha por el principal de la industria. La clave para ganar este tipo de guerras es entrar pronto con base en fuertes capacidades de desarrollo de productos de ciclo rápido, obtener el apoyo de clientes y proveedores clave, emplear fijación de precios de penetración y aliarse con los fabricantes de productos complementarios.

Para sustentar cualquier ventaja que al principio pueda asignarse a un pionero, la empresa que actúe primero necesita aprender rápido y continuar con acciones decididas para capitalizar la ventaja inicial. Sería inmensamente útil para la empresa que actúa primero tener abundantes recursos financieros, competencias y capacidades competitivas importantes y administradores astutos. Lo que otorga importancia estratégica al actuar primero no es ser la primera empresa que haga algo, sino ser el primer competidor en conjuntar la combinación precisa de características, valor al cliente y sólida economía de ingresos/costos/ganancias que le otorgue una ventaja sobre los rivales en la batalla por el liderazgo del mercado.[20] Si el mercado acepta con rapidez la oferta innovadora del que actuó primero, debe tener producción y marketing de gran escala, así como capacidades de distribución si va a alejarse de sus seguidores que posean estas capacidades de recursos. Si la tecnología avanza con pasos agigantados, el primer actor no puede esperar sostener su liderazgo sin tener fuertes capacidades de IyD, diseño y desarrollo de nuevos productos, junto con la fortaleza financiera para apoyar estas actividades.

La cápsula ilustrativa 6.1 describe la forma como Amazon.com obtuvo una ventaja de primer actor en las ventas al menudeo por internet.

[20] Gary Hamel, "Smart Mover, Dumb Mover", *Fortune*, 3 de septiembre de 2001, p. 195.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 6.1

Ventaja de primer actor de Amazon.com en la venta al menudeo por internet

La ruta de Amazon.com para llegar a ser el minorista por internet más grande del mundo comenzó en 1994, cuando Jeff Bezos, en ese entonces analista de fondos de cobertura, observó que la cantidad de usuarios de internet aumentaba 2 300% al año. Bezos vio en este tremendo crecimiento una oportunidad de vender productos en línea que demandaría un elevado número de internautas y que serían fáciles de enviar. Bezos lanzó la librería en internet Amazon.com en 1995. Las ganancias iniciales ascendieron a 148 millones de dólares en 1997, 610 millones en 1998 y a 1.6 mil millones en 1999. El plan de negocios de Bezos —que ideó durante un viaje por el país con su esposa en 1994— lo convirtió en la Persona del Año de *Time* en 1999.

Los beneficios basados en volumen y reputación de Amazon.com provenientes de su entrada temprana en el menudeo por internet le otorgaron una ventaja de primer actor, pero entre 2000 y 2009 Bezos emprendió una serie de iniciativas estratégicas adicionales para solidificar el primer lugar de la empresa en la industria. Bezos puso en marcha un programa masivo de construcción a finales de la década de 1990 para añadir cinco almacenes y centros de acopio por un total de 300 millones de dólares. La capacidad de almacenamiento se agregó años antes de que fuese necesaria, pero Bezos quería adelantarse a los rivales potenciales y asegurarse de que, conforme la demanda mantuviera su ascenso, la empresa estuviese en posibilidades de ofrecer a su clientela la mejor selección, los menores precios y la entrega más económica y cómoda. La empresa también expandió su línea de productos para abarcar artículos deportivos, herramientas, juguetes, abarrotes, electrónica y descargas digitales de música, como otros medios



de mantener su experiencia y ventajas basadas en escala. Los ingresos de Amazon.com en 2008 de 19.2 mil millones de dólares la colocaron como el minorista en internet más grande del mundo; las acciones de Bezos en Amazon.com lo ubicaron en el lugar 110 de las personas más acaudaladas del mundo en 2009, con un valor neto estimado de 8.2 mil millones de dólares.

Recorrer la curva de aprendizaje en el menudeo por internet no fue un proceso muy sencillo para Amazon.com. Bezos comentó lo siguiente en un artículo de *Fortune* sobre la compañía: "Invertimos en todas las bancarrotas de negocios incipientes en internet en 1999: Pets.com, living.com, kozmo.com. Invertimos en un montón de quiebras de alto perfil". Después especificó que, aunque esas inversiones fueron un "desperdicio de dinero", "no nos desviaron de nuestra misión". Bezos sugirió asimismo que obtener una ventaja como primer actor es "dar un millón de pasitos, y aprender rápido de los errores".

Fuentes: Mark Brohan, "The Top 500 Guide", *Internet Retailer*, junio de 2009, consultado en **www.internetretailer.com** el 17 de junio de 2009; Josh Quittner, "How Jeff Bezos Rules the Retail Space", *Fortune,* 5 de mayo de 2008, pp. 126-134.

Ventajas potenciales de los seguidores o desventajas potenciales de los primeros actores

Se dan casos en que en realidad hay *ventajas* al ser un seguidor y no un pionero. Las desventajas del primer actor (o *ventajas del que actúa después*) se presentan en cuatro situaciones:

1. *Cuando ser el primero cuesta más que imitar, y sólo se obtienen beneficios insignificantes por la experiencia o la curva de aprendizaje.* Estas condiciones permiten que un seguidor termine con menores costos que el pionero y gane clientes gracias a sus precios menores o se beneficie de una producción más rentable.

2. *Cuando los productos de un innovador son un tanto primitivos y no cumplen con las expectativas del comprador*. En esta situación, un seguidor hábil puede estudiar las reacciones de los clientes a los productos del pionero y ganarse a los compradores decepcionados del líder con productos de mejor desempeño. Además, el primer actor puede quedar encasillado con una reputación negativa que retarde su capacidad de recuperarse de sus errores tempranos.
3. *Cuando la rápida evolución del mercado da a los seguidores inmediatos una oportunidad de adelantarse al primer actor con productos más atractivos de una generación posterior.* Las industrias caracterizadas por cambios veloces en tecnología o necesidades y expectativas de los compradores pueden presentar oportunidades a los seguidores de mejorar los productos del primer actor y ofrecer a los clientes una propuesta de valor más atractiva.
4. *Cuando las incertidumbres del mercado dificultan determinar lo que tendrá éxito a la larga.* En estas condiciones, es probable que los primeros actores cometan muchos errores que los seguidores eviten y de los cuales aprendan. Aunque el pionero logre complacer a los compradores tempranos, puede resultar que las necesidades de dichos primeros compradores sean muy distintas de las necesidades del mercado en masa. Los seguidores quizá descubran que es mucho más ventajoso esperar a que se aclaren estas necesidades y después concentrarse en satisfacer la demanda del mercado en masa.

Ser primer actor o no

Al sopesar los puntos favorables y desfavorables de ser el primero en actuar, de ser un seguidor cercano y de actuar más tarde es importante apreciar si la carrera hacia el liderazgo del mercado en una industria particular es un maratón o una carrera de 100 metros. En los maratones, el que corre despacio no se perjudica en gran medida; las ventajas del que va adelante pueden ser fugaces y hay mucho tiempo para que los seguidores cercanos, e incluso los que corren más despacio, lo alcancen después.[21] Así, la rapidez con que es probable que se alcance la innovación pionera tiene una importancia considerable conforme las empresas se debaten entre perseguir una oportunidad emergente particular de mercado de forma decidida (como pioneras o seguidoras cercanas) o cautelosa (actuar despacio). Por ejemplo, fueron necesarios 18 meses para que se suscribieran a Hotmail 10 millones de usuarios, 5 años y medio para que los teléfonos celulares pasaran de 10 millones a 100 millones en todo el mundo, y casi 10 años para que la cantidad de suscriptores a internet de banda ancha creciera a 100 millones en todo el mundo. La lección es que existe una curva de penetración del mercado para toda oportunidad emergente; por lo común, esta curva tiene un punto de inflexión en el que se ajustan todas las piezas del modelo de mercado, despega la demanda del comprador y el mercado despunta. El punto de inflexión puede llegar pronto en una curva pronunciada (como el uso del correo electrónico) o después en una curva suave (como el uso de la banda ancha). Toda empresa que busque una ventaja competitiva al actuar primero necesita plantearse algunas preguntas difíciles:

- ¿El despegue del mercado depende del desarrollo de productos o servicios complementarios que no están disponibles en la actualidad?
- ¿Es necesario adquirir nueva infraestructura antes de que surja la demanda del comprador?
- ¿Los compradores necesitan aprender nuevas habilidades o adoptar nuevos comportamientos? ¿Este cambio representará costos elevados para los compradores?
- ¿Hay competidores influyentes en posibilidades de retrasar o descarrilar los esfuerzos del que actuó primero?

Cuando las respuestas a cualquiera de estas preguntas sean afirmativas, una empresa debe tener cuidado de no dedicar demasiados recursos para estar a la cabeza de la oportunidad comercial; es más probable que la carrera sea un maratón de más de 10 años que una de

[21] *Ibid.,* p. 192; Costas Markides y Paul A. Geroski, "Racing to Be 2nd: Conquering the Industries of the Future", *Business Strategy Review* 15, núm. 4, invierno de 2004, pp. 25-31.

100 metros de 2 años.[22] Por otra parte, si el mercado es del tipo en el que *el ganador se lleva todo*, donde las poderosos ventajas del primer actor impiden entrar a nuevos actores y que los seguidores adelanten, quizá sea la mejor acción pese a los riesgos.

FORTALECER LA POSICIÓN DE MERCADO DE UNA EMPRESA MEDIANTE EL ALCANCE DE SUS OPERACIONES

CONCEPTO BÁSICO

El **alcance de la empresa** se refiere a la variedad de actividades que desempeña internamente, la amplitud de su oferta de productos y servicios, el grado de su presencia geográfica en el mercado y su mezcla de negocios.

CONCEPTO BÁSICO

El **alcance horizontal** es la variedad de segmentos de productos y servicios que atiende una empresa dentro de su mercado principal.

CONCEPTO BÁSICO

El **alcance vertical** es el grado al cual las actividades internas de una empresa abarcan una, algunas, muchas o todas las actividades que conforman todo el sistema de la cadena de valor de una industria, desde la producción de materias primas hasta las ventas finales y actividades de servicio.

Además de las consideraciones sobre acciones competitivas y el momento adecuado para su emprendimiento, hay otro conjunto de decisiones administrativas que afectan la fortaleza de la posición en el mercado de una empresa. Estas decisiones se refieren al campo de acción de las operaciones de una empresa: la amplitud de sus actividades y el grado de alcance de su mercado. Las decisiones respecto del **alcance de la empresa** se centran en las actividades que una empresa desempeña internamente y cuáles no hará. Por ejemplo, ¿Panera Bread Company debe producir la masa fresca propiedad de la empresa y ofrecerla como franquicia a cafés-pastelerías para que elaboren baguettes, pan de dulce, bagels y otros tipos de pan, o debe conseguir su masa de proveedores externos? Las decisiones de alcance también tienen que ver con los segmentos del mercado por atender, decisiones que abarcan segmentos geográficos del mercado al igual que segmentos de productos y servicios. ¿Debe Panera ampliar su menú para incluir entremeses ligeros? ¿Debe ampliarlo a todo un país o concentrarse en fortalecer su presencia regional?

En esencia, este tipo de decisiones determinan los límites de una empresa y el grado al que las operaciones se adhieren a dichos límites. Asimismo, se refieren a la dirección y grado de crecimiento de un negocio. En este capítulo presentamos el tema del alcance de la empresa y analizamos varios tipos de decisiones de alcance en relación con la estrategia del nivel de negocio de una empresa. En los dos capítulos siguientes elaboraremos sobre otras dos dimensiones del campo de acción de una empresa. El capítulo 7 se centra en la expansión internacional: extender el alcance geográfico de la empresa a mercados extranjeros. El capítulo 8 aborda el tema de la estrategia corporativa que se refiere a diversificarse en una mezcla de negocios diversos. Las cuestiones del alcance de la empresa se encuentran en el núcleo mismo de la estrategia de ámbito corporativo.

Varias dimensiones del alcance de una empresa son pertinentes para la estrategia del negocio en términos de su capacidad para fortalecer la posición de una empresa en un mercado determinado. Una dimensión es al **alcance horizontal,** que es la variedad de segmentos de productos y servicios que atiende la empresa dentro de su mercado. Las fusiones y adquisiciones que involucran a otros participantes en el mercado ofrecen un medio para que una empresa expanda su alcance horizontal. Al expandir el alcance vertical de la empresa por medio de una integración vertical también afecta el éxito de su estrategia de mercado. El **alcance vertical** es el grado al cual la empresa se compromete en las diversas actividades que conforman todo el sistema de la cadena de valor de la industria, desde las iniciales, como producción de materias primas, hasta la venta al menudeo y actividades de servicio posterior a la venta. Las decisiones de subcontratación (*outsourcing*) se refieren a otra dimensión del alcance,

[22] Hay un análisis más extenso en Fernando Suárez y Gianvito Lanzolla, "The Half-Truth of First-Mover Advantage", *Harvard Business Review* 83, núm. 4, abril de 2005, pp. 121-127.

pues implican reducir los límites de la empresa respecto de su participación en las actividades de la cadena de valor. En las secciones siguientes analizaremos los puntos favorables y los desfavorables de cada una de estas opciones. Como las alianzas estratégicas y las sociedades son una opción más de integración vertical y estrategias de adquisición, y en ocasiones se emplean para facilitar la subcontratación, en este capítulo concluimos con un análisis de los beneficios y retos asociados a los convenios corporativos de esta clase.

ESTRATEGIAS HORIZONTALES DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

OA 3

Estar consciente de los beneficios y riesgos estratégicos de expandir el alcance horizontal de una empresa mediante fusiones y adquisiciones.

Las fusiones y adquisiciones son opciones estratégicas muy utilizadas; por ejemplo, el valor mundial total de las fusiones y adquisiciones completadas en 2008 y 2009 fue más o menos de 5 billones de dólares.[23] Una *fusión* es la combinación de dos o más empresas en una sola entidad corporativa, a resultas de la cual a menudo la compañía recién creada adopta un nombre nuevo. Una *adquisición* es una combinación en la cual una empresa, la que adquiere, compra y absorbe las operaciones de otra, la adquirida. La diferencia entre una fusión y una adquisición se relaciona más con los detalles de la propiedad, control administrativo y convenios financieros que con la estrategia y ventajas competitivas. Los recursos y capacidades competitivos de la empresa recién formada quedan más o menos iguales sin importar que la combinación haya resultado de una adquisición o de una fusión.

Las fusiones y adquisiciones horizontales, que implican combinar las operaciones de empresas en la misma industria general, son un medio eficaz de incrementar con rapidez la escala y el alcance horizontal del negocio principal. Por ejemplo, Microsoft emprendió una agresiva estrategia de adquisiciones para extender su negocio de software hacia nuevos segmentos y fortalecer sus capacidades tecnológicas en este campo. Las fusiones entre aerolíneas, como la de 2010 entre United y Continental, aumentaron su escala de operaciones y extendieron su alcance geográfico. Las empresas de economías desarrolladas expanden cada vez más sus negocios mediante adquisiciones transnacionales, como analizaremos en el siguiente capítulo sobre estrategia internacional.

Combinar las operaciones de dos empresas mediante fusión o adquisición es una atractiva opción estratégica para fortalecer la competitividad resultante de la empresa y abrir rutas de nuevas oportunidades de negocio. Incrementar el alcance horizontal de una compañía fortalece su negocio y mejora su rentabilidad de cinco formas: 1) al mejorar la eficiencia de sus operaciones, 2) al intensificar su diferenciación de producto, 3) al reducir la rivalidad en el mercado, 4) al mejorar el poder de negociación de la empresa con sus proveedores y compradores y 5) al aumentar su flexibilidad y capacidades dinámicas (analizadas en el capítulo 4).

Para obtener estos beneficios, las estrategias de fusión y adquisición horizontales por lo general pretenden alguno de cinco resultados:[24]

1. *Incrementar la escala de operaciones y la participación de mercado de una empresa.* Muchas fusiones y adquisiciones tienen el objetivo de transformar dos o más compañías de altos costos en un competidor magro con costos significativamente menores. Cuando una empresa adquiere otra en la misma industria, suele haber un traslape de operacio-

[23] Henry Gibbon, "Worldwide M&A Declines 28% to US$2trn", *Acquisitions Monthly*, enero de 2010, número 303, pp. 4-11.

[24] Hay una excelente revisión de los objetivos estratégicos de varios tipos de fusiones y adquisiciones, así como de los retos administrativos que presentan diversos tipos de fusiones y adquisiciones en Joseph L. Bower, "Not All M&As Are Alike—and That Matters", *Harvard Business Review* 79, núm. 3, marzo de 2001, pp. 93-101.

nes suficiente que permite cerrar las plantas menos eficientes, o combinar y reducir las actividades de distribución y ventas. Del mismo modo, por lo general es posible ahorrar costos en las actividades administrativas, de nuevo al combinar y reducir dichas actividades, como finanzas y contabilidad, tecnología de la información, recursos humanos, etcétera. Las empresas combinadas pueden asimismo estar en posibilidades de reducir costos en la cadena de suministro en virtud de un mayor poder de negociación con los proveedores comunes y de una colaboración más estrecha con los socios de la cadena de suministro. Al contribuir a consolidar la industria y reducir el exceso de capacidad, estas combinaciones también reducen la rivalidad y mejoran la rentabilidad de la industria.

2. *Expandir la cobertura geográfica de una empresa.* Una de las mejores y más rápidas formas de expandir la cobertura geográfica de una empresa es adquirir rivales con operaciones en las ubicaciones deseadas. En caso de haber alguna superposición geográfica, un beneficio colateral se obtiene al reducir costos eliminando instalaciones duplicadas en las áreas geográficas pretendidas. Como el tamaño de una empresa aumenta junto con su alcance geográfico, otro beneficio es un mayor poder de negociación con los proveedores o compradores. Para las empresas cuyos clientes requieren una cobertura nacional o internacional, un mayor alcance geográfico ofrece beneficios de diferenciación al tiempo que también aumentan el poder de negociación de la empresa. Compañías de productos alimenticios como Nestlé, Kraft, Unilever y Procter & Gamble hicieron de las adquisiciones una parte integral de sus estrategias para expandirse internacionalmente con el fin de atender a clientes clave como Walmart de manera global. Una cobertura geográfica más amplia asimismo contribuye a la diferenciación del producto al mejorar el reconocimiento y conciencia de marca de la empresa. Algunos bancos, como Wells Fargo y Bank of America, aplicaron estrategias de adquisición para establecer una presencia de mercado y ganar reconocimiento de marca en una creciente cantidad de localidades dentro de Estados Unidos.
3. *Extender los negocios de la empresa hacia nuevas categorías de productos.* Muchas veces una empresa tiene debilidades en su línea de productos que necesitan cubrirse con el fin de ofrecer a la clientela un conjunto de productos más eficaz o los beneficios de una compra única.[25] Por ejemplo, quizá los clientes prefieran adquirir una suite de aplicaciones de software de un solo vendedor que les ofrezca soluciones más integradas a los problemas de la empresa. La adquisición puede ser la forma más potente de ampliar la línea de productos de una compañía en lugar de pasar por todo el proceso de lanzamiento de un nuevo producto para cubrir un nicho. Expandirse en segmentos adicionales del mercado o categorías de productos ofrece a las empresas beneficios semejantes a los que se obtienen al expenderse geográficamente: mayor diferenciación de producto, poder de negociación y eficiencias. También reduce la rivalidad al contribuir a la consolidación de una industria. Coca-Cola aumentó la eficacia del conjunto de productos que provee a los minoristas con la adquisición de Minute Maid (jugos y bebidas de fruta), Odwalla (jugos), Hi-C (bebidas de fruta listas para beber) y Glaceau, fabricante de Vitamin Water. Al entrar en el segmento de costos bajos de la industria de renta de autos con su adquisición en 2010 de Dollar Thrifty (cuyas marcas incluyen Dollar Rent a Car y Thrifty Rent a Car), Hertz se beneficia de una mayor escala y un mejor poder de negociación con sus proveedores.
4. *Obtener un acceso rápido a nuevas tecnologías u otros recursos y capacidades competitivas.* Efectuar adquisiciones para impulsar el conocimiento tecnológico o para expandir sus habilidades y capacidades, una empresa evita el esfuerzo interno tardado y caro de generar nuevos y deseables recursos y capacidades organizacionales. De 2000 a abril de 2009, Cisco Systems adquirió 85 empresas para obtener un mayor alcance tecnológico y una variedad más amplia de productos, lo que mejoró su presencia como el proveedor más grande del mundo de hardware, software y servicios de instalación y

[25] O. Chatain y P. Zemsky, "The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer-Supplier Relationships", *Management Science* 53, núm. 4, abril de 2007, pp. 550-565.

operación de redes de internet. Al adquirir tecnologías y otros recursos y capacidades que complementan las suyas, una empresa obtiene muchos de los tipos de beneficios disponibles cuando extiende su alcance horizontal; entre ellos se cuenta una mayor flexibilidad y capacidades dinámicas provenientes de una mejor innovación y la capacidad de competir con base en un grupo más eficaz de recursos.

5. *Dirigir la convergencia de industrias cuyas fronteras son borradas por tecnologías cambiantes y nuevas oportunidades comerciales.* En industrias de ciclos rápidos o cuyos límites sean cambiantes, las empresas pueden aplicar estrategias de adquisición para cubrir sus bases respecto de la dirección que tomará una industria, incrementar su capacidad para satisfacer demandas cambiantes y responder con flexibilidad a las necesidades y demandas tecnológicas variables del comprador. Estas adquisiciones se suman a las capacidades dinámicas de una empresa al conjuntar los recursos y productos de diversas empresas y permitirle establecer una fuerte posición en los mercados en consolidación. Microsoft emprendió una serie de adquisiciones que le permitieron lanzar Microsoft TV Internet Protocol Television (IPTV). Microsoft TV permite a los usuarios de banda ancha usar sus computadoras caseras o consolas de Xbox para ver programación en vivo, video de pago y películas, y oír música. News Corporation también se preparó para la convergencia de los servicios de medios con la compra de empresas de televisión por satélite con el fin de complementar sus conglomerados de medios en la transmisión de televisión (la red Fox y estaciones de televisión en varios países), televisión por cable (Fox News, Fox Sports y FX), películas de entretenimiento (Twentieth Century Fox y estudios Fox), y edición de periódicos, revistas y libros.

Una gran cantidad de empresas aplica una estrategia de adquisición horizontal para impulsar sus posiciones modestas a otras de liderazgo. En 1998, Wells Fargo & Company se convirtió en el décimo banco más grande de Estados Unidos como resultado de la fusión entre Wells Fargo y Norwest Corporation. Aunque en ese entonces sólo era una red de pequeños bancos de la parte central de Estados Unidos, mantuvo su crecimiento mediante adquisiciones durante la década siguiente con un modelo de negocios basado en la venta de una variedad completa de servicios financieros a una base de clientes creciente. Sin embargo, se presentó una nueva oportunidad a principios de la crisis financiera de 2008. Al adquirir el atribulado Wachovia Bank (que operaba sobre todo en el sureste y la costa atlántica de Estados Unidos), Well Fargo & Company pudo duplicar su tamaño y transformarse en un banco con presencia nacional (en Estados Unidos) y global. Para 2010 era el cuarto banco más grande en Estados Unidos, con 1.2 billones de dólares en activos y más de 10 000 sucursales. Además, su reputación creció con él; ocupó el lugar 14 en la lista de la revista *Fortune* de la "empresa más admirada en 2009" mundial, y se colocó entre las "25 empresas más respetadas en el mundo" de *Barron* y en la lista de *Forbes* de las "100 mejores empresas del mundo".

La cápsula ilustrativa 6.2 describe cómo las adquisiciones de Clear Channel Worldwide le permitieron ocupar una posición global en la transmisión de radio.

Por qué las fusiones y adquisiciones en ocasiones no logran generar los resultados previstos

Con demasiada frecuencia, las fusiones y adquisiciones no producen los resultados esperados.[26] Los ahorros de costos pueden ser menores de lo que se esperaba. La obtención de capacidades competitivas tal vez tarden mucho más en concretarse o, peor aún, nunca lo hagan; las acciones para combinar las culturas corporativas se estancan debido a resistencias formidables por parte de los miembros de la organización; los administradores y empleados

[26] Hay un análisis más amplio en Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh, "When to Ally and When to Acquire", *Harvard Business Review* 82, núm. 4, julio-agosto de 2004, pp. 109-110.

de la empresa adquirida quizá se esfuercen con tesón en continuar haciendo sus labores como lo hacían antes de la adquisición; los empleados clave de la empresa adquirida pueden decepcionarse al poco tiempo y abandonarla; la moral del personal que no se vaya puede reducirse en gran medida debido a desacuerdos con los cambios recién instituidos; quizá resulte difícil resolver las diferencias entre estilos de los administradores y procedimientos operativos; los ejecutivos nombrados para supervisar la integración de una empresa recién adquirida pueden cometer errores al decidir qué actividades mantener y cuáles incorporar a sus propias operaciones y sistemas.

Varias fusiones/adquisiciones fueron fracasos rotundos. La adquisición que hizo Ford por 2.5 mil millones de dólares de Jaguar fue un chasco, como lo fue la adquisición de otros 2.5 mil millones de Land Rover, ambos se vendieron a Tata Motors, de India, en 2008 por 2.3 mil millones de dólares; Daimler AG, fabricante de los autos Mercedes-Benz y Smart, participó en una fusión de alto perfil con Chrysler sólo para disolverla en 2007 con una pérdida de 30 mil millones de dólares. Aún están por verse los frutos de varias fusiones y adquisiciones recientes; algunos ejemplos notorios con la adquisición que hizo Oracle de Sun Microsystems, el trato Fiat-Chrysler, la adquisición de Merrill Lynch por parte del Bank of America y la fusión de Sprint y Nextel en la industria de la telefonía móvil. Las preocupaciones antimonopólicas por parte de las autoridades regulatorias impidieron que otras fusiones y adquisiciones llegaran a buen puerto. Por ejemplo, Coca-Cola no consiguió la aprobación en 2009 de su propuesta de adquisición de Huiyuan Juice Group por 2.4 mil millones de dólares debido a la nueva ley antimonopólica de China.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN VERTICAL

OA 4

Aprender las ventajas y desventajas de extender el alcance de las operaciones de una empresa mediante una integración vertical.

Expandir el alcance vertical de la empresa por medio de una estrategia de integración vertical es otra forma de fortalecer su posición en su mercado principal. Una **empresa verticalmente integrada** participa en múltiples segmentos o etapas de la cadena de valor general de una industria. Un buen ejemplo de una empresa verticalmente integrada es Maple Leaf Foods, importante productor canadiense de carnes frescas y procesadas, cuyas marcas de mejor venta son Maple Leafs y Schneiders. Maple Leaf Foods participa en la producción de puerco y aves de corral con granjas avícolas y porcícolas de su propiedad; cuenta con instalaciones para procesar la carne; empaca sus productos y los distribuye desde sus propios centros; y efectúa actividades de marketing, ventas y servicio al cliente para sus compradores al mayoreo y menudeo, pero no participa en la etapa final de la cadena vertical de procesamiento de carne: la etapa minorista.

CONCEPTO BÁSICO

Una **empresa verticalmente integrada** desempeña actividades de la cadena de valor en varias porciones o etapas de la cadena de valor general de una industria, que comienza con la producción de materias primas o insumos iniciales y culmina en las ventas y servicio al consumidor final.

Una estrategia de integración vertical expande la variedad de actividades de la empresa *hacia las etapas tempranas*, al principio del abastecimiento, o *hacia las etapas posteriores,* a los usuarios finales. Cuando Tiffany & Co., fabricante y minorista de joyería fina, comenzó a comprar, cortar y pulir sus propios diamantes, se integró hacia las etapas tempranas en la cadena de suministro de diamantes. El gigante minero De Beers Group y la minera canadiense Aber Diamond se integraron hacia las etapas posteriores cuando entraron en el negocio del menudeo de diamantes.

Una empresa efectúa una integración vertical al comenzar sus propias operaciones en otras etapas de la cadena de actividades vertical con la adquisición de una empresa que ya desempeñe las actividades que desea efectuar internamente o al conformar una alianza estratégica o *joint venture*. Las estrategias de integración vertical pretenden una *integración plena* (al participar en todas las etapas de la cadena vertical) o una *integración parcial* (ganar posiciones en etapas selectas de la cadena vertical). Las empresas también emprenden estrategias de *integración reducida*, que implican una mezcla de actividades internas y externas en cualquier etapa

CÁPSULA ILUSTRATIVA 6.2



Clear Channel Communications. Aprovechar las fusiones y adquisiciones para convertirse en líder global de mercado en la radiodifusión

En 2009, Clear Channel Communications se contaba entre los líderes mundiales en radiodifusión. Clear Channel poseía y operaba más de 1 000 estaciones de radio en Estados Unidos, y operaba otras 240 estaciones de radio en Australia, Nueva Zelanda y México. La empresa, que fundaron en 1972 Lowry Mays y Billy Joe McCombs, comenzó con la adquisición de una estación de radio de música campirana que no generaba ganancias en San Antonio, Texas. Durante los siguientes 10 años Mays aprendió el negocio de la radio y poco a poco compró otras estaciones en diversos estados. Su conversión a empresa financiada con capital bursátil, en 1984, le permitió contar con el dinero necesario para continuar con las adquisiciones de estaciones radiodifusoras en más mercados geográficos.

En 1998, Clear Channel empleó las adquisiciones para establecer una posición importante en las estaciones de radio. En Estados Unidos poseía, a nivel nacional, programaba o vendía tiempo-aire para 69 estaciones de radio AM y 135 estaciones de FM en 48 mercados locales de 24 estados. La gran jugada de Clear Channel fue comenzar a expandirse internacionalmente con la adquisición de intereses en propiedades de estaciones de radio en diversos países. En octubre de 1999, Clear Channel efectuó una importante adquisición que expandió su alcance horizontal de manera significativa: adquirió AM-FM, Inc., y cambió su nombre a Clear Channel Communications. La adquisición de AM-FM, Inc., otorgó a Clear Channel operaciones en 32 países, con 830 estaciones de radio.

Se efectuaron más adquisiciones entre los años 2000 y 2003. La consigna fue comprar propiedades de radio con operaciones en muchos de los mismos mercados locales, lo cual hizo viable 1) recortar costos al compartir instalaciones y personal, 2) mejorar la programación y 3) vender publicidad a los clientes en paquetes que no sólo ayudaron a los clientes de Clear Channel a distribuir sus anuncios con más eficacia, sino también permitió a la empresa combinar sus actividades de ventas, con lo que obtuvo un ahorro de costos considerable e impulsó los márgenes de ganancias. En 2008, Clear Channel buscó compradores para 288 de sus 1 005 estaciones de radio que operaban en mercados pequeños. Todas las 717 estaciones de radio restantes operaban en los 100 mercados principales de Estados Unidos.

Fuentes: **www.clearchannel.com**, consultada en mayo de 2008; *BusinessWeek*, 19 de octubre de 1999, p. 56.

determinada de la cadena vertical. Por ejemplo, las compañías petroleras abastecen sus refinerías con petróleo de sus propios pozos así como con petróleo que compran a otros productores: participan en una integración hacia las etapas tempranas, pero reducida. Como la Boston Beer Company, fabricante de Samuel Adams, vende la mayor parte de su cerveza mediante distribuidores pero también opera cervecerías, practica una integración hacia las etapas posteriores reducida.

Ventajas de una estrategia de integración vertical

En las condiciones adecuadas, una estrategia de integración vertical es un agregado material a las capacidades tecnológicas de una empresa, fortalece su posición competitiva y aumenta su rentabilidad.[27] Pero es importante tener presente que la integración vertical no es fructífera desde el punto de vista de ganancias o de estrategia a menos que genere a la empresa

[27] Véase Kathryn R. Harrigan, "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", *Strategic Management Journal* 7, núm. 6, noviembre-diciembre de 1986, pp. 535-556; hay un análisis más extenso de las ventajas y desventajas de la integración vertical en John Stuckey y David White, "When and When Not to Vertically Integrate", *Sloan Management Review*, primavera de 1993, pp. 71-83.

suficientes ahorros de costos o aumentos de ganancias que justifiquen el incremento de la inversión.

Integración a las etapas tempranas para obtener mayor competitividad Es más difícil ahorrar o impulsar las ganancias al integrarse a actividades como la fabricación de partes y componentes (que de otra forma se compran a proveedores con experiencia especializada en fabricarlos). Para que la integración a las etapas tempranas sea una estrategia viable y rentable, la empresa debe ser capaz de 1) obtener las mismas economías de escala que sus proveedores externos y 2) igualar o superar la eficiencia de producción de los proveedores sin menoscabo de la calidad. Ningún resultado es seguro. Para empezar, las necesidades internas de una compañía a menudo son demasiado pequeñas como para alcanzar las dimensiones óptimas para una operación de costos bajos; por ejemplo, si se necesita una cantidad de producción mínima de un millón de unidades para obtener las economías de producción en masa y los requisitos internos son de sólo 250 mil unidades, la empresa queda muy corta para captar las economías de escala de los proveedores externos (quienes sin demora encontrarían cliente para otro millón de unidades). Además, igualar la eficiencia de producción de los proveedores se dificulta cuando tienen una experiencia propia considerable, cuando la tecnología que emplean tiene elementos difíciles de dominar o cuando se requiere IyD sustancial para desarrollar partes y componentes de siguiente generación o para no quedarse rezagado con los avances en la tecnología de producción de partes y componentes.

CONCEPTO BÁSICO

La **integración hacia las etapas tempranas** implica desempeñar actividades de la cadena de valor de la industria que antes efectuaban los proveedores u otras empresas comprometidas en etapas anteriores de la cadena de valor de la industria; la **integración hacia las etapas posteriores** implica desempeñar actividades de la cadena de valor de la industria más cercanas al usuario final.

Sin embargo, aún hay ocasiones en que una empresa puede mejorar su posición de costos y competitividad al desempeñar una variedad más amplia de actividades internas que encargar algunas de estas actividades a proveedores externos. Cuando el artículo que se obtiene es un componente de costo importante, cuando hay un solo proveedor o cuando los proveedores tienen márgenes de ganancia grandes, la integración vertical reduce costos al limitar el poder del proveedor. La integración vertical también reduce costos al facilitar la coordinación de los flujos de producción y evitar cuellos de botella. Además, cuando una empresa posee un conocimiento que desea mantener secreto ante sus rivales, el desempeño interno de las actividades que agregan valor relacionadas con este conocimiento es benéfico aunque dichas actividades puedan efectuarlas otras empresas. Apple hace poco decidió integrarse hacia etapas tempranas y producir sus propios chips para los iPhones, sobre todo porque son un componente de costo importante, tienen grandes márgenes de ganancia y la producción interna contribuiría a coordinar las labores de diseño y proteger la tecnología privada de Apple referente al iPhone. La International Paper Company se integró hacia las etapas tempranas, los molinos de pulpa cercanos a sus fábricas de papel (los proveedores externos por lo general están poco dispuestos a hacer inversiones para ubicarse cerca de un comprador) y cosecha los beneficios de los flujos de producción coordinados, ahorros de luz y economías en el transporte.

La integración vertical a las etapas tempranas puede generar una ventaja competitiva con base en la diferenciación cuando una empresa, al desempeñar actividades por sí misma y no con proveedores externos, ofrece un producto/servicio de mejor calidad, mejora su servicio al cliente o aumenta de otras formas el desempeño de su producto final. En ocasiones, la integración a más etapas de la cadena de valor de la industria agrega capacidades de diferenciación a una compañía porque le permite construir o fortalecer sus competencias fundamentales, dominar mejor habilidades clave o tecnologías críticas para la estrategia o añadir características que representen gran valor para el consumidor. El fabricante español de ropa Inditex se integró a las etapas tempranas de manufactura de telas, así como diseño y elaboración de ropa, para su exitosa marca Zara. Al controlar de manera estrecha el proceso y posponer el teñido hasta etapas posteriores, Zara está en posibilidades de responder con rapidez a los cambios de la moda y ofrecer a sus clientes los artículos más actuales. NewsCorp se integró a las etapas tempranas de los estudios de filmación (Twentieth Century Fox) y producción

de programas de televisión para garantizar su acceso a un contenido de alta calidad para sus estaciones de televisión (y limitar el poder de sus proveedores).

Integrarse a las etapas posteriores para mejorar la competitividad Como la integración a las etapas tempranas, integrarse a las etapas posteriores reduce costos al incrementar la eficiencia y el poder de negociación. Además, permite a los fabricantes un mejor acceso a los usuarios finales, fortalecer la conciencia de marca e incrementar la diferenciación de producto. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles se integraron hacia las etapas posteriores del negocio de préstamos con el fin de ejercer un mayor control y hacer de los préstamos automotrices una parte más atractiva del proceso de compra de autos. La integración a las etapas posteriores también posibilita que las empresas hagan de la experiencia de compra de los usuarios finales una característica diferenciadora. Por ejemplo, las motocicletas Ducati y Harley cuentan con tiendas minoristas propias, que en esencia son pequeños museos, repletos de iconografía, que ofrecen un ambiente proclive a vender no sólo motocicletas y accesorios, sino adornos, ropa y otros artículos que promueven la marca. Las compañías de seguros y de corretaje tienen la capacidad de interactuar con los consumidores mediante agentes locales y personal de oficina de modo que sea una característica diferenciadora al centrarse en forjar relaciones.

En muchas industrias, los agentes de ventas independientes, mayoristas y minoristas manejan marcas competidoras del mismo producto; al no comprometerse con la marca de ninguna empresa, tienden a promover la que les genere las mayores ganancias. Por ejemplo, una agencia de seguros independiente representa a varias compañías de seguros e intenta hallar la más adecuada para los requerimientos de seguros de un cliente conforme las políticas de varias compañías de seguros. De esta forma, es posible que un agente desarrolle una preferencia por las políticas o prácticas no escritas de una compañía y deje de lado a otras. Por lo tanto, una compañía de seguros puede concluir que es mejor integrarse a las etapas posteriores y establecer sus propias oficinas locales, como hicieron State Farm y Allstate. Del mismo modo, algunos fabricantes de llantas (como Goodyear) se integraron a las etapas posteriores del menudeo de llantas para ejercer un mayor control sobre las interacciones fuerza de ventas/clientes. Algunos fabricantes de bienes de consumo, como Coach, Pepperidge Farm y Samsonite, se integraron a las etapas posteriores del menudeo para desplazar artículos de saldos y con exceso en inventarios, así como mercancía de bajo desplazamiento, a través de sus propias tiendas de descuento.

Algunos productores optan por integrarse a las etapas posteriores para vender directamente a los clientes en el sitio web de la empresa. Es prometedor evitar los canales comunes de mayoreo/menudeo en favor de las ventas directas y menudeo por internet si esto refuerza la marca y aumenta la satisfacción del cliente, o si reduce los costos de distribución, genera una ventaja de costos relativa sobre ciertos rivales y da como resultado menores precios de venta para los usuarios finales. Además, los vendedores se sienten obligados a incluir internet como canal de menudeo cuando una cantidad suficiente de compradores en una industria prefieren comprar por ese medio. Sin embargo, una empresa que se esfuerce con vigor en vender por internet a los consumidores sin dejar de promover ventas a través de su red de mayoristas y minoristas compite directamente contra sus aliados de distribución. Estas acciones constituyen un *conflicto de canales* y crean una ruta difícil de negociar. Una empresa que se esfuerza activamente por expandir las ventas por internet a los consumidores manifiesta *un compromiso estratégico débil con sus distribuidores* y *una disposición a canibalizar el potencial de sus ventas y crecimiento.* El resultado probable es la molestia de los distribuidores y la pérdida de su confianza. Es muy posible que una empresa pierda más ventas al ofender a sus distribuidores que las que gane con sus acciones de venta por internet. En consecuencia, en industrias en las que sea esencial el apoyo y buena voluntad decididos de las redes de distribuidores, las empresas pueden concluir que es importante evitar el conflicto de canales y que sus sitios web deben diseñarse para asociarse con los distribuidores en lugar de competir contra ellos.

Desventajas de una estrategia de integración vertical

La integración vertical presenta algunos bemoles además del potencial de un conflicto de canales,[28] algunos de los más graves son los siguientes:

- La integración vertical impulsa la inversión de capital en la industria, lo que *aumenta el riesgo del negocio*. ¿Qué pasa si disminuyen el crecimiento y la rentabilidad de la industria?
- Las empresas verticalmente integradas a menudo *tardan más en adoptar avances tecnológicos* o métodos de producción más eficientes cuando están atadas a una tecnología o instalaciones más atrasadas. Una empresa que obtiene partes y componentes de proveedores externos siempre puede buscar en el mercado las partes y componentes más actuales y mejores, mientras que una empresa verticalmente integrada que está atada a tecnología más antigua e instalaciones en donde se fabrican artículos que ya no necesita se enfrenta a los costos más altos de un abandono prematuro.
- La integración a etapas tempranas de fabricación de partes y componentes *perjudican la flexibilidad operativa de una empresa* cuando sea necesario cambiar el uso de algunas partes y componentes. Una cosa es diseñar un componente que fabrique un proveedor y otra diseñar un componente que se fabrique internamente (lo cual puede significar el despido de empleados y descartar la inversión asociada en equipo e instalaciones). La mayoría de los fabricantes de autos, pese a su experiencia en tecnología y producción automotriz, concluyeron que comprar muchas de sus partes y componentes clave a fabricantes especializados genera una mayor calidad, menores costos y mayor flexibilidad de diseño que la opción de la integración vertical.
- La integración vertical puede generar una *menor flexibilidad para ajustarse a las preferencias cambiantes del comprador* cuando el diseño de un producto no incluye partes y componentes que fabrica la empresa. Integrarse a las etapas tempranas o posteriores confina a una empresa a la dependencia de sus propias actividades y sus fuentes de suministro.
- La integración vertical *tal vez no permita que una empresa se beneficie de economías de escala* si sus niveles de producción son inferiores a la escala mínima de eficiencia. Es probable que las empresas pequeñas en particular padezcan una desventaja de costos al producir internamente cuando los proveedores de muchas empresas pequeñas pueden aplicar economías de escala que una empresa pequeña no podría efectuar por sí sola.
- La integración vertical plantea toda clase de problemas de *ajustes de capacidad.* Por ejemplo, en la fabricación de vehículos de motor, la escala de operación más eficiente para producir ejes es diferente del volumen más económico para los radiadores y también distinta tanto para los motores como para las transmisiones. Construir la capacidad para producir la cantidad justa de ejes, radiadores, motores y transmisiones de forma interna y con el menor costo unitario es mucho más fácil decirlo que hacerlo. Si es deficiente la capacidad interna de fabricar transmisiones, habrá que comprar la diferencia con proveedores externos. Cuando la capacidad interna para los radiadores es excesiva, deben hallarse clientes para el excedente y si se generan residuos —como sucede en el procesamiento de muchos productos químicos— se requerirán arreglos para su deshecho. En consecuencia, la integración a lo largo de varias etapas de producción para conseguir los costos más bajos posibles puede ser un reto monumental.
- La integración a etapas tempranas o posteriores a menudo exige *cambios radicales en las habilidades y capacidades de la empresa.* La fabricación de partes y componentes, operaciones de ensamblado, distribución al mayoreo o menudeo, y las ventas directas en internet son negocios distintos con diferentes factores básicos de éxito. La administración de una compañía de fabricación debe considerar con todo cuidado si es sensato

[28] La elasticidad de las estrategias de integración vertical pese a sus desventajas se analiza en Thomas Osegowitsch y Anoop Madhok, "Vertical Integration Is Dead, or Is It?", *Business Horizons* 46, núm. 2, marzo-abril de 2003, pp. 25-35.

invertir tiempo y dinero en el desarrollo de experiencia y habilidades de comercialización para integrarse a las etapas de mayoreo y menudeo. Muchos fabricantes aprenden de la manera difícil que las redes propias de mayoreo y menudeo generan muchos dolores de cabeza: encajan poco a lo que hacen mejor y no siempre agregan la clase de valor a sus negocios principales que pensaban que harían.

En el mundo de hoy, con relaciones de trabajo estrechas con los proveedores y sistemas eficientes de manejo de la cadena de suministro, *muy pocos negocios pueden considerar adecuada la integración hacia etapas tempranas del negocio de los proveedores* para garantizar un suministro confiable de materiales y componentes o para reducir costos de producción. Los mejores proveedores de materiales y componentes están a la vanguardia de la tecnología y están dispuestos a mejorar su eficiencia y mantener sus costos y precios tan bajo como les sea posible. Es probable que una empresa que pretenda una estrategia de integración vertical e intente producir internamente muchas partes y componentes más tarde se encuentre muy presionada para mantenerse al paso de los avances tecnológicos y de las prácticas más actuales de producción de cada parte y componente con que elabora su producto.

Ponderar los puntos favorables y los desfavorables de la integración vertical

Por lo tanto, después de todo, una estrategia de integración vertical tiene fortalezas como debilidades importantes. Esto depende de 1) que la integración vertical aumente el desempeño de las actividades críticas para la estrategia de modo que reduzcan costos, generen experiencia, protejan el conocimiento técnico propio o aumenten la diferenciación; 2) el efecto de la integración vertical en los costos de inversión, flexibilidad y tiempos de respuesta, y en los costos administrativos de coordinar operaciones a lo largo de más actividades de la cadena vertical, y 3) la dificultad que represente para la empresa adquirir el conjunto de habilidades y capacidades necesarias para operar en otra etapa de la cadena vertical. *Las estrategias de integración vertical son meritorias de acuerdo con las capacidades y actividades de la cadena de valor que en realidad necesitan desempeñarse de manera interna y con las que desarrollan mejor o con menos costos las empresas externas.* Sin beneficios concretos, no es probable que la integración a etapas tempranas o posteriores sea una opción estratégica atractiva.

American Apparel, el fabricante de ropa más grande de Estados Unidos, hizo de la integración vertical una parte central de su estrategia, como se describe en la cápsula ilustrativa 6.3.

ESTRATEGIAS DE SUBCONTRATACIÓN. REDUCIR EL ALCANCE DE LAS OPERACIONES

En contraste con las estrategias de integración vertical, las estrategias de subcontratación reducen el alcance de las operaciones de un negocio (así como los límites de la empresa, en términos de las actividades que desempeña internamente). La **subcontratación** (*outsourcing*) implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas externos.[29] Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras dejaron de ensamblar unidades internamente para subcontratar todo el proceso de ensamblado a fabricantes especializados porque las empresas que ensamblan

CONCEPTO BÁSICO

La **subcontratación** (*outsourcing*) implica encargar algunas actividades de la cadena de valor a empresas externas.

[29] Hay una buena panorámica de las estrategias de subcontratación en Ronan McLvor, "What Is the Right Outsourcing Strategy for Your Process?", *European Management Journal* 26, núm. 1, febrero de 2008, pp. 24-34.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 6.3

Estrategia de integración vertical de American Apparel

American Apparel, conocida por su línea moderna de prendas básicas y sus anuncios provocadores, no es ajena al concepto de "hacerlo todo". La empresa de ropa informal, con sede en Los Ángeles, aplicó una integración vertical hacia las etapas tempranas y posteriores como parte central de su estrategia, lo que la convirtió en una rareza en la industria de la moda estadounidense. No sólo corta y cose sus propias telas, sino también posee varias instalaciones de cosido y teñido en el sur de California, así como un almacén de distribución, una operación mayorista y más de 270 tiendas en 20 países. American Apparel incluso diseña su propia ropa, efectúa su marketing y publicidad, y a menudo aprovecha a su personal como fotógrafos y modelos de ropa.

El fundador y director general, Dov Charney, sostiene que la estrategia de integración vertical de la empresa le permite responder con más rapidez a los cambios súbitos del mercado, pues puede llevar un artículo desde el diseño hasta sus tiendas en todo el mundo en sólo una semana. La coordinación completa también mejora el control de inventarios, lo que contribuye a evitar problemas comunes en el negocio de la moda, como falta de abastecimiento y rebajas sustanciales. La empresa capitaliza sus operaciones verticalmente integradas en California con etiquetas como "No fabricada en talleres de explotación. Hecho en EUA" para impulsar su imagen de "autenticidad".

Sin embargo, esta estrategia no está exenta de riesgos y costos. En una industria en la que se importa



97% de los artículos, American Apparel paga salarios y prestaciones superiores al mínimo legal estadounidense. Más aún, operar en tantas actividades clave de la cadena vertical hace que sea imposible que sea una experta en todas y crea desajustes de escala y capacidad óptimas, problemas que la empresa enfrenta en parte con una disminución gradual de su integración a las etapas tempranas de tejido y teñido. Por último, si bien la empresa responde con rapidez a las nuevas tendencias de la moda, su estrategia de integración vertical le puede dificultar más consolidarse ante una depresión económica o responder a un cambio radical en el ambiente de la industria. A final de cuentas, sólo el tiempo dirá si American Apparel se diluirá o capitalizará su estrategia de integración vertical en su búsqueda de crecimiento rentable.

Elaborado con John R. Moran.

Fuentes: Sitio web de American Apparel, **www.americanapparel.net**, consultado el 16 de junio de 2010; presentación a los inversionistas de American Apparel, junio de 2009, **http://files.shareholder.com/downloads/APP/938846703x0x300331/3dd0b7ca-e458-45b8-8516-e25ca272016d/NYC%20JUNE%202209.pdf**; Dov Charney, "American Apparel—Dov Charney Interview", *YouTube,* 2007, **http://youtube.com/watch?v=hYqR8UII8A4**; Christopher Palmeri, "Living on the Edge at American Apparel", *BusinessWeek*, 27 de junio de 2005.

OA 5

Estar consciente de las condiciones que favorecen adjudicar algunas actividades de la cadena de valor a partes externas.

muchas marcas de computadoras están en mejores posibilidades de negociar precios más bajos de componentes de computadoras (al comprarlos en volúmenes muy grandes) y porque cuentan con más experiencia en desempeñar labores de ensamblado de manera más rentable. Nike subcontrató la mayoría de sus actividades de la cadena de valor relacionadas con la manufactura de modo que pudiese concentrarse en el marketing y la administración de su marca.

La subcontratación de ciertas actividades de la cadena de valor es ventajosa cuando:

- *Haya especialistas externos que desempeñen mejor o más barato una actividad.* Por lo general, una empresa *no* debe desempeñar ninguna actividad de la cadena de valor internamente si hay otras empresas que la desempeñan con más eficiencia o eficacia; la princi-

pal excepción ocurre cuando una actividad particular es estratégicamente crucial y cuyo control interno se considera esencial.

- *La actividad no sea clave para la capacidad de la empresa de obtener una ventaja competitiva sustentable ni socave sus competencias esenciales, capacidades o conocimiento técnico.* La subcontratación de servicios de mantenimiento, procesamiento y almacenamiento de datos, administración de prestaciones, operaciones de internet y actividades de apoyo administrativo similares con especialistas ya es una práctica común. Por ejemplo, Colgate-Palmolive logró reducir sus costos operativos de tecnología de la información más de 10% al año mediante un convenio de subcontratación con IBM. Varias empresas subcontrataron sus operaciones de centros de atención telefónica con proveedores de otros países con acceso a mano de obra barata para atender preguntas o peticiones de soporte técnico de sus clientes.
- *Agiliza las operaciones de la empresa de modo que se mejore la flexibilidad organizacional y reduce el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado.* La subcontratación da a la empresa la flexibilidad para cambiar de proveedores en caso de que el actual se quede rezagado respecto de los demás. En la medida en que sus proveedores suministren con rapidez partes y componentes de la siguiente generación para la producción, la compañía tendrá sus propios productos de nueva generación más pronto en el mercado. Además, buscar nuevos proveedores con las capacidades necesarias disponibles con frecuencia es más rápido, fácil, menos riesgoso y más barato que rearmar con prisas las operaciones internas para reemplazar capacidades obsoletas o tratar de instalar y dominar nuevas tecnologías.
- *Reduce el riesgo de exposición de la empresa a los cambios de la tecnología o de las preferencias de los compradores.* Cuando una empresa subcontrata algunas partes, componentes y servicios, sus proveedores deben soportar la carga de incorporar tecnologías de vanguardia o someterse a rediseños y actualizaciones para adecuarse a los planes de la contratante de lanzar productos de la siguiente generación. Si lo que un proveedor suministra pierde el favor de los compradores, o si su diseño no encaja con la nueva generación del producto, es problema del proveedor y no de las operaciones internas de la compañía.
- *Permite que una empresa conjunte diversas clases de experiencia de forma expedita y eficiente.* Una empresa casi siempre obtiene un acceso más rápido a capacidades y experiencia de primera línea cuando se asocia con proveedores que cuentan con ellas, en lugar de hacerse de ellas desde cero con su propio personal.
- *Permite a una empresa concentrarse en la esencia de la empresa del negocio, aprovechar sus recursos básicos y hacer incluso mejor lo que hace muy bien.* Una empresa está en mejores posibilidades de construir y desarrollar sus propias competencias y capacidades competitivamente valiosas cuando concentra todos sus recursos y energías en el desempeño de las actividades en donde es mejor que las compañías externas o sobre las que necesita tener un control directo. Por ejemplo, Coach dedica su energía a diseñar nuevos estilos de bolsas y accesorios de piel para dama al subcontratar la producción de bolsas a 40 fabricantes en 15 países. Hewlett-Packard, IBM y otros vendieron algunas fábricas a sus proveedores para contratarlos después y comprar sus productos.

El gran riesgo de subcontratar actividades de la cadena de valor

El mayor peligro de subcontratar es que una empresa encargue demasiadas actividades, o las equivocadas, y de esta manera socave sus propias capacidades.[30] Por ejemplo, en años

[30] Hay un buen análisis de los problemas propios de la subcontratación en Gary P. Pisano y Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness", *Harvard Business Review* 87, núms. 7-8, julio-agosto de 2009, pp. 114-125; Jérôme Barthélemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing", *Academy of Management Executive* 17, núm. 2, mayo de 2003, pp. 87-100.

Una empresa debe evitar la subcontratación de actividades que socave los recursos y capacidades que necesita para controlar su propio destino.

recientes, empresas ansiosas de reducir costos operativos optaron por subcontratar actividades de importancia estratégica como desarrollo de producto, ingeniería de diseño y labores complejas de manufactura, las capacidades mismas que sostienen la habilidad de una empresa para encabezar una innovación sostenida de productos. Si bien estas empresas quizá lograron reducir sus costos operativos al subcontratar estas funciones a empresas externas que las desempeñan de forma más económica, *se debilitó su capacidad de guiar el desarrollo de nuevos productos innovadores.* Por ejemplo, casi todas las marcas estadounidenses de computadoras portátiles y teléfonos celulares (con la notable excepción de Apple) no sólo se fabrican sino se diseñan en Asia.[31] Es estratégicamente peligroso que una empresa dependa de otras en capacidades competitivas que en el largo plazo determinen su éxito en el mercado. Empresas como IBM, Dell, American Express y Bank of America están alertas ante el peligro de exponer el desempeño de actividades de la cadena de valor estratégicamente críticas y por lo general sólo subcontratan funciones relativamente mundanas: IBM subcontrata operaciones de apoyo al cliente; Dell, manufactura; American Express, funciones de soporte técnico; y Bank of America, administración de recursos humanos.

Otro riesgo de la subcontratación proviene de la falta de control directo. Puede ser difícil supervisar, controlar y coordinar las actividades de partes externas tan sólo por medio de contratos y transacciones a distancia; pueden surgir problemas que causen retrasos y sea difícil resolverlos de manera amigable. Además, la subcontratación puede ser problemática porque las partes externas carecen de incentivos para realizar inversiones específicas ante las necesidades de la cadena de valor de la empresa que subcontrata.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ASOCIACIONES

OA 6

Entender el momento y la forma en que las alianzas estratégicas pueden sustituir las fusiones y adquisiciones horizontales, y cómo facilitan las contrataciones externas.

Las alianzas estratégicas y las asociaciones cooperativas constituyen una forma de obtener algunos de los beneficios de la integración vertical, subcontratación, y fusiones y adquisiciones horizontales al tiempo que se reducen los problemas que esto trae consigo. Las empresas a menudo se comprometen en estrategias cooperativas como una alternativa a la integración vertical o a las fusiones y adquisiciones horizontales. Cada vez más, las empresas establecen asimismo alianzas estratégicas y asociaciones para extender su alcance de operaciones mediante estrategias de expansión y diversificación internacionales, como veremos en los capítulos 7 y 8. Las alianzas estratégicas y los convenios de cooperación son ahora también medios comunes de reducir el alcance de operaciones de una empresa, pues son una forma útil de manejar la subcontratación (mediante contratos tradicionales sólo orientados al precio).

Por ejemplo, las compañías de petróleo y gas se comprometen en una considerable integración vertical; sin embargo, Shell Oil Company y Pemex (la empresa petrolera estatal mexicana) descubrieron que la propiedad conjunta de su refinería Deer Park en Texas reduce sus costos y riesgos de inversión en comparación de hacerlo solas. El fracaso colosal de la fusión Daimler-Chrysler fue una costosa lección para Daimler AG sobre lo que puede salir mal con las fusiones y adquisiciones horizontales; su alianza estratégica en 2010 con Renault-Nissan tal vez permita que ambas empresas alcancen juntas la escala global requerida para la competitividad de costos en autos y camiones al tiempo que eviten el tipo de problemas que plagaron a Daimler-Chrysler. Muchas empresas emprenden alianzas estratégicas para manejar los problemas que surgirían con la subcontratación: el sistema de alianzas de Cisco previene la pérdida de control, protege su experiencia de manufactura

[31] Pisano y Shih, "Restoring American Competitiveness", pp. 116-117.

privada y le permite supervisar de cerca las operaciones de ensamblado de sus socios mientras dedica su energía a diseñar nuevas generaciones de los interruptores, ruteadores y otros equipos relacionados con internet por los que se le reconoce.

Las empresas en todo tipo de industrias y en todas partes del mundo eligen formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en mercados nacionales e internacionales, las mismas metas que motivan las iniciativas de integración vertical, de fusiones y adquisiciones horizontales, y de subcontratación. Esto es un cambio radical respecto de antaño, cuando la vasta mayoría de las empresas se conformaba con avanzar solas, confiadas en que ya tenían o desarrollarían independientes los recursos y conocimientos que fuesen necesarios para tener éxito en sus mercados. No obstante, en el mundo actual, grandes corporaciones —incluso las exitosas y financieramente fuertes— concluyen que no siempre es sensato desde un punto de vista estratégico y económico ser *totalmente independientes* y *autosuficientes* respecto de todas las habilidades, recursos y capacidades que puedan necesitar. Cuando una empresa necesita fortalecer su posición competitiva, sea mediante una mayor diferenciación, mejoras de eficiencia o una posición de negociación más sólida, la ruta más rápida y eficaz puede ser asociarse con otras empresas que tengan metas semejantes y capacidades complementarias; además, las asociaciones ofrecen mayor flexibilidad por si más adelante cambian los requerimientos de recursos o metas de una empresa.

Una **alianza estratégica** es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua. Con frecuencia, las alianzas implican un marketing conjunto, ventas, distribución o producción conjuntas, colaboración en diseños, investigación conjunta o proyectos para desarrollar en cooperación nuevas tecnologías o productos. Varían en términos de duración y grado de colaboración; algunas son acuerdos de largo plazo, con una extensa serie de actividades cooperativas, y otras se diseñan para alcanzar objetivos más limitados y de corto plazo.

CONCEPTO BÁSICO

Una **alianza estratégica** es un convenio formal entre dos o más empresas en el que acceden a trabajar en cooperación con un objetivo común.

Los convenios de colaboración pueden implicar un acuerdo contractual, pero suelen evitar lazos formales de propiedad entre los socios (aunque en ocasiones un miembro de la alianza garantice una propiedad minoritaria de otro miembro). Un tipo especial de alianza estratégica que implica propiedad es la **empresa conjunta** (*joint venture*). Una empresa conjunta implica formar una nueva entidad corporativa que es propiedad común de dos o más compañías, las cuales acceden a compartir ganancias, gastos y control de la recién formada entidad. Como las empresas conjuntas implican establecer un negocio de propiedad mutua, tienden a ser más duraderas pero también a conllevar más riesgos que otros convenios. En otros tipos de alianzas estratégicas, la colaboración entre los socios implica una estructura mucho menos rígida, en la cual los socios conservan su independencia entre sí. Si una alianza estratégica no funciona, un socio puede retirarse sin más trámites o reducir su compromiso a colaborar en cualquier momento.

CONCEPTO BÁSICO

Una **empresa conjunta** (*joint venture*) es un tipo de alianza estratégica en la cual los socios conforman una entidad corporativa independiente que poseen y controlan de forma conjunta, y comparten sus ganancias y gastos.

Cinco factores convierten a una alianza en "estratégica", en contraste con un mero arreglo de negocios conveniente:[32]

1. Ayuda a forjar, sustentar o aumentar una competencia esencial o ventaja competitiva.
2. Ayuda a bloquear una amenaza competitiva.
3. Aumenta el poder de negociación de los miembros de la alianza respecto de los proveedores o compradores.
4. Ayuda a abrir nuevas oportunidades de mercado importantes.
5. Disminuye un riesgo significativo del negocio de una empresa.

[32] Jason Wakeam, "The Five Factors of a Strategic Alliance", *Ivey Business Journal* 68, núm. 3, mayo-junio de 2003, pp. 1-4.

La cooperación estratégica es un planteamiento muy socorrido, de hecho necesario, en las industrias donde ocurren avances tecnológicos con ritmo frenético a lo largo de muchas rutas distintas y donde los avances en una tecnología afectan a otros (y a menudo borrando las fronteras entre industrias). Siempre que las industrias experimentan avances tecnológicos veloces en muchas áreas al mismo tiempo, para las empresas es virtualmente esencial contar con sociedades de cooperación con otras para mantenerse a la cabeza de la tecnología y el desempeño de producto, incluso en su propia área de especialización.

Se necesitó una empresa conjunta de 3.2 mil millones de dólares entre empresas como Sprint-Nextel, Clearwire, Intel, Time Warner Cable, Google, Comcast y Bright House Networks para preparar los servicios inalámbricos de la siguiente generación, 4G, basados en las redes móviles WiMax de Sprint y Clearwire, tenían el objetivo de llegar a 100 áreas metropolitanas y 120 millones de personas para finales de 2010. WiMax era una tecnología avanzada de internet inalámbrico que permitía navegar por internet a velocidades hasta 10 veces más rápidas que otras tecnologías celulares de internet inalámbrico. Sprint-Nextel y Clearwire necesitaban asociarse porque carecían de los recursos financieros para desarrollar este proyecto por su cuenta. El atractivo de esta asociación para Time Warner, Comcast y Bright House fue la capacidad de ofrecer una combinación de servicios inalámbricos a sus clientes de televisión por cable, mientras Intel tenía las conjuntos de chips para WiMax y esperaba que se convirtiera en el formato inalámbrico dominante de internet. El interés de Google en la alianza fue fortalecer su predominio en la búsqueda mediante aparatos inalámbricos de escritorio.

Clear Channel Communications formó una serie de asociaciones con el fin de proporcionar una plataforma múltiple de lanzamiento para artistas como Taylor Swift, Phoenix y Sara Bareilles. En 2008 lanzaron iHeartRadio en el iPhone, lo que mejoró sus relaciones con disqueras, artistas, canales televisivos de música y compañías de medios para alcanzar 175 millones de dólares de ganancias en el ámbito digital, en comparación con los 50 millones que percibió Pandora en el mismo periodo. En 2010 se asociaron con MySpace, Hulu y la agencia representante de artistas 19 Entertainment para *If I Can Dream*, *reality show* en el que músicos y actores sin contrato comparten una casa con un estilo semejante al del programa *Real world* en Los Ángeles y documentan sus esfuerzos por llegar al estrellato. Clear Channel contribuyó a promover el programa con entrevistas exclusivas y funciones en el radio con estas personas, lo cual a su vez ayudó a que el programa se ubicara entre los primeros 30 semanales en Hulu.[33]

Desde 2003, Samsung Electronics, empresa global con sede en Corea del Sur, participa en más de 30 alianzas estratégicas importantes con empresas como Sony, Nokia, Intel, Microsoft, Dell, Toshiba, Lowe's, IBM, Hewlett-Packard y Disney Automation; las alianzas representan inversiones conjuntas, convenios de transferencia de tecnología, proyectos conjuntos de IyD y acuerdos para suministrar partes y componentes, todo lo cual facilita las medidas estratégicas de Samsung para globalizar su negocio y asegurar su posición de líder en la industria mundial de electrónica. Microsoft colabora de manera muy estrecha con desarrolladores independientes de software para garantizar que sus programas sean compatibles con las siguientes generaciones de Windows. Genentech, líder en biotecnología y genética humana, estableció alianzas de IyD con más de 30 empresas para impulsar sus perspectivas de desarrollo de nuevas curas para diversas enfermedades y dolencias. United Airlines, American Airlines, Continental, Delta y Nortwest se aliaron para crear Orbitz, sitio en internet de viajes que les permite competir de tú a tú con Expedia y Travelocity, y además, le da un mejor acceso económico a los viajeros y vacacionistas que comparan en internet precios de boletos de avión, renta de autos, alojamiento, cruceros y paquetes vacacionales.

Toyota estableció asociaciones estratégicas de largo plazo con muchos de sus proveedores de partes y componentes automotrices, tanto para bajar costos como para mejorar la calidad y confiabilidad de sus vehículos. En 2008, cuando Chrysler vio que no podía fabricar

[33] *Advertising Age*, 24 de mayo de 2010, p. 14.

camionetas y camiones híbridos con su innovación tecnológica Two Mode (porque carecía de las economías de escala necesarias para producir componentes privados con un costo razonable), formó una alianza estratégica con Nissan, mediante la cual Nissan fabricaría vehículos Chrysler con la tecnología híbrida y Chrysler se encargaría de la producción de algunos modelos de camiones Nissan. Daimler AG participa en varias alianzas para reducir riesgos y mejorar sus proyectos de autos eléctricos, para lo cual carece de capacidades clave; por ejemplo, su asociación basada en acciones con Tesla Motors permitirá a Daimler emplear tecnología comprobada para llevar con rapidez sus vehículos eléctricos al mercado, mientras ayuda a Tesla a saber producir en masa sus autos eléctricos. La empresa conjunta de 2010 de Daimler con el fabricante de autos chino BYD pretende ayudar a Daimler a producir y vender autos eléctricos para el mercado chino.

Algunos estudios revelan que las corporaciones grandes por lo general están involucradas en entre 30 y 50 alianzas, y que algunas otras tienen cientos de ellas. Un estudio calcula que los ingresos corporativos de actividades relacionadas con alianzas estratégicas al menos se duplicó desde 1995.[34] Otro estudio reportó que de 15% a 20% de las ganancias, activos o ingresos de una corporación grande normal dependen de sus alianzas.[35] Las empresas que formaron un conjunto de alianzas tienen la necesidad de administrarlas como un portafolio: terminar las que ya no cumplen ningún propósito o generan magros resultados, formar nuevas alianzas prometedoras y reestructurar las alianzas actuales para corregir problemas de desempeño o redirigir las medidas de colaboración.[36]

Las alianzas entre empresas están muy extendidas.

Por qué y cómo son ventajosas las alianzas estratégicas

Las razones más comunes por las cuales las empresas forman alianzas estratégicas son: agilizar el desarrollo de nuevas tecnologías o productos prometedores, subsanar deficiencias en su propia experiencia técnica y de fabricación, integrar al personal y la experiencia necesaria para crear nuevos conjuntos de habilidades y capacidades, compartir el riesgo de inversiones o empresas volátiles, mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, obtener economías de escala en la producción o marketing, y adquirir o mejorar el acceso al mercado mediante acuerdos de marketing conjunto.[37] Los fabricantes suelen preferir alianzas con proveedores de partes y componentes para obtener la eficiencia de un mejor manejo de la cadena de suministro y para agilizar el tránsito de nuevos productos al mercado. Al unir fuerzas en la producción de componentes o ensamblado final, las empresas pueden ahorrar costos, lo que de otra manera no podrían debido a sus pequeños volúmenes. Los aliados aprenden mucho entre sí al desempeñar investigaciones conjuntas, compartir conocimientos tecnológicos y colaborar en nuevas tecnologías y productos complementarios; en ocasiones lo suficiente para permitirles aprovechar otras oportunidades por su cuenta.[38] En industrias en las que la tecnología avanza con rapidez, todas las alianzas

Las mejores alianzas son muy selectivas, pues se enfocan en actividades particulares que crean valor, sea al interior o a lo largo de los límites de la industria, y en obtener un beneficio competitivo particular. Tienden a posibilitar que una empresa construya con base en sus fortalezas y aprenda.

[34] Salvatore Parise y Lisa Sasson, "Leveraging Knowledge Management across Strategic Alliances", *Ivey Business Journal* 66, núm. 4, marzo-abril de 2002, p. 42.
[35] David Ernst y James Bamford, "Your Alliances Are Too Stable", *Harvard Business Review* 83, núm. 6, junio de 2005, p. 133.
[36] Hay un excelente análisis del planteamiento de portafolio para manejar múltiples alianzas y cómo reestructurar una alianza vacilante en Ernst y Bamford, "Your Alliances Are Too Stable", pp. 133-141.
[37] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990, p. 66. Hay un análisis de la forma de concretar las ventajas de las asociaciones estratégicas en Nancy J. Kaplan y Jonathan Hurd, "Realizing the Promise of Partnerships", *Journal of Business Strategy* 23, núm. 3, mayo-junio de 2002, pp. 38-42; Parise y Sasson, "Leveraging Knowledge Management across Strategic Alliances", pp. 41-47; Ernst y Bamford, "Your Alliances Are Too Stable", pp. 133-141; y Jonathan Hughes y Jeff Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work", *Harvard Business Review* 85, núm. 11, noviembre de 2007, pp. 122-131.
[38] Para ver un análisis de la forma de aumentar las probabilidades de que una alianza estratégica genere resultados de importancia estratégica consulte M. Koza y A. Lewin, "Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success", *European Management Journal* 18, núm. 2, abril de 2000, pp. 146-151.

se refieren a ciclos rápidos de aprendizaje, mantenerse al tanto de los adelantos más recientes, obtener acceso ágil al conocimiento tecnológico de vanguardia y elaborar capacidades dinámicas. Al reunir empresas con distintas bases de habilidades y conocimientos, las alianzas abren oportunidades de aprendizaje que ayudan a las empresas asociadas a aprovechar mejor sus propios recursos y capacidades.[39]

Existen otros casos en los que las alianzas estratégicas son particularmente valiosas para las empresas. Como veremos en el siguiente capítulo, una compañía que compite por el *liderazgo de negocios global* necesita las alianzas para:[40]

- *Entrar en mercados nacionales críticos de forma rápida*, acelera el proceso de forjar una poderosa presencia en el mercado global.
- *Obtener conocimiento interno sobre mercados y culturas desconocidos* mediante alianzas con socios locales. Por ejemplo, las empresas estadounidenses, europeas y japonesas que desean una presencia comercial en el mercado chino, de veloz crecimiento, tienen sociedades con empresas chinas con el fin de que colaboren a que el producto pase por el proceso aduanal, las guíen por el laberinto de regulaciones gubernamentales, conozcan los mercados locales, sepan cómo adaptar sus productos para que satisfagan mejor las preferencias de los consumidores chinos, establezcan capacidades de fabricación y las asistan en actividades de distribución, marketing y promoción.
- *Acceder a habilidades y a competencias valiosas* concentradas en ubicaciones geográficas particulares (como competencias de diseño de software en Estados Unidos, de diseño de moda en Italia y de producción eficiente en Japón y China).

Una empresa que compite para *forjarse una posición sólida en una industria del futuro* necesita las alianzas para:[41]

- *Establecer una punta de lanza más fuerte* que les permita participar en la industria objetivo.
- *Dominar nuevas tecnologías y construir experiencia y competencias nuevas* más rápido de lo que sería posible por sí sola.
- *Ampliar las oportunidades* en la industria objetivo mediante la mezcla de las capacidades propias con la experiencia y recursos de sus socios.

Captar los beneficios de las alianzas estratégicas

La medida en la que las empresas se benefician de las alianzas y sociedades colaboradoras es una función de seis factores:[42]

1. *Elegir un buen socio.* Un buen socio debe aportar fortalezas complementarias a la relación. En la medida en que no se superpongan las fortalezas de los miembros de la alianza hay un mayor potencial para la sinergia y menos potencial para problemas y conflictos de coordinación. Además, un buen socio necesita compartir la visión de la empresa sobre el propósito general de la alianza y tener metas específicas que igualen

[39] A. Inkpen, "Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances", *European Management Journal* 16, núm. 2, abril de 1998, pp. 223-229.
[40] Yves L. Doz y Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston, Harvard Business School Press, cap. 1.
[41] *Ibid.*
[42] *Ibid.*, caps. 4-8; Patricia Anslinger y Justin Jenk, "Creating Successful Alliances", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 2, 2004, pp. 18-23; Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance", *Harvard Business Review* 72, núm. 4, julio-agosto de 1994, pp. 96-108; Joel Bleeke y David Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review* 69, núm. 6, noviembre-diciembre de 1991, pp. 127-135; Gary Hamel, Yves L. Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1, enero-febrero de 1989, pp. 133-139; Hughes y Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work".

o complementen las de la empresa. Las asociaciones fuertes también dependen de una buena química entre el personal clave y de opiniones compatibles sobre la forma deseable de estructurar y manejar la alianza.

2. *Ser sensibles a las diferencias culturales.* Las diferencias culturales entre las empresas dificultan que su personal trabaje en conjunto con eficacia. Las diferencias culturales llegan a ser problemáticas entre empresas del mismo país, pero cuando los socios tienen distintos orígenes nacionales, los problemas se magnifican. A menos que haya respeto de todas las partes por las diferencias culturales, incluso las que surjan de diversas culturas locales y prácticas comerciales también locales, es poco probable que se generen relaciones de trabajo productivas.
3. *Reconocer que la alianza debe beneficiar a ambas partes.* La información debe compartirse en cuanto se obtenga y la relación debe permanecer con honestidad y confianza. Muchas alianzas fracasan porque uno o ambos socios no se satisfacen con lo que aprenden. Asimismo, si un socio regatea la información o trata de aprovecharse del otro, la fricción resultante desgasta sin tardanza el valor de futuras colaboraciones. Una conducta franca y sincera de ambas partes es esencial para una colaboración fructífera.
4. *Asegurar que ambas partes cumplan sus compromisos.* Ambas partes deben cumplir sus compromisos para que la alianza genere los beneficios deseados. La división del trabajo debe percibirse como justa y la cantidad de los beneficios recibidos en ambos lados, como adecuada. Estas acciones son críticas para que haya confianza entre las partes; las investigaciones demuestran que la confianza es un factor importante para las alianzas estratégicas eficaces.[43]
5. *Estructurar el proceso de toma de decisiones para que las acciones se tomen ágilmente cuando sea necesario.* En muchos casos el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y competitivos exige un proceso de toma de decisiones igual de veloz. Si las partes se atoran en discusiones o en obtener la aprobación de sus directivos, la alianza puede convertirse en un lastre de retrasos e inmovilidad.
6. *Administrar el proceso de aprendizaje y después ajustar la alianza con el tiempo en relación con las nuevas circunstancias.* Una de las claves del éxito duradero es adaptar la naturaleza y estructura de la alianza para que responda a las condiciones cambiantes del mercado, a las nuevas tecnologías y a los requisitos cambiantes de los clientes. Las alianzas inteligentes no tardan en reconocer el mérito de un acuerdo colaborador en evolución, que se ajuste a las condiciones cambiantes del mercado y que supere los problemas que surjan al establecer una relación de trabajo eficaz. La mayoría de las alianzas encuentra escollos de algunas clases antes de dos años; sin embargo, las que son lo bastante flexibles para evolucionar tienen más capacidad para rectificar.[44]

La mayoría de las alianzas que pretenden compartir tecnología o proporcionar acceso al mercado resultan temporales al cumplir su propósito después de unos cuantos años. Sin embargo, esto no es necesariamente un indicador de fracaso, pues la terminación de las alianzas estratégicas al cabo de unos cuantos años pudieron darse tan sólo porque en ese lapso cumplieron su propósito; de hecho, se pretende que muchas alianzas tengan una duración limitada y se establecen para alcanzar objetivos específicos de corto plazo. Sin embargo, los convenios de colaboración de larga duración pueden proporcionar beneficios estratégicos aún mayores. Es más probable que las alianzas duren cuando 1) involucren la colaboración con socios que no compiten directamente, 2) se establece una relación de con-

[43] J. B. Cullen, J. L. Johnson y T. Sakano, "Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management", *Journal of World Business* 35, núm. 3, otoño de 2000, pp. 223-240; T. K. Das y B. S. Teng, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review* 23, núm. 3, julio de 1998, pp. 491-512.

[44] K. M. Eisenhardt y C. B. Schoonhoven, "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science* 7, núm. 2, marzo-abril de 1996, pp. 136-150; M. Zollo, J. J. Reuer y H. Singh, "Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances", *Organization Science* 13, núm. 6, noviembre-diciembre de 2002, pp. 701-713.

fianza y 3) ambas partes concluyen que la colaboración continua es por el interés mutuo, quizá debido al surgimiento de nuevas oportunidades para aprender.

Desventajas de las alianzas y asociaciones estratégicas

Si bien las alianzas estratégicas ofrecen una vía de obtener los beneficios de la integración vertical, fusiones y adquisiciones, y subcontratación, también padecen de algunas de las mismas desventajas. Los problemas de choque de culturas y de integración debidos a los distintos estilos de administración y prácticas en los negocios pueden interferir con el éxito de una alianza, igual que pueden hacerlo con la integración vertical o con las fusiones y adquisiciones horizontales. Las ganancias previstas pueden no concretarse debido a una visión demasiado optimista de las sinergias o a un ajuste deficiente en términos de la combinación de recursos y capacidades. Cuando la subcontratación tiene lugar mediante alianzas, no se reduce el riesgo de adquirir dependencia de otras empresas en cuanto a experiencia y capacidades esenciales; de hecho, esto puede ser el talón de Aquiles de estas alianzas.

Además, hay otros peligros en los convenios de colaboración, el mayor de los cuales es que un socio obtenga acceso a la base de conocimientos y tecnologías privados o secretos de una empresa, de modo que el socio iguale sus fortalezas esenciales y le cueste su ventaja competitiva arduamente ganada. Este riesgo es mayor cuando la alianza se da entre rivales de la industria o cuando tiene el propósito de colaborar en IyD, pues este tipo de asociación requiere un intercambio extenso de información confidencial.

La pregunta para los administradores es cuándo comprometerse en una alianza estratégica y cuándo elegir otros medios de cumplir con sus objetivos. La respuesta depende de las ventajas relativas de cada método y de las circunstancias en las que se favorece cada tipo de convenio organizacional.

Las principales ventajas de las alianzas estratégicas respecto de la integración vertical o las fusiones/adquisiciones horizontales son tres:

1. Reducen costos y riesgos de inversión para los socios al facilitar una combinación de recursos y compartir los riesgos. Esto reviste una importancia particular cuando las necesidades de inversión son inciertas y elevadas, como cuando aún no surge un estándar tecnológico predominante.
2. Son formas organizacionales más flexibles que permiten una respuesta más adecuada a las condiciones cambiantes. La flexibilidad es básica cuando las condiciones del ambiente o las tecnologías varían con rapidez. Además, las alianzas estratégicas en estas circunstancias pueden permitir el desarrollo de las capacidades dinámicas de cada socio.
3. Se despliegan más rápido, factor crítico cuando la rapidez es esencial. La agilidad es esencial cuando se presenta en situaciones donde el ganador se lleva todo, como la carrera por un diseño tecnológico predominante o una carrera por una curva pronunciada de aprendizaje, donde hay una clara ventaja para quien actúe primero.

Las ventajas clave de las alianzas estratégicas respecto de las transacciones a distancia para administrar las subcontrataciones son 1) una mayor habilidad de ejercer control sobre las actividades de los socios y 2) una mayor disposición de los socios a efectuar inversiones específicas para la relación. Las transacciones a distancia desaniman estas inversiones, pues implican un menor compromiso y no fomentan la confianza.

Por otra parte, hay circunstancias en que son preferibles otros mecanismos organizacionales respecto de las asociaciones. Las fusiones y adquisiciones son especialmente adecuadas para situaciones en las que las alianzas o asociaciones estratégicas no proporcionan a la empresa el acceso suficiente a los recursos y capacidades necesarios.[45] Los lazos de propie-

[45] Se describen los puntos favorables y desfavorables de las fusiones/adquisiciones respecto de las alianzas estratégicas en Dyer, Kale y Singh, "When to Ally and When to Acquire", pp. 109-115.

dad son más permanentes que los lazos de asociación, lo que permite que las operaciones de los participantes en las fusiones/adquisiciones se integren de manera estrecha y creen más control y autonomía internos. Otros mecanismos organizacionales son asimismo preferibles respecto de las alianzas cuando hay derechos de propiedad limitados para conocimientos valiosos y cuando las empresas temen que los socios se porten oportunistas y se aprovechen de ellas.

Aunque es importante que los administradores comprendan cuándo es más probable (y menos probable) que sean útiles las alianzas y asociaciones estratégicas, también lo es saber administrarlas.

Cómo hacer que funcionen las alianzas estratégicas

Una cantidad sorprendentemente grande de alianzas nunca cumple las expectativas. Un artículo reciente informaba que aunque el número de alianzas estratégicas se eleva cerca de 25% cada año, de 60 a 70% de las alianzas fracasa también cada año.[46] El éxito de una alianza depende de que los socios trabajen bien, de su capacidad para responder y adaptarse a las condiciones cambiantes internas y externas, y de su disposición a renegociar si las circunstancias así lo exigen. Una alianza fructífera requiere una colaboración real en las trincheras, no sólo un intercambio de ideas a distancia. A menos que los socios otorguen un alto valor a las habilidades, recursos y contribuciones que cada uno aporta a la alianza, y que el convenio de colaboración genere resultados valiosos en los que todos ganen, está condenada al fracaso.

Si bien el récord de las alianzas estratégicas es bajo en promedio, muchas empresas aprendieron ya a administrarlas con éxito, y de manera cotidiana desafían esos promedios. Samsung Group, que abarca Samsung Electronics y tuvo ventas mundiales de 117.8 mil millones de dólares en 2009, maneja con éxito un ecosistema de más de 1 300 asociaciones que le permiten realizar actividades productivas, desde el abastecimiento global hasta el marketing local y colaboración en IyD. Samsung Group adopta un planteamiento sistemático para manejar sus asociaciones y dedica considerables recursos a su realización. Por ejemplo, en 2008 estableció una "colaboración asociada y mejoramiento administrativo" con el control directo de su director general. Samsung Group apoya a sus socios en alianzas con ayuda financiera y con recursos de capacitación y desarrollo para garantizar que sus capacidades técnicas, de manufactura y administración no pierdan competitividad global. Como resultado, algunos de sus proveedores de equipos se convirtieron en líderes de sus industrias mientras contribuyen a la ventaja competitiva de Samsung en el mercado global de televisiones.

Las empresas de mayor éxito en el manejo de sus alianzas y asociaciones estratégicas a menudo reconocen los siguientes factores:

- *Crean un sistema para manejar sus alianzas.* Las empresas necesitan administrar sus alianzas de forma sistemática, igual que otras funciones, esto significa establecer un proceso para manejar los diversos aspectos de la administración de una alianza, desde la selección de socios hasta sus procedimientos de terminación. Para asegurar que todos los administradores de la empresa respeten el sistema por rutina, muchas empresas crean una serie de procedimientos, modelos de procesos y manuales u otros materiales explícitos.
- *Establecen relaciones con sus socios y fomentan confianza.* Establecer sólidas relaciones interpersonales es un factor crítico para que funcionen las alianzas estratégicas, pues facilitan la apertura de canales de comunicación, la coordinación de actividades, el alineamiento de intereses y la generación de confianza. La sensibilidad cultural es una parte esencial, en particular de las alianzas internacionales. Así, muchas empresas incluyen la capacitación sobre sensibilidad cultural a sus directivos como parte de su programa de manejo de alianzas.

[46] Hughes y Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work", p. 122.

- *Se protegen de la amenaza del oportunismo mediante salvaguardas.* Hay varias formas de evitar que una empresa sea víctima de un socio poco digno de confianza o de que inadvertidamente pierda control sobre activos clave. Las salvaguardas contractuales, como cláusulas de no competencia, ofrecen cierta protección. Pero si los activos básicos de la empresa son vulnerables a la apropiación por parte de los socios, puede ser posible controlar su uso y limitar de manera estricta su acceso externo. Por ejemplo, Cisco Systems no divulga el código fuente de sus diseños a sus socios de alianzas, con lo que controla el inicio de todas las mejoras y salvaguarda sus innovaciones de la imitación.
- *Se comprometen con sus socios y procuran que sus socios hagan lo propio.* Cuando los socios manifiestan un compromiso verosímil con una empresa conjunta, tienen mayores incentivos para que funcione y es menos probable que "se aprovechen" de los esfuerzos de los demás socios. Por esto, las alianzas basadas en la equidad tienden a ser más exitosas que las que no se basan en ella.[47]
- *Hacen del aprendizaje una parte rutinaria del proceso de administración.* Siempre hay oportunidades para aprender de un socio, pero el aprendizaje organizacional no funciona de manera automática. Además, sea cual sea el aprendizaje, no incrementará los conocimientos de la empresa a menos que se incorpore a sus rutinas y prácticas. De manera particular cuando el propósito de una alianza sea mejorar los activos y capacidades de conocimientos de una empresa, es importante que aprenda a cabalidad y con rapidez las tecnologías, prácticas de negocios y capacidades organizacionales de sus socios y después transfiera las ideas y prácticas valiosas a sus propias operaciones sin demora.

Por último, los administradores deben percatarse de que el manejo de una alianza es una capacidad organizacional, tanto como cualquiera otra. Se desarrolla con el tiempo, esfuerzo, experiencia y aprendizaje. Por esta razón es sensato comenzar poco a poco, con alianzas sencillas, diseñadas para cumplir objetivos limitados y de corto plazo. Las asociaciones de corto plazo exitosas a menudo son la base de convenios de colaboración mucho más extensos, incluso cuando se establezcan alianzas estratégicas con la esperanza de que se conviertan en compromisos de largo plazo, tienen mejores probabilidades de fructificar si adoptan un ritmo en el que los socios puedan aprender a trabajar juntos de la manera más beneficiosa.

[47] Y. G. Pan y D. K. Tse, "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies* 31, núm. 4, 2000, pp. 535-554.

PUNTOS CLAVE

1. Una vez que una empresa se decide por una de las cinco estrategias competitivas genéricas, la atención se dirige a la manera como las elecciones estratégicas respecto de 1) acciones competitivas, 2) momento y 3) alcance de operaciones complementan su planteamiento competitivo y maximizan la fuerza de su estrategia general.
2. Las ofensivas estratégicas, por regla general, deben basarse en los activos estratégicos de la empresa. Las mejores ofensivas aprovechan las fortalezas de recursos y capacidades para atacar a los rivales en las áreas competitivas en las que son comparativamente más débiles.
3. Las empresas disponen de varias opciones de estrategias de ofensiva para mejorar su posición en el mercado: usar una ventaja de costos para atacar a los competidores con base en precio o valor, saltar por encima de los competidores con tecnologías más avanzadas, procurar una innovación continua del producto, adoptar y mejorar las ideas de los

demás, aplicar tácticas de ataque y retirada para arrebatar ventas a los rivales distraídos y lanzar ataques preventivos. Una estrategia de ofensiva del tipo de océano azul pretende conseguir una ventaja competitiva drástica y duradera al abandonar las medidas para vencer a los competidores en los mercados existentes y en cambio inventar una nueva industria o segmento distintivo de mercado que haga a los competidores actuales en gran medida obsoletos y permita a una empresa crear y captar toda la demanda nueva.

4. Los propósitos de las estrategias defensivas son reducir el riesgo de recibir ataques, debilitar el impacto de los ataques e influir en los retadores para que dirijan sus ataques a otros rivales. Las estrategias defensivas para proteger la posición de una empresa suelen adoptar una de dos formas: 1) acciones para bloquear a los retadores y 2) acciones para anunciar la probabilidad de fuertes represalias.
5. El momento de las acciones estratégicas también tiene una pertinencia competitiva y es en especial importante cuando existen ventajas o desventajas para quien actúa primero. Los administradores tienen la obligación de considerar con todo cuidado las ventajas o desventajas que conlleva actuar primero, inmediatamente después o mucho después.
6. Las decisiones respecto del alcance de las operaciones de una empresa —qué operaciones se van a desempeñar internamente y cuáles no— también afectan su posición en el mercado. El *alcance de la empresa* se refiere a la variedad de sus actividades, la amplitud de sus ofertas de productos y servicios, el grado de su presencia geográfica en el mercado y su mezcla de negocios. Las empresas expanden su alcance horizontal (más amplitud dentro de su mercado principal) o vertical (hacia las etapas tempranas o posteriores de la cadena de actividades que agregan valor, las cuales empiezan por la producción de materias primas y terminan con las ventas y servicio al consumidor final). Las fusiones y adquisiciones horizontales (combinaciones de rivales en el mercado) ofrecen un medio para que una empresa expanda su alcance horizontal. La integración vertical expande el alcance vertical de una empresa.
7. Las fusiones y adquisiciones horizontales fortalecen la competitividad de una empresa de cinco formas: 1) al mejorar la eficiencia de sus operaciones, 2) al intensificar la diferenciación de sus productos, 3) al reducir la rivalidad en el mercado, 4) al mejorar su poder de negociación ante proveedores y compradores y 5) al aumentar su flexibilidad y capacidades dinámicas.
8. La integración vertical, hacia las etapas tempranas o las posteriores, es sensata desde un punto de vista estratégico sólo si fortalece la posición de una empresa mediante reducción de costos o mediante la creación de una ventaja basada en diferenciación. De otro modo, es probable que los inconvenientes de la integración vertical (más inversiones, mayores riesgos de negocio y vulnerabilidad ante cambios tecnológicos, menos flexibilidad para cambiar el producto y potencial de conflicto de canales) superen sus ventajas.
9. La subcontratación implica encargar a proveedores externos porciones de la cadena de valor antes efectuadas internamente, con lo que se reduce el alcance de la empresa. La subcontratación aumenta la competitividad de una empresa 1) si hay especialistas externos que desempeñan mejor o de manera más económica una actividad, 2) cuando hacer que otras empresas desempeñen la actividad no socava las competencias básicas de la empresa que subcontrata, 3) si afina las operaciones de la empresa de modo que mejora la flexibilidad organizacional, agiliza la toma de decisiones y recorta el tiempo de los ciclos, 4) si reduce el riesgo de exposición de la compañía, 5) si permite que la empresa obtenga capacidades más rápido y mejora su capacidad de innovar, y 6) si permite que una empresa se concentre en la esencia del negocio y en lo que hace mejor.
10. Las alianzas estratégicas y las asociaciones cooperativas ofrecen una manera de obtener algunos de los beneficios que se obtienen con la integración vertical, la subcontratación o las fusiones y adquisiciones horizontales al tiempo que reducen los problemas que conllevan. Son una opción ante la integración vertical, y las fusiones y adquisiciones, y complementan la subcontratación al permitir un mayor control respecto de las transacciones a distancia.

11. Las empresas que manejan bien sus alianzas por lo general 1) crean un sistema para administrar sus alianzas; 2) establecen relaciones y fomentan la confianza con sus socios; 3) se protegen de la amenaza del oportunismo mediante salvaguardas; 4) se comprometen con sus socios y procuran que sus socios hagan lo mismo; y 5) hacen del aprendizaje una parte rutinaria del proceso de administración.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 3

1. Con la suscripción de la biblioteca de su universidad a Lexis-Nexis, EBSCO, o una base de datos semejante, busque "estrategia de adquisición". Identifique al menos dos empresas de diferentes industrias que empleen las adquisiciones para fortalecer sus posiciones en el mercado. ¿Cómo mejoraron estas adquisiciones las capacidades competitivas de las empresas que las efectuaron?

OA 4

2. Visite el sitio **www.bridgestone.com/ir/library/index.html** y revise la información sobre las operaciones de llantas y materias primas de Bridgestone Corporation en los vínculos sobre Bridgestone e "IR Library". ¿En qué medida está verticalmente integrada esta empresa? ¿En qué segmentos de la cadena vertical eligió entrar la empresa? ¿Cuáles son los beneficios y los riesgos de la estrategia de integración vertical de Bridgestone?

OA 5, OA 6

3. Visite el sitio **www.google.com** y busque el término *outsourcing*. Identifique al menos dos empresas de diferentes industrias que hayan celebrado convenios de subcontratación con empresas de servicios especializados. Además, describa las actividades de la cadena de valor que estas empresas eligieron subcontratar. ¿Parece probable que alguno de estos convenios de subcontratación amenace alguna capacidad competitiva de esas empresas? ¿Las empresas emplean alianzas estratégicas para manejar sus subcontrataciones?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. ¿Qué opciones de estrategias ofensivas tiene su empresa? Identifique al menos dos acciones de ofensiva que su empresa pueda considerar con seriedad para mejorar su posición en el mercado y desempeño financiero.

OA 2

2. ¿Qué opciones tiene su empresa por actuar primero? ¿Alguna de estas opciones de ser el primer actor conlleva alguna ventaja competitiva potencial?

OA 1

3. ¿Qué acciones de estrategia defensiva debe considerar su empresa en la siguiente ronda de decisiones? Identifique al menos dos acciones defensivas que su empresa haya emprendido en una ronda de decisiones anterior.

OA 3

4. ¿Su empresa tiene la opción de fusionarse o de adquirir otras empresas? De ser así, ¿con qué empresas rivales le gustaría fusionarse o trataría de adquirir?

OA 4

5. ¿Está verticalmente integrada su empresa? Explique.

OA 5, OA 6

6. ¿Su empresa está en posibilidades de comprometerse en una subcontratación? De ser así, ¿cuáles considera los puntos favorables y los desfavorables de la subcontratación?, ¿implica alguna alianza estratégica? Explique.

CAPÍTULO 7

ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

No vamos a convertirnos en una empresa global porque queramos o por alguna megalomanía, sino porque es de verdad necesario. [...] Los costos son tan enormes hoy en día que es realmente necesario tener ingresos de todo el mundo para cubrirlos.

—Rupert Murdoch
Director general del conglomerado de medios News Corporation

La globalización [proporciona] una ventaja competitiva perdurable. Si fabricamos una nueva turbina de gas, en 18 meses nuestros competidores también tendrán una. Pero levantar una empresa global no es tan fácil de copiar.

—Percy Barnevick
Exdirector general de la corporación industrial suizo-sueca ABB

Capital, tecnología e ideas fluyen estos días con gran rapidez a través de las fronteras nacionales.

—Robert H. Waterman, Jr.
Experto en prácticas administrativas de reconocimiento internacional

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- **OA 1** Comprender las principales razones por las que las empresas eligen competir en mercados internacionales.
- **OA 2** Saber cómo y por qué las diferentes condiciones del mercado de cada país e industria complican la elaboración de una estrategia internacional.
- **OA 3** Conocer las principales opciones estratégicas para entrar y competir en mercados extranjeros.
- **OA 4** Conocer los tres principales planteamientos estratégicos para competir internacionalmente.
- **OA 5** Comprender cómo afrontan las empresas internacionales la obtención de ventajas competitivas en los mercados extranjeros.

Toda empresa que aspire al liderazgo en la industria del siglo XXI tiene que pensar en términos de liderazgo en el mercado global, no en el nacional. La economía mundial se globaliza a un ritmo acelerado conforme las empresas con ambición de crecimiento se esfuerzan en asegurarse una posición competitiva más fuerte en los mercados de cada vez más países, conforme los países antes cerrados a las empresas extranjeras abren sus mercados, las empresas de países en desarrollo se fortalecen competitivamente y los avances en la tecnología de la información restan importancia a la distancia geográfica. Las fuerzas de la globalización están cambiando el panorama competitivo en muchas industrias al ofrecer a las empresas nuevas y atractivas oportunidades, pero al mismo tiempo presentan nuevas amenazas competitivas. Las empresas en industrias en las que estas fuerzas son mayores por ende están bajo una presión considerable para diseñar una estrategia que les permita competir con éxito en los mercados extranjeros.

En este capítulo nos ocuparemos de las opciones estratégicas para salir de las fronteras nacionales y competir en los mercados de pocos o muchos países. En la revisión de estos temas introduciremos conceptos como estrategias multinacionales, globales y transnacionales; el diamante de Porter de la ventaja nacional y las diferencias internacionales de las condiciones culturales, demográficas y comerciales. También se incluyen secciones sobre opciones estratégicas para entrar y competir en los mercados extranjeros, la importancia de ubicar operaciones de la cadena de valor en los países con mayores ventajas, y las circunstancias especiales de competir en mercados nuevos como China, la India, Brasil, Rusia y Europa Oriental.

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DECIDEN ENTRAR EN MERCADOS EXTRANJEROS?

OA 1

Comprender las principales razones por las que las empresas eligen competir en mercados internacionales.

Una empresa opta por expandirse fuera de su mercado nacional por cualquiera de cinco razones esenciales:

1. *Para tener acceso a clientes nuevos.* Ampliarse a mercados extranjeros ofrece la posibilidad de mayores ingresos, utilidades y crecimiento a largo plazo, y es una opción muy atractiva si los mercados nacionales de la empresa son maduros y se acercan a niveles de saturación. Las empresas suelen expandirse internacionalmente para extender el ciclo de vida de sus productos, como hizo Honda con su motocicleta clásica de 50-cc y su modelo *cub* (que aún se vende bien en países en desarrollo, más de 50 años después de que se introdujo por primera vez en Japón). Un mercado más grande también ofrece a las empresas la oportunidad de obtener más rápido su rendimiento sobre inversiones cuantiosas. Esto reviste particular importancia en industrias con IyD intensivos, donde los avances registran un ritmo acelerado o los competidores imitan sin tardanza las innovaciones.
2. *Para reducir los costos mediante economías de escala, experiencia y un mayor poder de compra.* Muchas empresas toman la iniciativa de vender en más de un país porque el volumen de sus ventas nacionales no es suficiente para captar economías de escala en desarrollo de producto, manufactura o marketing. Del mismo modo, las empresas se expanden al exterior para incrementar el ritmo en que adquieren experiencia y transitan la curva de aprendizaje. La expansión internacional también disminuye los costos de los insumos mediante un mayor poder de compra. El tamaño relativamente pequeño de los mercados nacionales europeos explica por qué desde hace mucho tiempo empresas como Michelin, BMW y Nestlé venden sus productos en toda Europa y se extendieron a los mercados de Norteamérica y Latinoamérica.
3. *Para aprovechar las capacidades esenciales.* Una empresa con recursos y capacidades competitivamente valiosos a menudo incrementa una posición de líder de mercado en su país a una posición de liderazgo comercial regional o global al aprovechar mejor estos recursos. Las competencias y capacidades de Nokia en la telefonía celular la impulsaron al liderazgo en el mercado mundial de telecomunicaciones inalámbricas. Walmart capitaliza su considerable experiencia en las tiendas de descuento para extenderse a China, Latinoamérica, Japón, Corea del Sur y Reino Unido; sus ejecutivos creen que la empresa tiene enormes oportunidades de crecimiento en China. Las empresas suelen aprovechar sus recursos en el extranjero al mantener un modelo de negocios exitoso en forma de plano básico para sus operaciones internacionales, como lo hicieron Starbucks y McDonald's.[1]
4. *Para obtener acceso a recurso y capacidades ubicado en mercados extranjeros.* Un motivo cada vez más importante para entrar en mercados extranjeros es adquirir recursos y capacidades a los que no es posible acceder tan rápido en el mercado nacional de una empresa. Por ejemplo, las compañías suelen formar alianzas o empresas conjuntas internacionales para tener acceso a recursos y capacidades que complementan los propios o para aprender de sus socios.[2] Las adquisiciones internacionales suelen tener

[1] Sidney G. Winter y Gabriel Szulanski, "Replication as Strategy", *Organization Science* 12, núm. 6, noviembre-diciembre de 2001, pp. 730-743; Sidney G. Winter y Gabriel Szulanski, "Getting It Right the Second Time", *Harvard Business Review* 80, núm.1, enero de 2002, pp. 62-69.

[2] A. C. Inkpen y A. Dinur, "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures", *Organization Science* 9, núm. 4, julio-agosto de 1998, pp. 454-468; P. Dussauge, B. Garrette y W. Mitchell, "Learning from

razones semejantes.[3] En otros casos, las empresas eligen establecer operaciones en otros países para utilizar las redes de distribución locales, emplear recursos humanos de costos bajos o para adquirir conocimientos técnicos. En unos cuantos casos, las empresas e industrias basadas en recursos naturales (p. ej., petróleo y gas, minerales, caucho y madera) consideran necesario operar en el área internacional debido a los atractivos abastecimientos de materias primas ubicados en diversas partes del mundo.

5. *Para dispersar los riesgos del negocio en una base de mercado más amplia.* Una empresa reparte sus riesgos del negocio cuando opera en varios países, en lugar de depender exclusivamente de las operaciones en unos cuantos países. Así, si la economía de ciertos países se va a la baja en determinado momento, una empresa con operaciones en buena parte del mundo puede mantenerse con ventas boyantes en otros lugares.

Además, las empresas proveedoras de otras compañías a menudo se expanden al exterior cuando así lo hacen sus principales clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades en el extranjero y mantener su posición como socio clave en la cadena de abastecimiento. Por ejemplo, los proveedores de partes automotrices siguieron a los fabricantes de automóviles al exterior, y los proveedores de bienes al menudeo siguieron a los grandes minoristas a los mercados extranjeros.

POR QUÉ COMPETIR EN EL EXTRANJERO COMPLICA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS

OA 2

Saber cómo y por qué las diferentes condiciones del mercado de cada país e industria complican la elaboración de una estrategia internacional.

Elaborar una estrategia para competir en uno o más países es en sí más complejo porque 1) los factores que afectan la competitividad de la industria varían de país en país, 2) por las ventajas potenciales de la ubicación en ciertos países, 3) por las diversas políticas y condiciones económicas que hacen que el clima de negocio en algunos países sea mejor que en otros, 4) por los riesgos de cambios adversos en las tasas del tipo de cambio de divisas y 5) por las diferencias internacionales en las condiciones culturales, demográficas y de mercado.

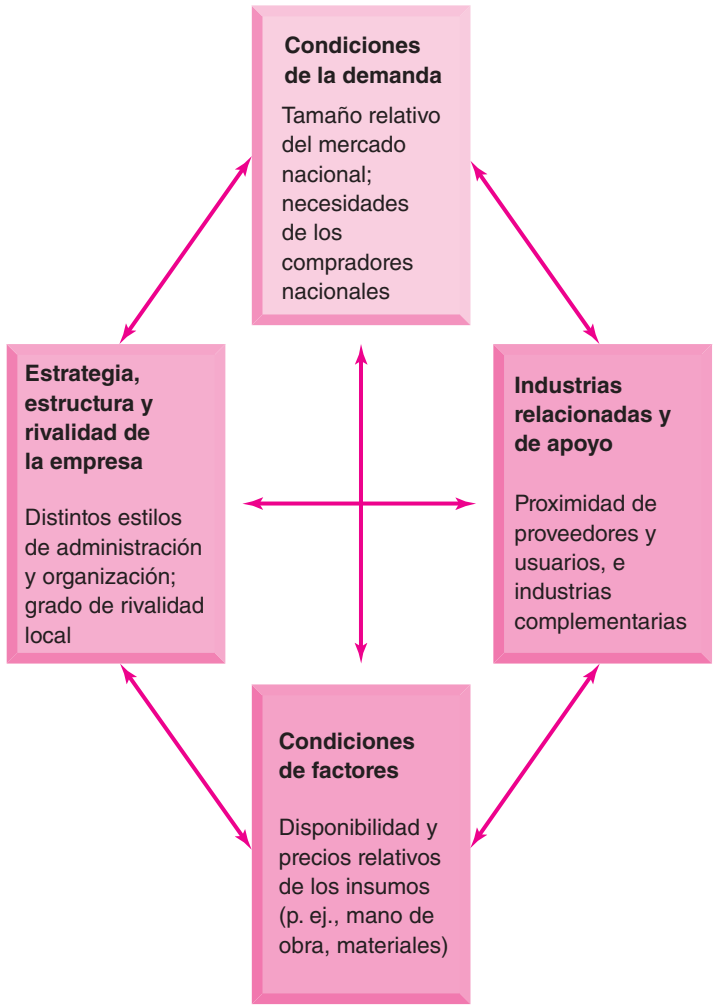
Variación internacional en factores que afectan la competitividad en la industria

Algunos países son conocidos por sus puntos fuertes en industrias particulares. Por ejemplo, Chile tiene fortalezas competitivas en industrias como la del cobre, fruta, productos pesqueros, papel y pulpa, productos químicos y vino. La fortaleza competitiva de Japón es famosa en los aparatos electrónicos, automóviles, semiconductores, productos de acero y acero para usos especializados. El desarrollo de las fortalezas competitivas de una industria

Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal* 21, núm. 2, febrero de 2000, pp. 99-126; C. Dhanaraj, M. A. Lyles, H. K. Steensma *et al*., "Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance", *Journal of International Business Studies* 35, núm. 5, septiembre de 2004, pp. 428-442; K. W. Glaister y P. J. Buckley, "Strategic Motives for International Alliance Formation", *Journal of Management Studies* 33, núm. 3, mayo de 1996, pp. 301-332.

[3] J. Anand y B. Kogut, "Technological Capabilities of Countries, Firm Rivalry and Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 28, núm. 3, 1997, pp. 445-465; J. Anand y A. Delios, "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", *Strategic Management Journal* 23, núm. 2, febrero de 2002, pp. 119-135; A. Seth, K. Song y A. Pettit, "Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions of U.S. Firms", *Strategic Management Journal* 23, núm. 10, octubre de 2002, pp. 921-940; J. Anand, L. Capron y W. Mitchell, "Using Acquisitions to Access Multinational Diversity: Thinking beyond the Domestic versus Cross-Border M&A Comparison", *Industrial & Corporate Change* 14, núm. 2, abril de 2005, pp. 191-224.

Figura 7.1 El diamante de la ventaja nacional



Fuente: Adaptado de M. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, pp. 73-93.

depende de un conjunto de factores que describen la naturaleza del ambiente de negocios de cada país y varía también según la nación. Como las industrias fuertes se componen de empresas fuertes, las estrategias de las empresas que se expanden al exterior suelen basarse en uno o más de estos factores. Los cuatro factores principales se resumen en un esquema conocido como el *diamante de la ventaja nacional* (véase la figura 7.1).[4]

Condiciones de la demanda Las condiciones de la demanda en el mercado nacional de una industria incluyen el tamaño relativo del mercado y la naturaleza de las necesidades y deseos de los compradores nacionales. Los sectores de la industria más grandes e importantes en su mercado de origen tienden a atraer más recursos y a crecer más rápido que los demás. Los compradores nacionales de los productos de una industria que son demandantes estimulan una mayor innovación y mejoras de calidad. Estas condiciones fomentan el desarrollo de industrias más fuertes, con empresas capaces de transformar una ventaja en el mercado nacional en una ventaja competitiva en el ámbito internacional.

[4] M. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, pp. 73-93.

Condiciones de los factores Las condiciones de los factores describen la disponibilidad, calidad y costo de las materias primas y otros insumos (llamados *factores*) que requieren las empresas de una industria para crear sus productos y servicios. Los factores pertinentes varían de industria en industria, pero abarcan diversos tipos de mano de obra, conocimientos técnicos o administrativos, terrenos, capital financiero y recursos naturales. Asimismo pueden incluirse elementos de la infraestructura de un país, como sus transportes, comunicaciones y sistema bancario. Por ejemplo, en India hay canales nacionales eficientes y bien desarrollados para distribuir camiones, motonetas, equipo agrícola, abarrotes, artículos de cuidado personal y otros productos empacados a los tres millones de minoristas del país, mientras que la distribución en China es sobre todo local y hay una red nacional limitada para distribuir la mayoría de los productos. Las industrias y empresas competitivamente fuertes se desarrollan donde son favorables las condiciones de los factores pertinentes.

Industrias relacionadas y de apoyo Las industrias sólidas suelen desarrollarse como parte de un grupo de industrias relacionadas, como proveedores de componentes y capital de equipamiento, usuarios finales y fabricantes de productos complementarios que se relacionan tecnológicamente. Por ejemplo, los fabricantes de autos de carreras Ferrari y Maserati se ubican en un área de Italia conocida como "distrito tecnológico de motores" que incluye a otras empresas relacionadas con las carreras, como Ducati Motorcycles, junto con cientos de pequeños proveedores. La ventaja de las empresas que se desarrollan como parte de un grupo relacionado con la industria proviene de la estrecha colaboración con proveedores clave y de la mayor cantidad de conocimientos que se comparte en todo el grupo, lo que genera mayores eficiencia e innovación.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa Diversos ambientes nacionales fomentan el desarrollo de diferentes estilos de administración, organización y estrategia. Por ejemplo, las alianzas estratégicas son más comunes en empresas de países asiáticos o latinoamericanos, que destacan la confianza y la cooperación en sus organizaciones, que en empresas de América del Norte, donde influye más el individualismo; además, los países varían en términos de la competitividad de sus industrias. Las condiciones competitivas arduas en mercados nacionales tienden a afinar las capacidades competitivas de las empresas nacionales y prepararlas para la competencia internacional.

Para que una industria en un país particular se fortalezca competitivamente, los cuatro factores deben ser favorables para esa industria. Cuando lo son, es probable que la industria contenga empresas capaces de competir con éxito en el ámbito internacional. Así, el esquema del diamante sirve para revelar las respuestas a varias preguntas importantes para competir de manera internacional. En primer lugar, contribuye a predecir de dónde es más probable que provengan los participantes extranjeros, lo cual ayuda a los administradores a prepararse para enfrentar nuevos competidores extranjeros, pues el esquema revela también algunos aspectos de las fortalezas de los nuevos rivales; en segundo lugar, muestra los países en los cuales es probable que los rivales extranjeros sean más débiles, lo cual ayuda a los administradores a decidir en qué mercados extranjeros entrar primero; y en tercer lugar, como se centra en los atributos del ambiente de negocios de un país que permiten que una empresa prospere, revela aspectos de las ventajas de desempeñar actividades en negocios particulares en dicho país. De este modo, el esquema del diamante es una herramienta para decidir dónde ubicar diversas actividades de la cadena de valor de la manera más beneficiosa, tema que abordamos a continuación.

Ubicar actividades de la cadena de valor para una ventaja competitiva

Cada vez más, las empresas ubican diferentes actividades de la cadena de valor en varias partes del mundo para aprovechar las ventajas basadas en la ubicación, las cuales varían de país en país. Esto se observa sobre todo en las actividades manufactureras: las diferencias

en salarios, productividad laboral, costos de energía, regulaciones ambientales, impuestos, tasa de inflación, etcétera, crean variaciones considerables en los costos de manufactura de nación en nación. Al instalar sus plantas en ciertos países, las empresas de algunas industrias alcanzan importantes ventajas de costos de manufactura debido a menores costos (sobre todo de la mano de obra), normatividad gubernamental laxa, la proximidad de proveedores e industrias de tecnología relacionada o recursos naturales únicos; en estos casos, los países de costos bajos devienen sitios de producción importantes, cuya mayor parte de producción se exporta a mercados de otras partes del mundo. Las empresas que levantan instalaciones de producción en países de costos bajos (o que se abastecen de productos a los fabricantes contratados en esos países) obtienen una ventaja competitiva sobre los rivales con plantas en países con costos más elevados. El papel competitivo de los costos bajos de manufactura es más visible en países de salarios bajos como China, India, Pakistán, Camboya, Vietnam, México, Brasil, Guatemala, Filipinas y varios países de África y Europa oriental, que se convirtieron en paraísos de la producción para bienes manufacturados con un elevado contenido laboral (sobre todo textiles y ropa). El pago por hora para los trabajadores de producción en 2007 promedió cerca de 0.81 dólares en China, en comparación con 1.10 en Filipinas, 2.92 en México, 5.96 en Brasil, 6.58 en Taiwan, 7.91 en Hungría, 8.27 en Portugal, 19.75 en Japón, 24.59 en Estados Unidos, 28.91 en Canadá, 37.66 en Alemania y 48.56 dólares en Noruega.[5] China se transformó rápido en la capital manufacturera del mundo: virtualmente todas las empresas manufactureras más importantes del mundo ya tienen instalaciones en China.

Respecto de otros tipos de actividades de la cadena de valor, la calidad o la disponibilidad de insumos son consideraciones más importantes. Tiffany entró en la industria minera en Canadá para acceder a diamantes que se pudiesen certificar como "sin conflictos" y no se les asociara con el financiamiento a las guerras en África ni con condiciones laborales carentes de ética en las minas. Muchas empresas estadounidenses ubican sus centros de atención telefónica en países como India e Irlanda, donde se habla inglés y la fuerza laboral cuenta con buena escolaridad. Otras empresas ubican sus actividades de IyD en países donde hay instituciones de investigación prestigiadas, así como científicos e ingenieros bien capacitados. Del mismo modo, factores como un breve tiempo de entrega y costos bajos de envío hacen que algunos países estén mejor situados que otros para establecer centros de distribución.

Efectos de las políticas gubernamentales y condiciones económicas de los países anfitriones

Las variaciones internacionales en las políticas gubernamentales y las condiciones económicas afectan tanto las oportunidades disponibles para un actor de nuevo ingreso extranjero como los riesgos de operar en determinado país. Los gobiernos de algunos países están ansiosos por atraer inversión extranjera y hacen todo por crear un clima de negocios que los extranjeros consideren favorable. Un buen ejemplo es Irlanda, que tiene uno de los ambientes más favorables del mundo para los negocios. Irlanda ofrece a las empresas impuestos corporativos muy bajos, cuenta con un gobierno atento a las necesidades de la industria y se dedica con tesón a promover instalaciones de manufactura de alta tecnología y a atraer empresas internacionales. Las medidas políticas irlandesas fueron un factor importante en la decisión de Intel de ubicar allí una planta para fabricar chips con un costo de 2.5 mil millones de dólares, la cual da empleo a más de 4 000 personas. Los gobiernos proclives a fomentar el crecimiento económico, crear más empleos y elevar la calidad de vida de sus ciudadanos por lo general aplican medidas políticas dirigidas a estimular negocios innovadores y la inversión de capital. Pueden proporcionar incentivos como menores impuestos, préstamos con intereses bajos, lugares para ubicaciones y ayuda para el desarrollo de dichos lugares, y

[5] U.S. Department of Labor, "International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing in 2007", *Bureau of Labor Statistics Newsletter*, 26 de marzo de 2009, p. 8.

capacitación patrocinada por el gobierno para los trabajadores con el fin de animar a las empresas a construir instalaciones de producción y distribución. Cuando surgen problemas con los negocios o se desarrollan revueltas, los gobiernos que favorecen los negocios buscan asesoría de manera rutinaria de los líderes de los negocios. Cuando se consideran normatividades adecuadas más estrictas relacionadas con los negocios, se preocupan porque la transición a dichas regulaciones más costosas y rígidas sea amigable antes que adversas.

Por otra parte, los gobiernos en ocasiones promulgan medidas políticas que, desde una perspectiva de negocios, restan atractivo a la ubicación de instalaciones en un país. Por ejemplo, la naturaleza de las operaciones de una empresa puede provocar que sea particularmente caro cumplir con la normatividad ambiental de un país. Algunos gobiernos, deseosos de desalentar las importaciones, proporcionan subsidios y préstamos con intereses bajos a las empresas nacionales para permitirles competir mejor contra las extranjeras; promulgan procedimientos y requerimientos deliberadamente costosos para que los bienes importados pasen las inspecciones aduanales con el fin de dificultar que los bienes importados compitan con los productos de los negocios locales, e imponen aranceles o cuotas en las importaciones de ciertos bienes, también para proteger a los negocios locales de la competencia extranjera. Pueden especificar asimismo que determinado porcentaje de las partes y componentes empleados para la manufactura de un producto se obtenga de proveedores locales, que se requiera una aprobación previa de proyectos de gasto de capital, se limite el retiro de fondos del país y que se necesite una participación accionaria minoritaria (en ocasiones mayoritaria) de las operaciones de una empresa extranjera por parte de empresas o inversionistas locales. A veces, las empresas extranjeras que sólo desean vender sus productos en un país enfrentan una red de regulaciones respecto de estándares técnicos y certificación de productos. Los líderes políticos en algunas naciones pueden manifestar una hostilidad franca o sospechas hacia las empresas de un determinado país que operan dentro de sus fronteras; además, hay ocasiones en que un gobierno impone restricciones a las exportaciones para garantizar abastecimientos locales adecuados y regular los precios de los bienes importados y los producidos localmente. Estas acciones gubernamentales hacen que el clima para los negocios de un país sea menos atractivo y en algunos casos llegan a ser lo bastante onerosas para desanimar a una empresa de ubicar instalaciones de producción o distribución o incluso de vender sus productos en dicho país.

La decisión de entrar o no en un determinado país debe tomar en cuenta el grado de riesgo político y económico. Los **riesgos políticos** provienen de la hostilidad del gobierno a los negocios extranjeros, gobiernos débiles e inestabilidad política. En industrias que un gobierno considera básicas para el bienestar nacional, existe en ocasiones el riesgo de que el gobierno las nacionalice y expropie los bienes de empresas extranjeras. Por ejemplo, en 2010 Ecuador amenazó con expropiar las propiedades de todas las compañías petroleras extranjeras que se negaran a firmar nuevos contratos para dar al Estado el control de la producción. Otros riesgos políticos son la pérdida de inversiones debido a guerras o disturbios políticos, cambios regulatorios que creen incertidumbre operativa, riesgos de seguridad debido al terrorismo y a la corrupción. Los **riesgos económicos** se entretejen con los riesgos políticos, pero surgen también por factores como tasas inflacionarias y la estabilidad del sistema monetario de un país. La amenaza de la piratería y la falta de protección de la propiedad intelectual son importantes fuentes de riesgo económico; otra la conforman las fluctuaciones del valor de diferentes monedas, factor que consideraremos con más detalle a continuación.

CONCEPTOS BÁSICOS

Los **riesgos políticos** surgen de la inestabilidad o debilidad de los gobiernos nacionales y de la hostilidad hacia los negocios extranjeros. Los **riesgos económicos** se presentan según la estabilidad del sistema monetario de un país, de sus políticas económicas y regulatorias, falta de protecciones a los derechos de propiedad y de la fluctuación de su tipo de cambio.

Riesgos de las variaciones desfavorables del tipo de cambio

Cuando las empresas producen y comercializan sus productos y servicios en muchos países, están sujetas a los impactos de las tasas de los tipos de cambio, a veces favorables y otras desfavorables. Los tipos de cambio entre divisas llegan a variar de 20 a 40% al año, en oca-

siones de forma gradual y en otras súbita. Las alteraciones considerables de los tipos de cambio, que suelen ser difíciles de predecir debido a la variedad de factores que intervienen y a la incertidumbre respecto del momento y el grado en que estos factores pueden variar, mezclan las apariencias globales respecto de los países que representan lugares de manufactura de costos bajos y de los rivales que tienen la ventaja en el mercado.

Para una mayor ilustración de los riesgos económicos que presentan las fluctuaciones de los tipos de cambio, tomemos el ejemplo de una empresa estadounidense que abrió un centro de manufactura en Brasil (cuya moneda es el real) y que exporta la mayor parte de los productos hechos en ese país a mercados de la Unión Europea (cuya moneda es el euro). Para no complicar las cifras, supongamos que el tipo de cambio es de 4 reales por 1 euro y que el producto brasileño tiene un costo de manufactura de 4 reales (o 1 euro). Ahora supongamos que por alguna razón el tipo de cambio pasa de 4 a 5 reales por 1 euro (lo que significa que el real se devaluó y que el euro es más fuerte); entonces hay una ventaja de costos en hacer el producto en Brasil, porque el costo de producción de 4 reales bajó a 0.8 euros con el nuevo tipo de cambio, (4 reales divididos entre los 5 reales que ahora cuesta el euro = 0.8 euros) esto coloca claramente al productor de bienes brasileño *en una mejor posición para competir* contra los fabricantes europeos del mismo bien; por el contrario, si el valor del real brasileño aumenta en relación con el euro y da un tipo de cambio de 3 reales por 1 euro, el mismo bien que cuesta producir 4 reales (o 1 euro) ahora tiene un costo de 1.33 euros (4 reales entre los 3 reales que ahora cuesta el euro = 1.33 euros), lo que pone a los productor brasileños en una posición más débil para competir contra los que se fabricaron en Europa. El atractivo de fabricar un bien en Brasil es evidente, y venderlo en Europa es mucho mejor si el euro es fuerte (un tipo de cambio de 1 euro por 5 reales) que si es débil y se cambia por sólo 3 reales.

Pero la historia no acaba aquí. Cuando el tipo de cambio varía de 4 reales por euro a 5 reales por euro, no sólo la competitividad de costos del fabricante brasileño se fortalece en relación con los fabricantes europeos del mismo artículo, sino que el bien fabricado en Brasil, que antes costaba 1 euro y ahora cuesta 0.80 euros, también se vende a los consumidores de la Unión Europea por un menor precio en euros que antes. En otras palabras, la combinación de un euro fuerte y un real débil opera para *bajar el precio de los bienes fabricados en Brasil* en todos los países miembros de la Unión Europea, y es probable que esto *promueva las ventas del bien fabricado en Brasil en Europa e impulse las exportaciones brasileñas a Europa.* Y al contrario, si el tipo de cambio varía de 4 reales por euro a 3 reales por euro —lo que hace al fabricante brasileño menos competitivo en costos respecto de los fabricantes europeos del mismo artículo—, el bien hecho en Brasil que antes costaba 1 euro y ahora cuesta 1.33 euros se venderá por un precio mayor en euros que antes, lo que debilita la demanda de los consumidores europeos por los bienes fabricados en Brasil y opera para reducir las exportaciones brasileñas a Europa. Así, *es probable que los exportadores brasileños experimenten 1) una demanda creciente de sus bienes en Europa siempre que el real brasileño se debilite en relación con el euro y 2) un descenso de demanda de sus bienes en Europa cuando el real se fortalezca respecto del euro.*

Las fluctuaciones de los tipos de cambio plantean riesgos significativos a la competitividad de una empresa en los mercados extranjeros. Los exportadores están en desventaja cuando se fortalece la divisa del país donde se manufacturan los bienes en relación con la divisa del país importador.

En lo que concierne a las fabricantes en Estados Unidos, las reducciones del valor del dólar respecto de las divisas extranjeras operan para disminuir o eliminar cualquier ventaja de costos que pudiesen tener los fabricantes extranjeros respecto de los estadounidenses, e incluso pueden fomentar que las empresas extranjeras establezcan plantas de producción en Estados Unidos. Del mismo modo, un euro débil frente a otras divisas mejora la competitividad en costos de las empresas que fabrican bienes en Europa para su exportación a los mercados extranjeros; un euro fuerte frente a otras divisas debilita la competitividad en costos de las plantas europeas que fabrican bienes para exportar. La creciente fortaleza del euro en relación con el dólar estadounidense animó a varios fabricantes europeos, como Volkswagen, Fiat y Airbus a mudar su producción de las fábricas europeas a instalaciones nuevas en Estados Unidos. Asimismo, el debilitado dólar provocó que Chrysler interrumpiera su convenio de manufactura con una empresa austriaca para ensamblar minivans y

jeeps de venta en Europa. A principios de 2008, los vehículos Chrysler vendidos en Europa se exportaban desde sus fábricas en Illinois y Missouri. El dólar débil fue también un factor en las recientes decisiones de Ford y GM de comenzar a exportar vehículos fabricados en Estados Unidos a China y América Latina.

Las empresas nacionales que enfrentan presiones competitivas de las importaciones de costos más bajos se benefician cuando las divisas de su gobierno *se debilitan* en relación con las divisas de los países donde se fabrican los bienes de menores costos.

Es importante observar que *los tipos de cambio son imprevisibles,* y oscilan en un sentido y en otro, de modo que la competitividad de las instalaciones de todas las empresas en cualquier país depende en parte del efecto favorable o desfavorable que tenga en los costos de las variaciones acumuladas del tipo de cambio. Las empresas que producen bienes en un país para exportar siempre mejoran su competitividad de costos si la moneda del país se debilita en relación con la moneda de los países adonde se exportan los bienes y pierden esta competitividad si la moneda local se fortalece. En contraste, las empresas nacionales que tienen la presión de importaciones baratas son más competitivas si se devalúa su moneda en relación con las monedas de los países donde se fabrican las importaciones; en otras palabras, un fabricante estadounidense considera que un dólar débil es una *variación favorable del tipo de cambio,* porque de ese modo sus precios son más competitivos en relación con sus rivales extranjeros.

Diferentes condiciones demográficas, culturales y de mercado internacionales

Los distintos tamaños de población, niveles de ingreso y otros factores demográficos dan pie a considerables diferencias de tamaños de mercados y tasas de crecimiento de país en país. Menos de 20% de las poblaciones de Brasil, India, y China cuenta con un poder adquisitivo anual equivalente a 25 000 dólares. Los consumidores de clase media representan una proporción mucho menor de la población en estos y otros países en desarrollo que en América del Norte, Japón y gran parte de Europa occidental; la clase media en China suma cerca de 300 millones de una población total de 1.35 mil millones de personas.[6] Al mismo tiempo, en mercados en desarrollo como India, China, Brasil y Malasia, el potencial de crecimiento del mercado es mucho mayor que en las economías más maduras de Gran Bretaña, Dinamarca, Canadá y Japón. El potencial de crecimiento del mercado en automóviles es explosivo en China, en donde las ventas en 2009 de vehículos nuevos sumaron 13.6 millones, lo que superó las ventas en Estados Unidos de 10 millones y hace de China el mercado más grande del mundo.[7] Debido a la demografía y niveles de ingreso tan distintos en la población, hay un mercado mucho más grande para automóviles de lujo en Estados Unidos y Alemania que en Argentina, India, México, China y Tailandia.

Los gustos de los compradores para un producto o servicio en particular difieren de manera sustancial de país en país. En Francia, los consumidores prefieren las lavadoras con la tapa en la parte frontal. Las sopas que les gustan a los consumidores suecos no son populares en Malasia. Los bebedores de café italianos prefieren el *expresso*, pero en América del Norte la preferencia se inclina por los cafés de tostado medio. En ocasiones, los diseños de producto adecuados en un país no lo son en otro debido a distintos estándares locales; por ejemplo, en Estados Unidos, los aparatos eléctricos operan con un sistema eléctrico de 110 voltios, pero en algunos países europeos el estándar es un sistema eléctrico de 240 voltios, lo que implica distintos diseños y componentes eléctricos; también las influencias culturales pueden afectar la demanda por un producto, como es el caso de Corea del Sur, en donde muchos padres de familia se muestran renuentes a comprar una computadora personal aunque puedan pagarla por la preocupación de que sus hijos se distraigan de sus

[6] "China's Middle Class Found Wanting for Happiness", *The Independent,* 19 de marzo de 2010, **www.independent.co.uk/life-style/house-and-home/chinas-middle-class-found-wanting-for-happiness-1924180.html.**

[7] "China Car Sales 'Overlook the US' en 2009", *BBC News*, 11 de enero de 2010, **http://news.bbc.co.uk/2/hi/8451887.stm.**

deberes escolares por estar en internet, con videojuegos y adquiriendo la "adicción" de estas actividades.[8]

En consecuencia, las empresas que operan en un mercado internacional tienen que estudiar con cuidado *si ajustan, y en qué medida, sus ofertas en cada país de acuerdo con los gustos y preferencias de los compradores locales, o si aplican una estrategia de ofrecer un producto más estandarizado en todo el mundo.* Mientras que fabricar productos que se adecuen bien a los gustos locales los hace más atractivos ante los compradores del lugar, ajustar los productos de una empresa país por país puede tener el efecto de aumentar los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes, corridas más cortas de producción y complicaciones por el manejo de un mayor inventario y de logística de distribución. Por otra parte, una mayor estandarización de la oferta de producto de una empresa multinacional puede permitir economías de escala y efectos de curva de aprendizaje, lo que contribuiría a la obtención de una ventaja de costos bajos. *La tensión entre las presiones del mercado para regionalizar las ofertas de producto de una empresa país por país y las competitivas para bajar costos es uno de los grandes temas estratégicos que deben resolver quienes participan en mercados extranjeros.*

CONCEPTOS DE COMPETENCIA MULTINACIONAL Y COMPETENCIA GLOBAL

Al elaborar una estrategia para competir en el ámbito internacional, es esencial que los administradores reconozcan que el patrón de la competencia internacional varía de formas importantes de industria en industria.[9] En un extremo está la **competencia multinacional,** en la que hay tanta variación en las condiciones de los mercados y en las empresas que luchan por el liderazgo en cada país, que la competencia por el mercado en un país no se asemeja en nada a la competencia en los mercados de otras naciones. Las características destacadas de la competencia multinacional son: 1) los compradores de diversos países se sienten atraídos por aspectos diferentes en los productos; 2) los vendedores varían en cada país y 3) las condiciones de la industria y las fuerzas de la competencia en cada mercado nacional difieren en aspectos importantes. Tomemos como ejemplo las bancas de Polonia, México y Australia; los requisitos y las expectativas de los clientes bancarios de los tres varían, los principales competidores en Polonia son distintos que en México o Australia, y la batalla competitiva que libran los principales bancos de Polonia no tiene nada que ver con las rivalidades que se dan en México o Australia. Así, en la competencia multinacional, las empresas rivales batallan por los campeonatos nacionales y ganar en un país no es por fuerza una señal de la capacidad de desenvolverse bien en los otros. En la competencia multinacional, la fuerza de la estrategia de una empresa y las capacidades de los recursos en un país quizá no refuercen su competitividad en la misma medida que en otras naciones donde opera. Más aún, toda ventaja competitiva segura que tenga una empresa en un país se confina a esa nación; los efectos a otros países son mínimos o inexistentes. Las industrias caracterizadas por una competencia multinacional son la radio y teledifusión, bancos, seguros de vida, vestido, fabricación de metales y muchos productos alimenticios (café, cereales, pan, enlatados y congelados) y las ventas al menudeo.

CONCEPTO BÁSICO

La **competencia multinacional** existe cuando la competencia entre los rivales en cada país no se relaciona mucho con la competencia en otros. No hay un mercado global o mundial, sino un conjunto de mercados nacionales independientes.

[8] Sangwon Yoon, "South Korea Targets Internet Addicts; 2 Million Hooked", *Valley News*, 25 de abril de 2010, p. C2.
[9] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990, pp. 53-54.

En el otro extremo se encuentra la **competencia global**, en la cual los precios y las condiciones de competencia en los mercados de los países están muy conectados y el término *global* tiene un significado real. En una industria competitiva global, casi el mismo grupo de empresas rivales compiten en muchos países, pero especialmente en aquellos donde los volúmenes de ventas son grandes y poseen una presencia competitiva tiene una importancia estratégica para establecer una posición global firme en la industria. Así, la posición competitiva de una empresa en un país influye y es influida por su posición en otros países. En la competencia global, la ventaja competitiva general de una empresa procede de sus operaciones en todo el mundo; la ventaja competitiva que obtiene en su base nacional se completa con la que gana de sus operaciones en otros países (plantas en países de salarios bajos; ser capaz de transferir experiencia de un país a otro, de atender a clientes que también tienen operaciones multinacionales y reconocimiento de marca en muchas partes del mundo). Las empresas rivales de las industrias competitivas globales luchan por el liderazgo mundial. Hay competencia global en los vehículos motorizados, televisiones, llantas, teléfonos celulares, computadoras personales, copiadoras, relojes, cámaras digitales, bicicletas y aviones comerciales.

CONCEPTO BÁSICO

La **competencia global** existe cuando las condiciones de la competencia a lo largo de los mercados de varias naciones están tan conectadas que forman un verdadero mercado internacional o global, y cuando los principales competidores se enfrentan en muchos países.

Una industria puede tener segmentos de competencia global y segmentos de competencia multinacional.[10] Por ejemplo, en la industria hotelera los segmentos de precios medio y bajo se caracterizan por una competencia de varios países, pero atienden prácticamente a viajeros del mismo país. En cambio, en los segmentos comerciales y de lujo la competencia está más globalizada; empresas como Nikki (propiedad de Japan Airlines), Marriott, Sheraton y Hilton tienen hoteles en muchas sedes internacionales, cuentan con sistemas mundiales de reservación y establecen criterios comunes de calidad y servicio para conseguir ventajas de comercialización en la atención a empresarios y turistas que hacen viajes internacionales frecuentes. En la industria de los lubricantes, el segmento de motores marinos es de competencia global: los barcos van de un puerto a otro y requieren el mismo aceite dondequiera que atraquen. La reputación de las marcas de lubricantes marinos tiene alcance mundial y los productores prósperos de estos aceites (Exxon Mobil, BP Amoco y Shell) operan en todo el mundo. En cambio, en los aceites para autos domina la competencia por países, pues cada uno tiene condiciones climatológicas diferentes y formas de manejo distintas; además, la producción de los aceites está sujeta a economías de escala limitada, los costos de envío son altos y los canales de distribución al menudeo difieren marcadamente de un país a otro. Así, las empresas nacionales (como Quaker State y Pennzoil en Estados Unidos o Castrol en Inglaterra) pueden ser líderes en sus mercados nacionales, sin competir globalmente.

También es importante reconocer que una industria puede estar en transición de una competencia multinacional a una global. En varias industrias actuales —los mejores ejemplos son la cerveza y los electrodomésticos— los principales competidores nacionales ya comenzaron a expandirse más y más a mercados extranjeros, muchas veces por medio de la adquisición de empresas o marcas locales que integran a sus operaciones. Cuando algunos miembros de una industria comienzan a establecer marcas globales y una presencia mundial, otros sienten la presión de seguir la misma ruta estratégica, en particular si el iniciar operaciones multinacionales trae economías de escala importantes y una marca vigorosa; cuando la industria se consolida para unos cuantos participantes, de modo que las mismas empresas se enfrentan en competencia directa en cada vez más mercados nacionales, la competencia global comienza a sustituir a la competencia multinacional.

Al mismo tiempo, los gustos de los consumidores de varias categorías importantes de productos convergen en todo el mundo. Una variedad menor de gustos y preferencias abre la puerta para que las empresas creen marcas globales y vendan básicamente los mismos productos en casi todos los países del mundo. Incluso en industrias en las que los gustos de los consumidores siguen siendo muy variados, las empresas aprenden a realizar una

[10] *Ibid.*, p. 61.

"producción en masa personalizada" para crear en forma costeable versiones distintas de un producto y satisfacer las preferencias de personas de diversos países.

Además de tomar en cuenta las diferencias culturales y políticas obvias entre países, una empresa debe formar su planteamiento estratégico para competir en mercados extranjeros según lo que caracterice a su industria: la competencia multinacional, la global o una combinación dependiendo de las diferencias entre sus sectores y cómo evoluciona.

OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA ENTRAR Y COMPETIR EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS

OA 3

Conocer las principales opciones estratégicas para entrar y competir en mercados extranjeros.

Una vez que una empresa decide expanderse más allá de sus fronteras nacionales, debe considerar la cuestión de cómo entrar en los mercados extranjeros. Hay seis opciones estratégicas principales para hacerlo:

1. Mantener una base de producción nacional (de un país) y exportar los bienes a mercados extranjeros.
2. Conceder licencias a empresas extranjeras para producir y distribuir sus productos en el extranjero.
3. Aplicar una estrategia de concesión de franquicias.
4. Establecer una subsidiaria de propiedad total en el mercado extranjero mediante la adquisición de una empresa extranjera.
5. Crear una subsidiaria de propiedad total desde el principio mediante una empresa conjunta estilo *greenfield*.
6. Formar alianzas estratégicas o empresas conjuntas con compañías extranjeras.

La mejor opción depende de diversos factores, como la naturaleza de los objetivos estratégicos de la empresa; si cuenta con toda la variedad de recursos y capacidades necesarios para operar en el extranjero; factores específicos del país, como barreras comerciales, y los costos de transacción que esto implica (los costos de contratación con un socio y supervisar su cumplimiento conforme a los términos del contrato, por ejemplo). Las opciones varían considerablemente respecto del nivel de inversión requerido y los riesgos asociados, sin embargo, mayores niveles de inversión y riesgo por lo general proporcionan a la empresa los beneficios de una mayor propiedad y control.

Estrategias de exportación

Tomar las plantas nacionales como base de producción para exportar bienes a mercados extranjeros es una estrategia inicial excelente para buscar ventas internacionales, es un método conservador de probar las aguas internacionales. El capital necesario para comenzar a exportar suele ser mínimo; la capacidad de producción que se tenga quizá baste para elaborar la mercancía de exportación. Con una estrategia de exportación, un fabricante puede limitar su participación en los mercados *extranjero*s contratando mayoristas del lugar con experiencia en importaciones para que manejen por completo las funciones de distribución y marketing en su país o región del mundo. Pero si es más conveniente mantener el control de estas funciones, un fabricante puede establecer sus propias organizaciones de distribución y ventas en algunos o en todos los mercados extranjeros que decida. De cualquier manera, la empresa minimiza su inversión directa en otros países con una estrategia de producción nacional y exportación. Esas estrategias son generalmente preferidas por empresas chinas, coreanas e italianas: los productos se diseñan y fabrican en el país y se distribuyen a

través de los canales locales de las naciones importadoras; las funciones principales ejecutadas en el extranjero se relacionan con el establecimiento de una red de distribuidores y tal vez con las actividades de promoción de ventas y concientización de marca.

Una estrategia de exportación tiene éxito en el largo plazo mientras sus ventajas para la empresa sigan siendo mayores que sus desventajas. Esto dependerá en parte de la relativa competitividad de costos de la base de producción del país de origen. En algunas industrias, las empresas hacen más economías de escala y adquieren beneficios de las curvas de aprendizaje si centralizan la producción en una o varias plantas gigantes cuya capacidad exceda la demanda de cualquier mercado nacional; como es evidente, una empresa debe exportar para conseguir estos ahorros. Sin embargo, una estrategia de exportación es vulnerable si 1) los costos de manufactura en el país de origen son mucho mayores respecto a los países donde los rivales tienen plantas; 2) los costos para enviar los productos a mercados extranjeros distantes son relativamente altos; o 3) se producen variaciones desfavorables en el tipo de cambio. Las desventajas de las estrategias de exportación también aumentan debido a los aranceles elevados y otras barreras comerciales, un control inadecuado del marketing o la distribución, y una incapacidad para aprovechar las ventajas de la ubicación disponibles en otros lugares, como una fuerza laboral capacitada y de costos bajos.

Estrategias con licencias

Las licencias son convenientes cuando una empresa con conocimientos técnicos valiosos o un producto patentado exclusivo no tiene las capacidades de organización interna ni los recursos para ingresar a mercados extranjeros. Otra ventaja de la concesión de licencias es que éstas evitan los riesgos de dedicar recursos a mercados desconocidos, políticamente volátiles o económicamente inestables, u otro tipo de riesgos. Al conceder una licencia de tecnología o los derechos de producción a empresas del extranjero, la empresa no tiene que incurrir en los costos ni correr los riesgos de entrar por su cuenta en mercados externos, y aun así está en posición de obtener ingresos por regalías. La gran desventaja de las licencias es el riesgo de proveer conocimientos tecnológicos valiosos a empresas extranjeras y, por consiguiente, perder parte del control sobre su uso. En algunas circunstancias es muy difícil vigilar a los concesionarios y salvaguardar los conocimientos registrados de la empresa. Pero si las posibilidades de obtener regalías son considerables y las empresas a las que se conceden las licencias son confiables y respetables, se trata de una opción atractiva. Muchas empresas farmacéuticas y de software utilizan estrategias con licencias.

Estrategias con franquicias

Las licencias funcionan bien para los fabricantes y los propietarios de tecnología registrada, las estrategias con franquicias se prestan mejor para las iniciativas de expansión mundial de empresas de servicios y ventas al menudeo. Las empresas como McDonald's, Yum! Brands (propietaria de Pizza Hut, KFC y Taco Bell), UPS Store, Jani-King International (el mayor concesionario de franquicias comerciales en servicios de limpieza), Roto-Rooter, 7-Eleven y los hoteles Hilton conceden franquicias para reforzar su presencia en los mercados extranjeros. Las franquicias tienen las mismas ventajas que las licencias: el franquiciatario corre con la mayoría de los costos y los riesgos de establecerse en lugares del extranjero, mientras que el franquiciante únicamente desembolsa recursos en conseguir, capacitar, apoyar y supervisar a los franquiciatarios. El gran problema que enfrenta el franquiciante es mantener el control de calidad: los franquiciatarios extranjeros no siempre mantienen su compromiso por la congruencia y la estandarización, en particular si la cultura local no se preocupa por los mismos aspectos de la calidad; otro problema que surge es si se debe permitir que los franquiciatarios extranjeros modifiquen el producto de la franquicia para satisfacer de una mejor manera los gustos y expectativas de los compradores locales. ¿McDonald's debe permitir que sus unidades concesionadas en Japón modifiquen ligeramente las Big Mac para adaptarlas al gusto japonés? ¿A las unidades concesionadas de KFC en China se les debe

permitir cambiar las especias originales que atraen a los consumidores chinos? ¿O debe exigirse el mismo menú riguroso y sin variaciones en las franquicias de todo el mundo?

Estrategias de adquisición

Las estrategias de adquisición tienen las ventajas de un elevado nivel de control así como de rapidez, el cual puede ser un factor significativo cuando una empresa desea entrar en un mercado extranjero en una escala relativamente grande. Cuando una presencia fuerte en el mercado o las economías de escala locales son un factor competitivo importante en el mercado, estas ventajas pueden hacer que sea preferible adquirir una empresa local grande respecto de otras formas de entrada. Del mismo modo, cuando las barreras de entrada son altas —sea en forma de barreras comerciales, accesos a una red de distribución local o de dificultades para establecer relaciones clave con personajes y funcionarios locales—, una adquisición puede ser la única ruta para superar estos obstáculos. La adquisición puede ser también la estrategia de entrada preferida si el objetivo estratégico es obtener acceso a las capacidades esenciales o a las tecnologías bien resguardadas de una empresa extranjera.

Al mismo tiempo, las estrategias de adquisición tienen sus bemoles como estrategia de entrada al extranjero: Las estrategias de adquisición siempre son costosas, pues es necesario pagar más que el valor de mercado de una empresa para controlarla. Esto representa una carga para la empresa que adquiere en forma de una buena cantidad de deuda, aumenta su riesgo de quiebra y limita sus demás opciones de inversión. Adquirir una empresa extranjera es en particular complicado debido al reto de las negociaciones internacionales, a la carga de los requerimientos legales y regulatorios extranjeros y a la complejidad añadida de las medidas de integración posteriores a la adquisición cuando a las empresas las separa la distancia, la cultura y el idioma.[11] Si bien los beneficios potenciales de una adquisición internacional son elevados, también lo es el riesgo de un fracaso.

Estrategias de empresas tipo *greenfield*

CONCEPTO BÁSICO

Una **empresa tipo *greenfield*** es un negocio subsidiario que se establece al organizar la operación completa desde sus inicios.

En una estrategia de **empresa tipo *greenfield***, la empresa crea un negocio subsidiario en el mercado extranjero al establecer toda la operación (plantas, sistema de distribución, etc.) desde cero. Al igual que las estrategias de adquisición, las empresas *greenfield* tienen la ventaja de ofrecer un gran control, pero en un grado incluso mayor, pues empezar desde cero permite que la empresa determine todos los aspectos de la operación conforme a sus especificaciones. Como el cambio organizacional es a todas luces difícil y se ve obstaculizado por diversos factores inerciales, es mucho más complicado afinar las operaciones de una empresa adquirida hasta este grado, en particular una empresa extranjera. Entrar en un mercado extranjero desde cero ofrece a una empresa otra ventaja potencial: le permite *aprender sobre la marcha* al operar en el mercado extranjero y atender mejor las necesidades locales, sortear la política local y competir de manera más eficiente con los rivales locales. Sin embargo, no decimos que la empresa deba adquirir todos los conocimientos y experiencia necesarios desde cero; al establecer sus operaciones, la empresa puede hacerse de personal y conocimientos administrativos locales tan sólo mediante la contratación de administradores locales experimentados que conozcan bien las condiciones comerciales, los hábitos de compra, los competidores y la forma local de hacer negocios . Al conjuntar un equipo administrativo que incluya también a directivos de la casa matriz (de preferencia con considerable experiencia internacional), la empresa matriz puede transferir tecnología, prácticas de negocios

[11] K. E. Meyer, M. Wright y S. Pruthi, "Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies", *Strategic Management Journal* 30, núm. 5, 2009, pp. 61-80; E. Pablo, "Determinants of Cross-Border M&As in Latin America", *Journal of Business Research* 62, núm. 9, 2009, pp. 861-867; R. Olie, "Shades of Culture and Institutions in International Mergers", *Organization Studies* 15, núm. 3, 1994, pp. 381-406.

y la cultura corporativa a la nueva subsidiaria extranjera para garantizar un conducto por el cual fluya la información entre las oficinas centrales y las operaciones locales.

Las empresas *greenfield* en los mercados extranjeros plantean también varios problemas, al igual que otras estrategias de entrada. Representan una cuantiosa inversión de capital sujeta a un alto grado de riesgo. Requieren asimismo desviar abundantes recursos de otras empresas que se dedicaban a otros propósitos. No funcionan bien en países sin mercados fuertes y bien afinados, sin instituciones que protejan los derechos de los inversionistas extranjeros ni ofrezcan otras protecciones legales.[12] Además, una importante desventaja de las empresas *greenfield* en relación con otros medios de expansión internacional es que son la ruta de entrada más lenta, en particular si el objetivo es obtener una considerable participación de mercado. Por otra parte, las empresas *greenfield* exitosas pueden ofrecer mayores rendimientos que compensan su alto riesgo y lentitud.

Estrategias de alianzas y empresas conjuntas

Las estrategias de colaboración mediante alianzas o empresas conjuntas con socios extranjeros son un medio popular para que las empresas se abran camino hacia los mercados de países extranjeros.

Los convenios de colaboración con empresas extranjeras en forma de alianzas estratégicas o empresas conjuntas son muy comunes como medio de entrar en mercados extranjeros.[13] A menudo se emplean junto con otra estrategia de entrada, como exportación, concesión de franquicias o empresas *greenfield*. Históricamente, las empresas de naciones industrializadas que deseaban exportar sus productos y comercializarlos en países menos desarrollados buscaban alianzas con empresas locales para hacerlo; estos convenios solían ser necesarios para que el gobierno del país anfitrión las aprobara. Las empresas que desean establecer una operación de manufactura en el extranjero a menudo tienen que hacerlo mediante una empresa conjunta con una compañía extranjera. En los 20 años recientes se eliminaron estos tipos de restricciones en países como India y China, y las empresas pudieron entrar en estos mercados por medios más directos.[14]

Hoy en día, una razón más importante para emplear alianzas estratégicas y empresas conjuntas como vehículo para la expansión internacional es que facilitan el reparto de recursos y riesgos. Cuando las empresas necesitan acceso a recursos complementarios para tener éxito en el extranjero; cuando la empresa conjunta requiere una inversión sustancial y cuando los riesgos son elevados, es mayor el atractivo de estas estrategias. Una empresa se beneficia en gran medida del conocimiento de un socio extranjero sobre las regulaciones gubernamentales locales, sobre los hábitos de compra y preferencias de productos de los consumidores, sobre las relaciones en el canal de distribución, etcétera. Empresas tanto japonesas como estadounidenses forman alianzas de manera activa con empresas europeas para competir mejor en la Unión Europea de 27 naciones y para capitalizar las oportunidades emergentes pero riesgosas en los países de Europa oriental. Del mismo modo, muchas empresas estadounidenses y europeas se alían con compañías asiáticas en un esfuerzo por entrar en los mercados de China, India, Tailandia, Indonesia y otras naciones de ese continente en donde hay carencia de conocimientos locales y abundan las incertidumbres. Desde luego, a muchas empresas extranjeras les interesa en particular formar sociedades estratégicas que fortalezcan su capacidad de establecer una posición firme en el mercado estadounidense.

Otro beneficio potencial de una estrategia de colaboración es el aprendizaje y experiencia añadida provenientes de investigaciones conjuntas, de compartir conocimientos tecno-

[12] Meyer *et al*., "Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies".

[13] Véase Yves L. Doz y Gary Hamel, *Alliance Advantage*, Boston, Harvard Business School Press, 1998, en especial los caps. 2-4; Joel Bleeke y David Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review* 69, núm. 6, noviembre-diciembre de 1991, pp. 127-133; Gary Hamel, Yves L. Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1, enero-febrero de 1989, pp. 134-135; Porter, *The Competitive Advantage of Nations,* p. 66.

[14] N. Kumar y A. Chadha, "India's Outward Foreign Direct Investments in Steel Industry in a Chinese Comparative Perspective", *Industrial and Corporate Change* 18, núm. 2, 2009, pp. 249-267; R. Chittoor, S. Ray, P. Aulakh y M. B. Sarkar, "Strategic Responses to Institutional Changes: 'Indigenous Growth' Model of the Indian Pharmaceutical Industry", *Journal of International Management* 14, 2008, pp. 252-269.

lógicos, de estudiar los métodos de manufactura de forma mutua y de aprender a ajustar los planteamientos de ventas y marketing a las culturas y tradiciones locales. De hecho, al aprender de las habilidades, conocimientos tecnológicos y capacidades de los socios de una alianza y aplicar los conocimientos de esos socios a su propio personal y organización, una empresa mejora sus capacidades para convertirse en un competidor más fuerte en su mercado nacional. Por ejemplo, a la alianza estratégica de DaimlerChrysler con Mitsubishi la motivó el deseo de aprender de las fortalezas tecnológicas de Mitsubishi en vehículos pequeños con el fin de mejorar el desempeño de su división de "smart car" que operaba con pérdidas.[15]

Las alianzas internacionales permiten que las empresas con mentalidad de crecimiento amplíen su cobertura geográfica y fortalezcan su competitividad en los mercados extranjeros, mientras que ofrecen flexibilidad y permiten que la empresa conserve cierto grado de autonomía y control en sus operaciones.

Muchas empresas creen que las alianzas y asociaciones internacionales son mejores medios estratégicos de obtener los beneficios anteriores (en comparación con la adquisición o fusión con empresas ubicadas en el extranjero para obtener en gran medida los mismos beneficios) porque permiten que una empresa conserve su independencia (que no sucede con una fusión) y su poder de veto respecto de la forma de operar de la alianza, y evita dedicar recursos financieros escasos a las adquisiciones; además, una alianza ofrece la flexibilidad de separarse rápido una vez cumplido su propósito o si no se obtienen beneficios, mientras que una adquisición es una especie de arreglo más permanente (aunque desde luego es posible deshacerse de la empresa adquirida).[16]

La cápsula ilustrativa 7.1 presenta cuatro ejemplos de alianzas estratégicas internacionales.

Riesgos de las alianzas estratégicas con socios extranjeros Sin embargo, las alianzas y empresas conjuntas con socios extranjeros también tienen sus peligros. Los aliados internacionales generalmente tienen que superar las barreras del idioma y cultura, y buscar la manera de lidiar con el manejo de diversas prácticas operativas. Los costos de transacción para que funcione un convenio mutuamente provechoso y de supervisar el cumplimiento del socio con los términos del arreglo pueden ser elevados. Los costos de comunicación, fomento de confianza y coordinación no son triviales en términos de tiempo administrativo.[17] A menudo, los socios no tardan en descubrir que sus objetivos y estrategias entran en conflicto, profundas diferencias de opinión respecto de la mejor forma de proceder o importantes diferencias en los valores corporativos y los estándares éticos. Aparecen tensiones, se enfrían las relaciones laborales y nunca se materializan los beneficios esperados.[18] No es poco frecuente que haya poca química personal entre algunas de las personas clave de quienes depende el éxito o el fracaso de la alianza; quizá nunca se genere la compenetración que este personal necesita para trabajar bien en equipo. Y aunque los aliados logren establecer relaciones personales productivas, aún pueden tener problemas para acordar formas mutuamente deseables de abordar dificultades clave o zanjar diferencias; en ocasiones, el ego de los administradores entra en conflicto: una alianza entre Northwest Airlines y KLM Royal Dutch Airlines terminó en una amarga disputa entre los administradores de ambas empresas (quienes, según se informó, se negaban a dirigirse la palabra).[19] Además está el espinoso problema de hacer que los asociados den prioridad a los problemas y tomen las decisiones con prontitud para avanzar al parejo de los rápidos cambios de la tecnología y a las condiciones de los mercados.

[15] F. Froese y L. Goeritz, "Integration Management of Western Acquisitions in Japan", *Asian Business and Management* 6, 2007, pp. 95-114.
[16] Hay un análisis de los puntos favorables y desfavorables de las alianzas respecto de las adquisiciones en Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale y Harbir Singh, "When to Ally and When to Acquire", *Harvard Business Review* 82, núms. 7-8, julio-agosto de 2004, pp. 109-115.
[17] Se presenta otro análisis de las experiencias de empresas con alianzas y asociaciones en Doz y Hamel, *Alliance Advantage*, caps. 2-7; y Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance", *Harvard Business Review* 72, núm. 4, julio-agosto de 1994, pp. 96-108.
[18] Jeremy Main, "Making Global Alliances Work", *Fortune*, 19 de diciembre de 1990, p. 125.
[19] Se reportan detalles en Shawn Tully, "The Alliance from Hell", *Fortune*, 24 de junio de 1996, pp. 64-72.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 7.1

Cuatro ejemplos de alianzas estratégicas internacionales



1. El motor de la estrategia de crecimiento de General Motors en Asia es su empresa conjunta de tres vertientes con Wulung, productor chino de minivehículos comerciales, y SAIC (Shanghai Automotive Industrial Corporation), el fabricante de autos más grande de China. El éxito de SAIC-GM-Wulung Automotive Company es asimismo la mayor esperanza de recuperación financiera de GM desde que salió de su quiebra el 10 de julio de 2009. Aunque GM perdió 4.8 mil millones de dólares en total antes de intereses e impuestos durante los últimos seis meses de 2009, sus operaciones internacionales (todo excepto América del Norte y Europa) generaron 1.2 mil millones de dólares. Sus empresas conjuntas chinas representaron más o menos un tercio de esas ganancias, gracias en parte al gran éxito de la Wulung Sunshine austera, una minivan ligera que se convirtió en el vehículo más vendido en China. En 2010, las ventas de General Motors en China superaron sus ventas a las de Estados Unidos: la primera vez que las ventas en un mercado extranjero logran eso en la historia de 102 años de la empresa. GM ahora prepara su empresa conjunta china para operar como trampolín de su expansión a India, con la posibilidad de lanzar un producto que rivalice con el Tata Nano allí. Cuando se le preguntó al presidente de operaciones internacionales de GM, Timothy E. Lee, sobre la capacidad de GM para competir en India, contestó: "Cuando se cosecha la sabiduría colectiva de los socios de otras culturas, es increíble lo que se puede hacer."

2. La European Aeronautic Defense and Space Company (EADS) se formó con una alianza de empresas aeroespaciales de Gran Bretaña, España, Alemania y Francia que incluían a British Aerospace, Daimler-Benz Aerospace y Aerospatiale. El objetivo de la alianza era crear una empresa de aeronaves europea capaz de competir con la estadounidense Boeing Corp. La alianza resultó sumamente fructífera e infundió en su división aérea comercial, Airbus, los conocimientos y recursos necesarios para competir de tú a tú con Boeing por el liderazgo mundial en aeronaves comerciales grandes (diseñadas para más de 100 pasajeros). La empresa también formó una alianza con el fabricante estadounidense de aeronaves militares Northrop Grumman con el fin de diseñar una nave cisterna muy compleja a partir del avión de pasajeros A330 para la fuerza aérea estadounidense.

3. Cisco, el líder mundial en componentes de redes, formó una alianza estratégica con la empresa de telecomunicaciones finlandesa Nokia Siemens Networks para diseñar redes de comunicaciones capaces de transmitir datos por internet o por tecnologías móviles. La propia Nokia Siemens Networks se creó en 2006 mediante una empresa conjunta internacional entre la alemana Siemens AG y el gigante finlandés de las comunicaciones Nokia. La alianza Cisco-Nokia Siemens tuvo el objetivo de que ambas empresas ganaran una mejor posición para la convergencia entre tecnologías de internet y aparatos de comunicación inalámbrica que se esperaba que cambiara de forma drástica el uso de las redes de computadoras y los teléfonos inalámbricos.

4. Verio, subsidiaria de la japonesa NTT Communications y uno de los proveedores globales líderes de los servicios de alojamiento de páginas web y transporte de datos por IP, opera con la filosofía de que en el mercado actual, muy competitivo y complejo, las empresas deben obtener y compartir habilidades, información y tecnología con los líderes en tecnología de todo el mundo. Con la convicción de que ninguna empresa puede ser todo para todos los clientes en la industria de alojamiento de internet, los ejecutivos de Verio formaron un modelo de negocios con orientación a las alianzas que combina las competencias básicas de la empresa con las habilidades y productos de los socios más avanzados en tecnología. Entre los socios estratégicos de Verio se encuentran Accenture, Cisco Systems, Microsoft, Sun Microsystems, Oracle, Arsenal Digital Solutions (proveedor de servicios seguros de respaldos de cintas, y recuperación y almacenamiento de datos), Internet Security Systems (un proveedor de firewalls y sistemas detectores de intrusiones online) y Mercantec (que elabora software de escaparates digitales y carritos de compras online). Los administradores de Verio creen que su portafolio de alianzas estratégicas les permite emplear tecnologías innovadoras y de vanguardia para ofrecer a sus clientes un transporte de datos rápido, eficiente y preciso, y

(*continúa*)

(*Continuación*)

un conjunto completo de servicios de alojamiento de sitios web. Un panel independiente de 12 jueces hace poco eligió a Verio ganador del Best Technology Foresight Award por sus acciones pioneras en nuevas tecnologías.

Elaborado con Mukund Kulashekaran.

Fuentes: Sitios web y boletines de prensa de las empresas; Yves L. Doz y Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston, Harvard Business School Press, 1998; Joanne Muller, "Can China Save GM?", *Forbes.com*, 10 de mayo de 2010, **www.forbes.com/forbes/2010/0510/global-2000-10-automobiles-china-detroit-whitacre-save-gm-html**; "GM's First-Half China Sales Surge Past the U.S.", *Bloomberg Businessweek*, 2 de julio de 2010, **www.businessweek.com/news/2010-07-02/gm-s-first-half-china-sales-surge-past-the-u-s-.html**; Nandini Sen Gupta, "General Motors May Drive in Nano Rival with Chinese Help", *Economic Times*, 31 de mayo de 2010, **http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/5992589.cms**.

Un problema preocupante con las alianzas o empresas conjuntas es que una empresa puede correr el riesgo de perder algunas de sus ventajas competitivas si se da a un socio de la alianza pleno acceso a sus conocimientos tecnológicos privados o a alguna otra capacidad única y de valor competitivo. Hay una tendencia natural en los aliados a esforzarse por colaborar con eficacia en áreas sensibles competitivamente, con lo que se engendran sospechas en ambas partes acerca de los intercambios francos de información y conocimientos. Se requieren muchas reuniones de muchas personas que trabajen de buena fe durante cierto periodo para definir lo que se va a compartir, lo que va a conservarse como privado y cómo van a funcionar los convenios de cooperación.

Incluso si la alianza es una propuesta que reportaría ganancias a las dos partes, se corre el riesgo de volverse demasiado dependiente de socios extranjeros en lo referente a la experiencia esencial y capacidades competitivas. Si una empresa quiere alcanzar el liderazgo del mercado global y tiene que desarrollar sus propias capacidades, entonces en algún punto las fusiones internacionales o adquisiciones tienen que sustituirse por alianzas y empresas conjuntas internacionales. Una de las lecciones sobre las alianzas internacionales es que son más efectivas para que una empresa establezca una delantera de nuevas oportunidades en los mercados mundiales para que alcance y mantenga un liderazgo global constante.

Cuándo puede ser innecesaria una alianza internacional Las empresas multinacionales experimentadas que venden en 50, 100 o más países del mundo sienten menos la necesidad de establecer alianzas internacionales que las empresas que se encuentran en las primeras etapas de globalización de sus operaciones.[20] Las empresas multinacionales se proponen formar administradores generales que entiendan cómo funciona "el sistema" en diferentes países; estas empresas también se valen de los talentos administrativos locales y conocimientos prácticos a través de la simple contratación de administradores locales con experiencia, y así evitar los peligros de aliarse con empresas locales. Si una empresa multinacional con bastante experiencia en entrar a mercados de diversos países quiere evitar los peligros de las alianzas con empresas locales, basta que reúna un equipo administrativo capaz, que abarque tanto a administradores con considerable experiencia internacional como a administradores locales. Las responsabilidades de los administradores del país de origen de la empresa con la comprensión de los negocios internacionales son la transferencia de tecnología, prácticas de negocios y la cultura corporativa en las operaciones de la empresa en el nuevo mercado y fungir como conductos para el flujo de la información entre la oficina de la corporación y las operaciones locales; las responsabilidades de los administradores locales son el aportar la comprensión necesaria de las condiciones del mercado local, hábitos de compra y estilos de hacer negocios y dirigir las operaciones locales en muchos casos.

[20] C. K. Prahalad y K. Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", *Harvard Business Review* 81, núm. 8, agosto de 2003, pp. 109-117.

Por consiguiente, no puede darse automáticamente por hecho que una empresa necesita la sabiduría y los recursos de un socio local para que lo guíe atinadamente en los procesos de entrar a mercados extranjeros con éxito. En efecto, las empresas multinacionales con experiencia vieron que los socios locales no siempre tienen los conocimientos adecuados de su mercado; buena parte de la supuesta experiencia de los socios locales precede a la aparición de tendencias y condiciones actuales de mercado y a veces sus prácticas operativas resultan primitivas.[21]

COMPETIR INTERNACIONALMENTE. LOS TRES PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

OA 4

Conocer los tres principales planteamientos estratégicos para competir internacionalmente.

En términos amplios, la **estrategia internacional** de una empresa es tan sólo una estrategia para competir en dos o más países al mismo tiempo. Por lo común, una empresa comenzará a competir internacionalmente al entrar en sólo uno o quizás unos cuantos mercados extranjeros seleccionados con la venta de sus productos o servicios en países donde hay un mercado listo para ellos. Sin embargo, conforme se expande internacionalmente, tendrá que enfrentar las presiones conflictivas de las respuestas locales respecto de las mejoras de eficiencia provenientes de la estandarización e integración de operaciones de manera global. Además, tendrá que considerar si los mercados en el extranjero se caracterizan por una competencia multinacional, una competencia global o una combinación de lo anterior. La cuestión de cuánto variar el planteamiento competitivo de la empresa, o si es necesario, para ajustarlo a las condiciones específicas del mercado y a las preferencias del comprador de cada país anfitrión, o de emplear en esencia la misma estrategia en todos los países, podría ser el aspecto estratégico más importante que deben abordar las empresas cuando operan en dos o más mercados extranjeros.[22] En la figura 7.2 se presenta tres opciones para que una empresa resuelva este problema: una estrategia *multinacional, global* o *transnacional.*

CONCEPTO BÁSICO

Una **estrategia internacional** es una estrategia para competir en dos o más países al mismo tiempo.

Estrategia multinacional: pensar de manera local, actuar de manera local

Una **estrategia multinacional** se basa en la diferenciación de productos y servicios país por país, o por región, para satisfacer las diversas necesidades de los compradores y para abordar distintas condiciones de mercado locales. Es una buena elección para empresas que compiten sobre todo en industrias caracterizadas por una competencia multinacional. Este tipo de estrategia implica contar con plantas en donde se fabriquen diferentes versiones del producto para diferentes mercados locales, y adaptar el marketing y la distribución de acuerdo con las costumbres, culturas, normatividades y requerimientos de los mercados locales. Castrol, especialista en lubricantes de aceite, produce más de 3 000 fórmulas de lubricantes para cumplir con los requerimientos de distintos climas, tipos y usos de vehículos, y aplicaciones de equipos que caracterizan los diversos mercados de un país. En la industria de productos alimenticios es común que las empresas varíen los ingredientes de sus productos y vendan las versiones regionalizadas con marcas locales para ajustarse a los gustos y preferencias específicas de cada país.

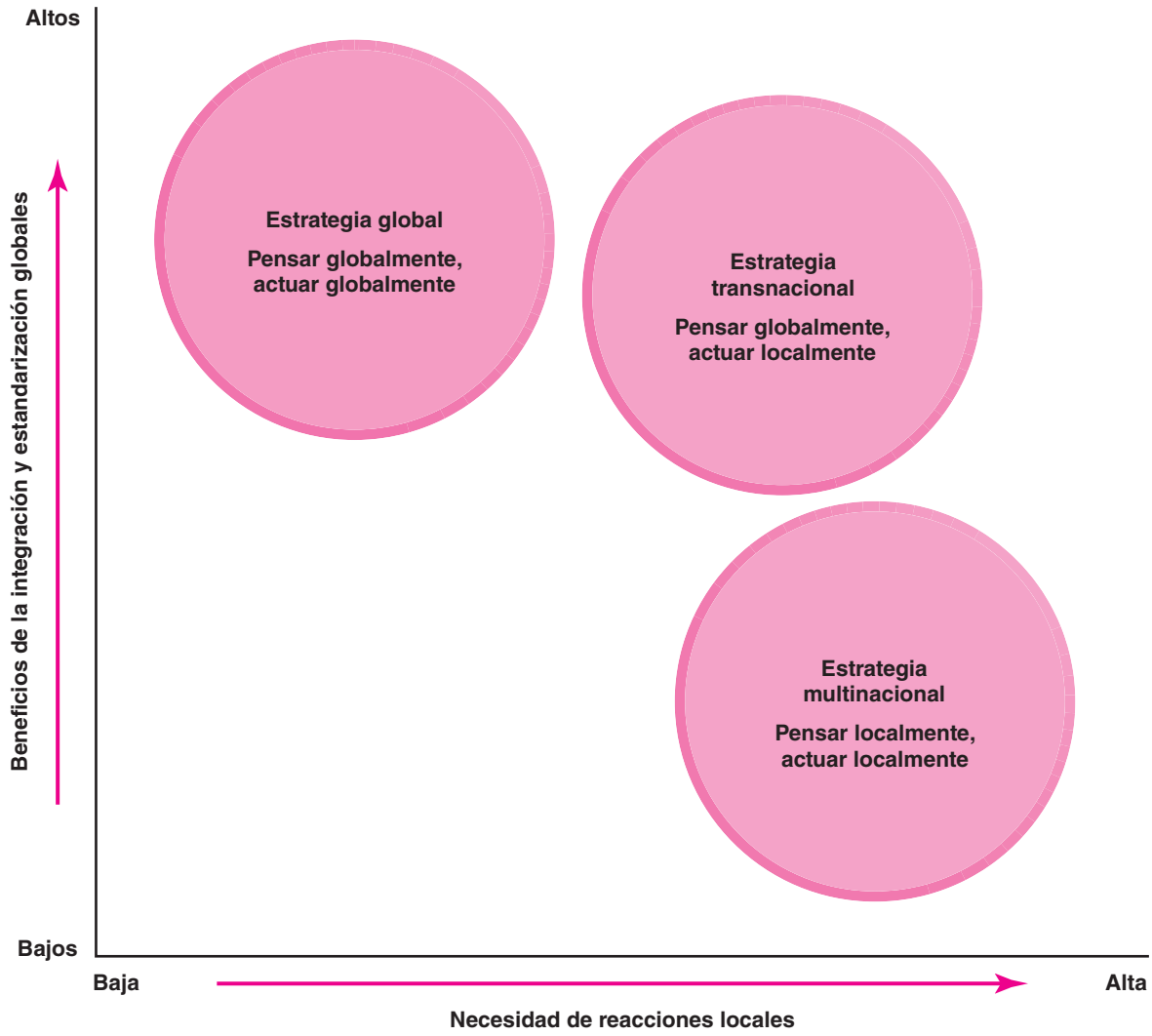
CONCEPTO BÁSICO

Una **estrategia multinacional** es una en la que una empresa varía su oferta de producto y su planteamiento competitivo en cada país en un esfuerzo por responder a las diversas preferencias de los compradores y condiciones del mercado. Es un tipo de estrategia internacional de **pensar y actuar localmente**, que se facilita con la toma de decisiones descentralizada hasta el ámbito local.

[21] *Ibid.*

[22] Se presenta un análisis detallado de los retos de elaborar estrategias adecuadas para un mundo en el que se globalizan tanto la producción como los mercados en Pankaj Ghemawat, "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy", *Harvard Business Review* 85, núm. 3, marzo de 2007, pp. 59-68.

Figura 7.2 Tres planteamientos para competir internacionalmente



En esencia, una estrategia multinacional representa un planteamiento de **pensar y actuar localmente** de una estrategia internacional. Un planteamiento de pensar y actuar localmente sólo es posible cuando la toma de decisiones se descentraliza, lo que da a los administradores locales un amplio margen para elaborar y ejecutar estrategias destinadas al país del que son responsables. Dar a los administradores locales autoridad para tomar decisiones les permite abordar necesidades específicas del mercado y responder con prontitud a los cambios locales de demanda. También les posibilita concentrar sus acciones competitivas, disputar posiciones comerciales atractivas frente a los competidores locales, reaccionar ante las acciones de los rivales de manera oportuna y aprovechar nuevas oportunidades cuando se presenten.

Un planteamiento de pensar y actuar localmente para elaborar una estrategia es lo más adecuado cuando la necesidad de reacciones locales es elevada debido a las diferencias significativas entre países en las condiciones demográficas, culturales y comerciales, y cuando es limitado el potencial de mejoras de eficiencia provenientes de la estandarización, como se describe en la figura 7.2. Considere por ejemplo la amplia variación en los usos

y preferencias de refrigeración en el mundo: los europeos del norte quieren refrigeradores grandes porque tienden a comprar una vez a la semana en supermercados; los europeos del sur prefieren refrigeradores pequeños porque compran diario. En algunas partes de Asia, los refrigeradores son un símbolo de prestigio y pueden ocupar un lugar en la sala, por lo que se prefieren los diseños y colores estilizados —en la India, el azul rey y el rojo son colores populares—. En otros países asiáticos, las viviendas son pequeñas, y muchos refrigeradores miden sólo 1.20 metros de altura, por lo que la parte superior sirve como alacena. Si la escala mínima de eficiencia para producir refrigeradores es relativamente baja, habría pocas razones para buscar los beneficios de satisfacer estas diversas necesidades justamente en favor de un planteamiento de producción estandarizado, de un solo tamaño.

Pese a los beneficios obvios, las estrategias de pensar y actuar localmente tienen tres grandes inconvenientes:

1. Dificultan la transferencia de las capacidades, conocimientos y otros recursos de una empresa a través de las fronteras nacionales, pues las acciones de la empresa no se integran ni coordinan por dichas fronteras. Esto provoca que la empresa pierda innovación en general.
2. Elevan los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes, corridas de producción más pequeñas para cada versión del producto, y complicaciones por el manejo de mayores inventarios y la logística de distribución.
3. No promueven la obtención de una ventaja competitiva mundial única. Cuando el planteamiento competitivo y la oferta de producto de una empresa varían de país en país, la naturaleza y tamaño de cualquier ventaja competitiva también tiende a variar. En el mejor de los casos, las estrategias multinacionales son capaces de producir un conjunto de ventajas competitivas locales de diversos tipos y grados de fuerza.

Estrategia global: pensar globalmente, actuar globalmente

Una **estrategia global** difiere en gran medida de una multinacional porque adopta un planteamiento estandarizado e integrado globalmente para producir, empaquetar, vender y enviar los productos y servicios de la empresa en todo el mundo. Las empresas que aplican una estrategia global venden los mismos productos con las mismas marcas en todas partes, utilizan en gran medida los mismos canales de distribución en todos los países y compiten con base en las mismas capacidades y planteamientos de marketing en todo el mundo. Aunque la estrategia u oferta de producto de la empresa presente ajustes mínimos para adecuarse a situaciones específicas en unos cuantos países anfitriones, el planteamiento competitivo fundamental (costos bajos, diferenciación, mejores costos o dirigido) permanece en gran parte intacto en todo el mundo y los administradores locales se apegan a la estrategia global.

CONCEPTO BÁSICO

En una **estrategia global**, una empresa aplica el mismo planteamiento competitivo básico en todos los países donde opera, vende en gran medida el mismo producto en todas partes, se esfuerza en forjar marcas globales y coordina sus acciones en todo el mundo con un estricto control de la casa matriz. Representa un enfoque de **pensar y actuar globalmente**.

Un tema estratégico de **pensar y actuar globalmente** implica que los administradores de la empresa integren y coordinen las acciones estratégicas en todo el mundo y se expandan a la mayoría de las naciones, si no a todas, en donde haya una demanda significativa. Coloca un acento considerable en forjar una marca *global* y de manera decidida busca oportunidades para transferir ideas, nuevos productos y capacidades de un país a otro.[23] Las estrategias globales se caracterizan por actividades de la cadena de valor relativamente centralizadas, como las de producción y distribución, si

[23] Para consultar más detalles sobre los méritos y oportunidades de la transferencia internacional de experimentos fructíferos de estrategias véase C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, 2a. ed., Boston, Harvard Business School Press, 1998, pp. 79-80 y cap. 9. Véase también Pankaj Ghemawat, "Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy", *Harvard Business Review* 85, núm. 3, marzo de 2007, pp. 58-68.

bien puede haber más de una planta manufacturera y un centro de distribución para reducir los costos de transporte, por ejemplo, tienden a ser pocos. Materializar el potencial de eficiencia de una estrategia global requiere compartir recursos y las mejores prácticas, integrar las actividades de la cadena de valor y transferir capacidades de un lugar a otro conforme se desarrollan. Estos objetivos se facilitan más mediante una toma de decisiones centralizada y un fuerte control por parte de la casa matriz.

Como una estrategia global no puede ajustarse a necesidades locales diversas, es una elección estratégica adecuada cuando hay beneficios de eficiencia pronunciados provenientes de la estandarización y cuando las necesidades de los compradores son relativamente homogéneas en todos los países y regiones. Un planteamiento estandarizado e integrado globalmente es en especial benéfico cuando los volúmenes elevados reducen de forma significativa los costos gracias a economías de escala o a una mayor experiencia (conforme la empresa transita por la curva de aprendizaje). También es ventajoso si permite que la empresa duplique un modelo de negocios exitoso de forma global con eficiencia o se involucre en niveles más altos de IyD al repartir los costos fijos y los riesgos entre un mayor volumen de producción; es una respuesta de ajuste ante condiciones industriales marcadas por la competencia global.

Los inconvenientes de las estrategias globales son varias: 1) No permiten a las empresas abordar las necesidades locales de forma tan precisa como lo hacen los rivales locales; 2) tienen menos posibilidades de responder a los cambios en las condiciones de los mercados locales, ya sean en forma de nuevas oportunidades o amenazas competitivas; 3) elevan los costos de transporte y pueden implicar mayores aranceles; y 4) requieren mayores costos de coordinación debido a la labor más compleja de administrar acciones integradas globalmente.

Estrategia transnacional: pensar globalmente, actuar localmente

Una **estrategia transnacional** (en ocasiones llamada *glocalización*) incorpora elementos de los planteamientos globalizado y localizado a su confección. Este tipo de estrategia intermedia conviene cuando hay necesidades relativamente altas de respuestas locales así como beneficios apreciables provenientes de la estandarización, como sugiere la figura 7.2. Una estrategia transnacional fomenta que una empresa **piense globalmente y actúe localmente** para equilibrar estos objetivos dispares.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estrategia transnacional** es un enfoque de **pensar globalmente y actuar localmente** que incorpora elementos de las estrategias multinacional y global.

A menudo, las empresas aplican una estrategia transnacional con técnicas de personalización en masa que les permiten atender preferencias locales de manera eficiente y semiestandarizada. Tanto McDonald's como KFC descubrieron formas de personalizar sus menús en varios países sin comprometer costos, calidad del producto ni eficacia operativa. Cuando abrió Disneyland en París, Disney descubrió de la manera difícil que no funcionaría un planteamiento global para sus parques temáticos internacionales; desde entonces, adaptó elementos de su estrategia para adecuarla a las preferencias locales, aunque gran parte de su estrategia aún proviene de una fórmula aplicada globalmente. Otis Elevator se percató de que una estrategia transnacional genera mejores resultados que una global al competir en países como China, donde las necesidades locales están muy diferenciadas: en 2000 cambió su planteamiento acostumbrado de una sola marca a una estrategia de múltiples marcas con el fin de atender a diferentes segmentos del mercado. Para 2009 duplicó su participación de mercado en China e incrementó seis veces sus utilidades.[24]

Una estrategia transnacional es mucho más adecuada que otras estrategias para transferir y aprovechar las destrezas y capacidades de las subsidiarias. Sin embargo, como otros planteamientos para competir internacionalmente, las estrategias transnacionales también tienen inconvenientes significativos:

[24] Lynn S. Paine, "The China Rules", *Harvard Business Review* 88, núm. 6, junio de 2010, pp. 103-108.

1. Son las estrategias internacionales más difíciles de instrumentar debido a la mayor complejidad que implica variar los elementos de la estrategia conforme a las condiciones de la situación.
2. Exigen mucho a la organización debido a la necesidad de cumplir con objetivos que entran en conflicto al mismo tiempo.
3. Es probable que la aplicación de la estrategia sea un esfuerzo costoso y tardado, con un resultado incierto.

En la tabla 7.1 se presenta un resumen de los puntos favorables y desfavorables de los tres planteamientos para competir en el ámbito internacional.

Tabla 7.1 Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional

	Ventajas	Desventajas
Multinacional (pensar y actuar localmente)	• Satisface las necesidades específicas de cada mercado con más precisión • Responde con más agilidad a los cambios localizados de la demanda • Dirige las reacciones ante las acciones de los rivales locales • Responde más rápido ante las oportunidades y amenazas locales	• Entorpece las acciones de compartir recursos y capacidades o de transferencias entre los mercados • Eleva los costos de producción y distribución • No fomenta una ventaja competitiva mundial
Transnacional (pensar globalmente y actuar localmente)	• Ofrece los beneficios de las respuestas locales y la integración global • Permite transferir y compartir recursos y capacidades a través de las fronteras • Proporciona los beneficios de una coordinación flexible	• Es más difícil y arduo ponerlo en marcha • Puede ser complicado conciliar las metas y requiere concesiones • Su puesta en marcha es más cara y tardada
Global (pensar y actuar globalmente)	• Reduce costos gracias a economías de escala y alcance • Se generan mayores eficiencias debido a la capacidad de transferir las mejores prácticas por los mercados • Se obtiene más innovación por compartir conocimientos y transferir capacidades • Se obtiene el beneficio de una marca y reputación globales	• No permite abordar necesidades locales con precisión • Es menos ágil para responder a los cambios de las condiciones de mercado locales • Genera mayores costos de transporte y aranceles • Genera mayores costos de coordinación e integración

BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN MERCADOS EXTRANJEROS

OA 5

Comprender cómo afrontan las empresas internacionales la obtención de ventajas competitivas en los mercados extranjeros.

Hay tres maneras importantes en las que una empresa puede ganar una ventaja competitiva (o compensar desventajas nacionales) expandiéndose fuera de su mercado interno.[25] En primer lugar, puede buscar ubicaciones para reducir los costos o diferenciar más el producto; en segundo, puede transferir en forma competitiva capacidades y habilidades de sus mercados nacionales a los extranjeros o compartirlos entre países para extender y profundizar sus ventajas competitivas; y en tercer lugar, una empresa puede realizar una coordinación internacional que no está al alcance del competidor exclusivamente local.

[25] Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, pp. 53-55.

Utilizar la ubicación como base de la ventaja competitiva

Para valerse de la ubicación como base de la ventaja competitiva, una empresa tiene que considerar dos cuestiones: 1) si concentra cada actividad que realiza en unos pocos países selectos o si reparte el desempeño de las actividades en muchas naciones y 2) en qué países debe situar determinadas actividades.[26]

Cuándo concentrar las actividades en pocos lugares Las empresas tienden a concentrar sus actividades en pocos lugares en las siguientes circunstancias:

- *Cuando los costos de manufactura o de otras actividades son significativamente menores en unos lugares que en otros.* Por ejemplo, buena parte del calzado deportivo del mundo se hace en Asia (en China y Corea) por los costos bajos de mano de obra; una gran parte de la producción de tableros para PC se ubica en Taiwan por los costos bajos y las grandes capacidades técnicas de sus trabajadores.
- *Cuando se crean economías de escala significativas.* La presencia de economías de escala importantes en la producción de componentes o del montaje final significa que una empresa ahorra en costos si opera pocas plantas muy eficientes, en lugar de tener un cúmulo de plantas pequeñas distribuidas por el mundo. Alcanzar el estatus de empresa de costos bajos a menudo requiere contar con la mayor participación de producción mundial (no una participación de marca o de mercado), con producción centralizada en una o pocas plantas en todo el mundo. Algunas empresas aprovechan estas plantas incluso para fabricar unidades que se venden con marcas rivales con el fin de impulsar economías de escala relacionadas con la producción. Los fabricantes de cámaras digitales y televisiones LCD ubicados en Japón, Corea del Sur y Taiwan emplean sus economías de escala para establecer una ventaja de costos; de igual modo, una empresa es capaz de reducir sus costos de distribución al captar economías de escala asociadas al establecimiento de centros de distribución en gran escala para atender las principales regiones geográficas del mercado mundial (por ejemplo, América del Norte, América Latina, Europa-Medio Oriente y Asia-Pacífico).

Las empresas que compiten internacionalmente pueden buscar una ventaja competitiva en los mercados mundiales si sitúan las actividades de su cadena de valor en las naciones de las que puedan obtener mayor ventaja.

- *Cuando hay beneficios posibles de aprendizaje y experiencia asociados al desempeño de una actividad en un solo lugar.* En algunas industrias, un fabricante puede disminuir los costos unitarios, impulsar la calidad o dominar una nueva tecnología más rápido al concentrar la producción en pocos lugares. Mientras mayor sea el volumen acumulado de producción en una planta, más rápido aprenderán y adquirirán experiencia los trabajadores, lo que permitirá un aprovechamiento más expedito de los beneficios del aprendizaje/experiencia.
- *Cuando ciertos lugares tienen mejores recursos, permiten coordinar mejor actividades relacionadas o bien ofrecen otras ventajas valiosas.* Una unidad de investigación o un centro de producción complejo pueden situarse en determinada nación por la cantidad de personal técnicamente capacitado que posee. Samsung se convirtió en líder de tecnología de chips de memoria estableciendo un centro importante de investigación y desarrollo en Silicon Valley y transfiriendo los conocimientos adquiridos a su planta matriz y a las de Corea del Sur. Las empresas también concentran actividades para beneficiarse de la proximidad de un grupo de industrias relacionadas y de apoyo, como ya vimos: Cisco Systems, empresa internacional que vende tecnología de redes y comunicaciones, como ruteadores, limita sus adquisiciones a empresas ubicadas en uno de tres grupos bien conocidos de actividad de alta tecnología.[27] Cuando las prácticas de inventarios "justo a tiempo" generan grandes ahorros de costos o donde una empresa ensambladora tiene convenios de sociedad de largo plazo con sus proveedores clave, las plantas manufactureras de partes pueden ubicarse cerca de las plantas ensambladoras finales. Puede abrirse un centro

[26] *Ibid.*, pp. 55-58.
[27] A. Inkpen, A. Sundaram y K. Rockwood, "Cross-Border Acquisitions of U.S. Technology Assets", *California Management Review* 42, núm. 3, primavera de 2000, pp. 50-71.

de servicio al cliente u oficina de ventas en un país particular para contribuir a fomentar relaciones sólidas con clientes importantes ubicados en las cercanías.

Cuándo dispersar las actividades en muchos lugares Hay varios casos en los que resulta más ventajoso dispersar las actividades que concentrarlas. Las actividades relacionadas con los compradores (como distribución a los mayoristas, ventas y publicidad, y servicios posventa) deben realizarse cerca de ellos. Lo anterior significa ubicar la capacidad de realizar estas actividades en cada país donde una empresa global tiene clientes importantes (excepto que sea posible atender rápidamente a compradores de varios países vecinos desde un centro cercano). Por ejemplo, las empresas que fabrican equipo de excavación minera y perforación petrolera tienen operaciones internacionales en muchos sitios para cubrir las necesidades de los clientes en cuanto a rapidez en la reparación de equipos y la asistencia técnica. Los cuatro despachos de contaduría pública principales tienen numerosas oficinas internacionales para atender las operaciones extranjeras de sus clientes multinacionales. Dispersar las actividades a muchas ubicaciones también representa una ventaja competitiva cuando los costos elevados de transporte, la falta de economías de escala y las barreras comerciales hacen demasiado caro operar desde una ubicación centralizada. Muchas empresas distribuyen sus productos desde muchos lugares para acortar los tiempos de entrega a los clientes; además, también es una ventaja estratégica dispersar las actividades para resguardarse de los riesgos de variaciones de los tipos de cambio, interrupción de suministros (por huelgas, fallas de mecanismos y demoras de transporte) y sucesos políticos negativos. Estos riesgos son mayores cuando las actividades se concentran en un solo lugar.

Como ya vimos, hay diversas razones para ubicar diferentes actividades de la cadena de valor en distintos países, todas ellas tienen que ver con ventajas basadas en la localización que varían de nación en nación. Si bien la razón clásica para ubicar una actividad en un país particular es la reducción de costos, la calidad y la disponibilidad de los insumos son asimismo consideraciones importantes.[28] Actividades como adquisiciones de materiales, manufactura de partes, armado de bienes terminados, investigación tecnológica y desarrollo de productos nuevos pueden separarse de las ubicaciones de los compradores y realizarse en un lugar en el que pueda obtenerse mayor ventaja. Los componentes pueden hacerse en México; la investigación tecnológica, en Frankfort; el desarrollo y la prueba de nuevos productos en Phoenix; y las plantas de montaje se sitúan en España, Brasil, Taiwan o Carolina del Sur. El capital puede reunirse en cualquier país en el que se consigan los mejores términos.

Transferencias internacionales de competencias y capacidades para ganar ventaja competitiva

Cuando una empresa tiene recursos y capacidades de valor competitivo, puede emplazar una ofensiva estratégica basada en recursos para entrar en otros mercados nacionales. Si los recursos de una empresa conservan su valor en contextos extranjeros, la entrada en nuevos mercados extiende la ventaja competitiva basada en recursos de la empresa hacia mayores espacios. Por ejemplo, las empresas emplean marcas muy reconocidas como Rolex, Chanel y Tiffany para extender sus ventajas competitivas basadas en la diferenciación hacia mercados mucho más lejanos de su lugar de origen. En todos estos casos, la marca de lujo representa un recurso valioso que *se comparte en todas las operaciones internacionales de la empresa* y le permite esperar una mayor disposición a pagar por parte de sus clientes en cada país.

Transferir recursos y capacidades a través de las fronteras constituye otro medio para extender la ventaja competitiva de la empresa al área internacional. Por ejemplo, si una empresa aprende a ensamblar su producto con más eficiencia en su planta brasileña, la

[28] Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, p. 57.

experiencia acumulada se comunica sin tardanza a las plantas ensambladoras de otros lugares del mundo. Whirlpool, el fabricante mundial líder en aparatos electrodomésticos, con 69 plantas armadoras y centros de investigación en tecnología en todo el mundo, y ventas en casi todos los países, emplea una plataforma de tecnología de información global por internet para transferir con rapidez y eficacia las innovaciones clave de producto y las técnicas de producción mejoradas entre las fronteras nacionales y entre sus diversas marcas de aparatos.

Compartir o transferir recursos y capacidades a través de las fronteras es un medio por el cual una empresa aprovecha mejor sus competencias esenciales y extiende sus ventajas competitivas a una variedad más amplia de mercados geográficos. Así, una ventaja competitiva basada en tecnología en el mercado de un país puede ofrecer una base semejante para una ventaja en los mercados de otros países (según las condiciones del mercado local). No obstante, como compartir o transferir recursos valiosos a través de las fronteras es un medio muy rentable de extender la ventaja competitiva de una empresa, estas actividades contribuyen, asimismo, a la ventaja competitiva de una empresa en el aspecto de los costos al colocar a las empresas multinacionales un paso más adelante de sus rivales sólo nacionales. Ya que los recursos y capacidades valiosos (marca, tecnología y capacidades de producción) suelen tener un alto costo de desarrollo, emplearlas en el extranjero reparte el costo de desarrollo fijo en una producción mayor, lo que disminuye los costos unitarios. El costo de transferir recursos y capacidades ya desarrollados es bajo en comparación, y aunque los recursos y capacidades necesiten crearse de nuevo por completo en el mercado extranjero o adaptarse a las condiciones locales, por lo general esto se consigue con un costo adicional bajo en relación con la inversión inicial al formar la capacidad.

Considere el caso de los parques temáticos de Walt Disney como ejemplo. El éxito de los parques temáticos en Estados Unidos se deriva en parte de recursos esenciales como la marca Disney y personajes como Mickey Mouse, con atractivo universal y reconocimiento mundial. Estos recursos se comparten con libertad en los nuevos parques temáticos conforme Disney se expande fuera de los Estados Unidos. Disney copia sus parques temáticos en nuevos países de forma rentable porque ya cubrió los costos de desarrollar sus recursos esenciales, atracciones en los parques, su diseño básico y sus capacidades operativas. El costo de copiar sus parques temáticos fuera de Estados Unidos debe ser relativamente bajo, aunque necesiten adaptarse a diversas condiciones nacionales locales. Al expandirse por el mundo, Disney está en posibilidades de aumentar su ventaja competitiva sobre los parques temáticos locales rivales apoyándose en la ventaja de diferenciación que le confieren recursos como el nombre Disney y las atracciones de sus parques, y al entrar en nuevos mercados foráneos, aumenta su ventaja competitiva en todo el mundo mediante la eficiencia que gana por compartir recursos a través de las fronteras, por transferir capacidades de costos bajos y por copiar el modelo de negocios.

Compartir y transferir recursos y capacidades a través de las fronteras también puede contribuir al desarrollo de competencias y capacidades más amplias o especializadas, lo que idealmente ayudaría a una empresa a *dominar con maestría* algún área de valor competitivo. Por ejemplo, una empresa internacional que incorpore de manera constante los mismos atributos diferenciadores a sus productos en todo el mundo tiene un mayor potencial de forjar un nombre de marca mundial con poder significativo en el mercado. La reputación de calidad que Honda estableció en todo el mundo comenzó en las motocicletas, pero le permitió a la empresa ganar una posición sobresaliente tanto en automóviles como en equipos para operar al aire libre en múltiples mercados nacionales. Una base de clientes de un solo país a menudo es demasiado pequeña para apoyar la construcción de recursos necesaria para alcanzar dicha maestría; esto es en particular válido cuando el mercado está en desarrollo o protegido y no necesitan de recursos complejos. Al desplegar capacidades en un área internacional más grande, una empresa obtiene la experiencia necesaria para mejorarlas hasta conseguir un estándar de desempeño más elevado, y al enfrentar una serie más complicada de competidores internacionales, una empresa puede sentirse estimulada para hacerse de un conjunto más sólido de capacidades competitivas; además, al entrar

en mercados internacionales, las compañías pueden estar en posibilidades de aumentar su conjunto de capacidades al aprender de los rivales internacionales, socios cooperativos o adquisiciones deseadas.

Sin embargo, compartir y transferir recursos y capacidades en diversos países no es una receta garantizada de éxito competitivo; como los estilos de vida y los hábitos de compra difieren internacionalmente, los recursos valiosos en un país quizá no lo sean en otro. Por ejemplo, las marcas populares en un país tal vez no se transfieran bien o carezcan de reconocimiento en el nuevo contexto, por lo que no proporcionarían ninguna ventaja respecto de una marca local bien establecida, además, el que un recurso o capacidad confiera una ventaja competitiva en el extranjero depende de las condiciones de rivalidad en cada mercado particular. Si los rivales en el mercado de un país tienen recursos y capacidades superiores, una empresa que apenas entra puede encontrarse en desventaja competitiva, aunque cuente con una ventaja basada en recursos en su propio país y transfiera sus recursos de costos bajos.

Coordinación internacional para ganar una ventaja competitiva

Las empresas que compiten en el ámbito internacional tienen otra fuente de ventajas competitivas en relación con sus rivales sólo nacionales: están en posibilidades de coordinar actividades en diversos países.[29] Por ejemplo, un fabricante internacional puede trasladar la producción de una planta en un país a una planta de otro para aprovechar las fluctuaciones del tipo de cambio, enfrentar alguna escasez de componentes o beneficiarse de los distintos costos por salarios o energía. Los calendarios de producción pueden coordinarse en todo el mundo; es posible desviar los envíos de un centro de distribución a otro si las ventas aumentan inesperadamente en un lugar y disminuyen en otro. Al coordinar sus actividades, las empresas multinacionales también pueden ser capaces de aprovechar mejor su posición de negociación con los gobiernos anfitriones o de responder para adaptarse a los cambios de aranceles y cuotas.

También se obtiene una mayor eficiencia al trasladar cargas de trabajo de donde sean inusualmente pesadas a lugares donde el personal no esté ocupado a toda su capacidad. Los esfuerzos de Whirlpool para vincular sus operaciones de manufactura e IyD de productos en América del Norte, Latinoamérica, Europa y Asia le permitió descubrir con prontitud características innovadoras en sus productos y coordinar su incorporación a los electrodomésticos vendidos en los diferentes países, así como crear una cadena mundial eficiente en costos de abastecimiento. La consideración de Whirlpool al integrar y coordinar sus operaciones en todo el mundo la convirtieron en una empresa manufacturera con costos bajos, además de que acelera la comercialización de sus productos innovadores, dándole una ventaja competitiva sobre sus rivales en todo el mundo.

SANTUARIOS DE RENTABILIDAD Y ESTRATEGIAS OFENSIVAS GLOBALES

Los **santuarios de rentabilidad** son mercados nacionales (o zonas geográficas) en los que una empresa obtiene grandes utilidades por su posición fuerte o protegida. Japón, por ejemplo, es el principal santuario de rentabilidad para la mayor parte de las empresas japonesas, porque las barreras comerciales levantadas por el gobierno japonés impiden a las empre-

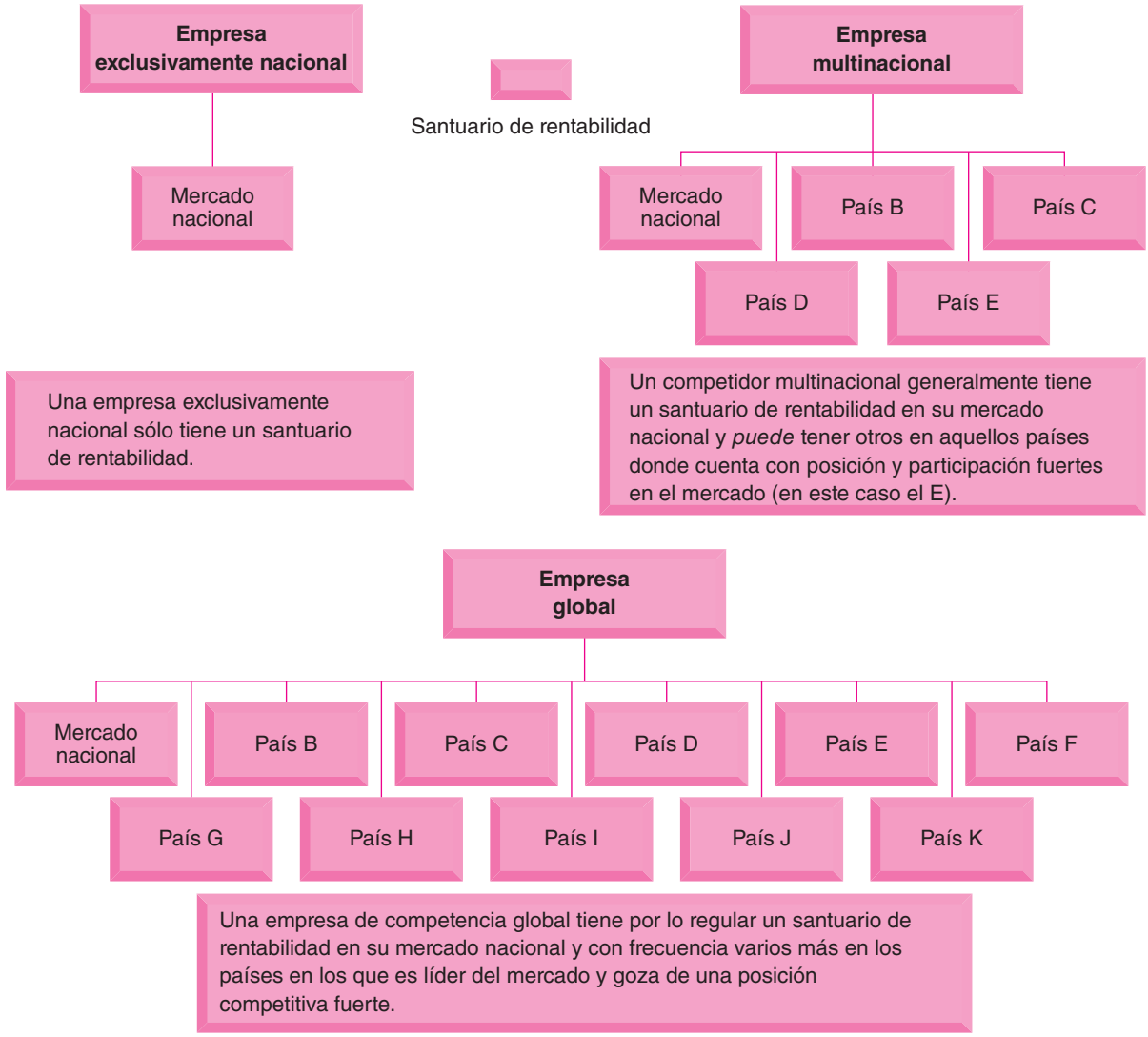
[29] C. K. Prahalad e Yves L. Doz, *The Multinational Mission*, Nueva York, Free Press, 1987, pp. 58-60; Ghemawat, "Managing Differences", pp. 58-68.

CONCEPTO BÁSICO

Los **santuarios de rentabilidad** son mercados nacionales que proporcionan a una empresa ganancias sustanciales en virtud de una posición comercial protegida o de una ventaja competitiva sustentable.

sas extranjeras competir por una participación grande de ventas en ese país. Las empresas japonesas, protegidas de la amenaza de la competencia extranjera en su mercado nacional, cobran confiadamente precios un poco más altos a sus clientes ganando grandes utilidades en las ventas realizadas en ese país. Otros santuarios de rentabilidad pueden estar protegidos porque una empresa ocupe una posición indisputable en el mercado gracias a capacidades sin comparación e inimitables. En la mayoría de los casos, el santuario de rentabilidad más grande y crucial en términos estratégicos de una empresa es su mercado nacional, pero las empresas internacionales y globales también gozan de santuarios de rentabilidad en otras naciones donde tienen una posición competitiva importante. Las empresas que compiten en todo el mundo pueden tener más santuarios de rentabilidad que las que lo hacen en pocos mercados nacionales; desde luego, un competidor de mercado único sólo puede tener un santuario de rentabilidad (véase la figura 7.3).

Figura 7.3 Potencial de santuarios de rentabilidad de competidores nacionales, internacionales y globales



Subsidios entre mercados para emprender una estrategia ofensiva

CONCEPTO BÁSICO

Subsidios entre mercados: acto de mantener estrategias ofensivas competitivas en un mercado con recursos y utilidades tomadas de las operaciones de otros mercados; es un arma competitiva poderosa.

Los santuarios de rentabilidad son activos competitivos valiosos que proveen fuerza financiera para el apoyo de las estrategias ofensivas en ciertos mercados nacionales y alimentan el desenvolvimiento de la empresa para obtener un liderazgo global. La capacidad financiera que da tener varios santuarios de rentabilidad le da a un competidor global o multinacional la fortaleza para emprender una estrategia ofensiva de mercado contra un competidor nacional cuyo único santuario es su mercado interno. La empresa internacional tiene la flexibilidad de bajar sus precios o de lanzar campañas de marketing costosas en el mercado nacional de una empresa que sólo opere en su país y ganar participación de mercado a sus expensas. Los márgenes muy estrechos de ganancia o incluso pérdidas en estos mercados se compensan con las elevadas utilidades provenientes de sus santuarios de rentabilidad, práctica conocida como **subsidios entre mercados.** La empresa internacional puede adaptar la magnitud de su reducción de precios para actuar y captar rápidamente participación en el mercado, o bien, puede bajar ligeramente los precios para hacer incursiones graduales en el mercado (quizás en un plazo de una década o más), con el fin de no amenazar de manera precipitada a las empresas nacionales e incitar acciones proteccionistas del gobierno. Si la empresa nacional toma medidas con rebajas de precios equivalentes, expone toda su base de ingresos y utilidades a un desgaste, ya que sus utilidades pueden reducirse sustancialmente y quebrantar su fuerza competitiva, aun cuando sea el líder en su mercado nacional.

Llevados al extremo, los ataques mediante recortes de precios por parte de los competidores internacionales pueden provocar acusaciones de comercio injusto (*dumping*). Se dice que una empresa practica un comercio injusto cuando vende sus bienes en mercados extranjeros con precios 1) muy inferiores a los que suele presentar en su mercado de origen o 2) muy inferiores a sus costos totales por unidad. Las empresas que cometen *dumping* por lo general mantienen sus precios de venta lo bastante elevados para cubrir sus costos variables por unidad, con lo que limitan sus pérdidas en cada unidad en cierto porcentaje de los costos fijos unitarios.

Este tipo de comercio injusto (*dumping*) es una estrategia tentadora en cualquiera de los dos casos siguientes: 1) cuando vender bienes en el extranjero a precios inferiores a los del mercado permita a una empresa evitar los costos elevados de tener plantas ociosas y 2) cuando fijar precios inferiores al costo permita a una empresa obtener ganancias perdurables de participación de mercado al obligar a las compañías más débiles a abandonar el mercado. El primer caso puede justificarse como práctica competitiva legítima, mientras el segundo suele considerarse de naturaleza depredadora. Es más fácil defenderse de una acusación de comercio injusto cuando una empresa con capacidad de producción sin utilizar descubre que es más barato seguir produciendo (en tanto los precios de venta cubran los costos variables promedio por unidad) que incurrir en los costos asociados a una capacidad ociosa. Al mantener en operación sus plantas a toda o casi toda su capacidad, una empresa no sólo puede ser capaz de cubrir los costos variables y ganar una contribución a los costos fijos, sino también puede estar en posibilidades de emplear sus precios inferiores al mercado para arrebatar clientes sensibles al precio a los rivales extranjeros. Es prudente que las empresas apliquen estos planteamientos para atraer a estos nuevos clientes y conservarlos cuando los precios después inicien un ascenso gradual hasta los niveles normales del mercado.

Otra opción es que una empresa emplee los precios inferiores al mercado para bajarlos tanto en el país designado que las empresas nacionales enfrenten rápido graves problemas financieros o se vean en peligro de quebrar. Sin embargo, utilizar así los precios bajos *plantea un alto riesgo de represalias por parte del gobierno anfitrión en nombre de las empresas nacionales perjudicadas.* Puede esperarse que casi todos los gobiernos tomen represalias contra las prácticas de comercio injusto mediante la imposición de aranceles sobre bienes importados de los países de origen de las empresas culpables. De hecho, conforme el co-

mercio internacional se propagó durante los pasados 10 años, la mayoría de los gobiernos se unió a la Organización Mundial de Comercio (OMC), que promueve prácticas de comercio justo entre las naciones y castiga el *dumping* sin vacilaciones. Hace poco se determinó que algunas empresas de Francia y China eran culpables de bajar los precios artificialmente de los pisos laminados en Canadá, en perjuicio de los productores canadienses.[30] A las empresas que se les encuentra culpables de *dumping* por lo general se les aplican presiones por parte de sus gobiernos para que dejen de hacerlo, en especial si los aranceles perjudican a otras empresas ajenas al problema en el mismo país o si el anuncio de aranceles especiales provoca temores de una guerra comercial internacional.

Defenderse de rivales internacionales mediante tácticas internacionales

Las tácticas internacionales sirven también para defenderse de las acciones estratégicas de fuertes rivales internacionales con múltiples santuarios de rentabilidad propios. Si una empresa se halla bajo un ataque competitivo de un rival internacional en un mercado nacional, una forma de responder es con un contraataque en uno de los mercados clave del rival en otro país, de preferencia donde el rival esté menos protegido y tenga más que perder. Esta opción es posible cuando los rivales compiten entre sí en básicamente los mismos mercados en todo el mundo.

CONCEPTO BÁSICO

Cuando las mismas empresas compiten entre sí en múltiples mercados geográficos, la amenaza de contraataques internacionales puede bastar para evitar acciones competitivas agresivas y motivar una **limitación mutua** entre rivales internacionales.

Para las empresas con al menos un santuario de rentabilidad, estar presentes en un mercado clave de un rival puede bastar para evitar que lance ataques agresivos. La razón es que la combinación de la presencia en algunos mercados (incluso en pequeña escala) y un santuario de rentabilidad en otro lugar envía una señal al rival de que la empresa intensificaría con rapidez la producción (con fondos del santuario de rentabilidad) para emplazar un ataque competitivo en ese mercado si el rival ataca un mercado importante de la empresa en otro país.

Cuando los rivales internacionales compiten entre sí en muchos mercados nacionales, este tipo de efecto de contención evita el emprendimiento de acciones agresivas mutuas debido al temor de represalias que pueden intensificar la batalla hasta convertirla en una guerra competitiva internacional. La **limitación mutua** de este tipo tiende a estabilizar la posición competitiva de los rivales en múltiples mercados. Y si bien evita que cada empresa obtenga ganancias de participación de mercado importantes a expensas de su rival, también previene costosas batallas competitivas que con probabilidad socavarían la rentabilidad de ambas empresas sin ganancias que la compensen.

ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN LOS MERCADOS DE PAÍSES EN DESARROLLO

Las empresas que compiten por el liderazgo global deben considerar hacerlo en mercados de economías en desarrollo como China, India, Brasil, Indonesia, Tailandia, Polonia, Rusia y México, donde los riesgos de negocios son considerables pero las oportunidades de crecimiento son enormes, en especial conforme sus economías se desarrollen y sus estándares de vida asciendan a los niveles del mundo industrializado.[31] Con los casi 7 mil millones de per-

[30] Canadian International Trade Tribunal, hallazgos emitidos el 16 de junio de 2005 y publicados en **www.citt-tcce.gc.ca**, consultado el 28 de septiembre de 2005.

[31] Este punto se analiza con más detalle en Prahalad y Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", pp. 68-79; véase también David J. Arnold y John A. Quelch, "New Strategies in Emerging Markets", *Sloan Management*

sonas que vivimos ahora en el mundo —de los cuales 40% vive en la India y China, y cientos de millones más viven en otros países menos desarrollados de Asia y América Latina—, una empresa que aspire al liderazgo de mercado mundial (o a un rápido crecimiento sostenido) no puede ignorar las oportunidades de mercado ni la base de talento técnico y administrativo que ofrecen estas naciones. Por ejemplo, en 2010 China era la segunda economía más grande (después de Estados Unidos) según su poder adquisitivo. Su población de 1.4 mil millones de personas ahora consume un cuarto de los productos de lujo del mundo debido al veloz crecimiento de una clase acaudalada.[32] China es también el mayor consumidor de muchas mercancías; el crecimiento de la demanda en China por bienes de consumo la convirtió en el mercado más grande del mundo para vehículos en 2009, y la puso en el camino de ser el mercado más grande del mundo de bienes de lujo para 2014.[33] Así, ninguna empresa que aspire al liderazgo del mercado global puede darse el lujo de ignorar la importancia estratégica de establecer posiciones de mercado competitivas en China, India, otras partes de la región Asia-Pacífico, América Latina y Europa oriental. En la cápsula ilustrativa 7.2 se describe la estrategia de Yum! Brands para incrementar sus ventas y participación de mercado en China.

Ahora bien, adaptar los productos a las condiciones de un mercado emergente, como China, requiere de más trabajo que sólo realizar cambios menores a los productos y familiarizarse con las culturas locales.[34] El intento de Ford de vender un Escort en la India a un precio de 21 mil dólares (el precio de un auto de lujo, puesto que el modelo más vendido en la India, el Maruti-Susuki, costaba en esa época 10 mil dólares o menos y no más de 10% de las familias indias tienen un poder de compra de más de 20 mil dólares) encontró una respuesta menos que entusiasta del mercado; McDonald's tuvo que ofrecer hamburguesas de verduras en algunas regiones de Asia y ha tenido que replantear sus precios, que muchas veces son elevados para los estándares locales y sólo están al alcance de las personas de clase media alta en adelante; Kellogg batalló para introducir sus cereales exitosamente, porque en muchos países menos desarrollados no se come cereal para desayunar y es difícil y caro cambiar los hábitos; los paquetes individuales de detergentes, champús, encurtidos, jarabe para la tos y aceite de cocina son muy populares en la India porque así los compradores conservan efectivo ya que compran únicamente lo que necesitan en el momento. Por lo tanto, muchas empresas vieron que es peligroso tratar de emplear una estrategia semejante a las que se usan en los mercados de los países desarrollados.[35] Suele ser necesario experimentar con varios o muchos giros locales hasta encontrar la combinación estratégica que funcione.

Opciones de estrategias para competir en mercados de países en desarrollo

Existen varias opciones para adaptar la estrategia de una empresa a las circunstancias no muy comunes o difíciles que se presentan en los mercados de las economías emergentes:

- *Prepararse para competir con precios bajos.* Los consumidores de los mercados emergentes se concentran mucho en el precio, lo que ofrece la ventaja de costos bajos a los competi-

Review 40, núm. 1, otoño de 1998, pp. 7-20. Hay un análisis más extenso de la estrategia en mercados emergentes en C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Wharton, 2005, en especial caps. 1-3.

[32] "Is a Luxury Good Consumption Tax Useful?", *Beijing Review.com.cn*, 18 de junio de 2010, **www.bjreview.com.cn/print/txt/2010-06/18/content_280191.htm**; "GM's First-Half China Sales Surge Past the U.S.", *Bloomberg Businessweek,* 2 de julio de 2010, **http://businessweek.com/news/2010-07-02/gm-s-first-half-china-sales-surge-past-the-u-s-.html**.

[33] Joanne Muller, "Can China Save GM?", *Forbes.com*, 10 de mayo de 2010, **www.forbes.com/forbes/2010/0510/global-2000-10-automobiles-china-detroit-whitacre-save-gm.html**; "Is a Luxury Good Consumption Tax Useful?"

[34] Prahalad y Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", pp. 72-73.

[35] Tarun Khanna, Krishna G. Palepu y Jayant Sinha, "Strategies that Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review* 83, núm. 6, junio de 2005, p. 63; Arindam K. Bhattacharya y David C. Michael, "How Local Companies Keep Multinationals at Bay", *Harvard Business Review* 86, núm. 3, marzo de 2008, pp. 94-95.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 7.2

Estrategia de Yum! Brands para ser la marca líder de servicios de alimentos en China

En 2010, Yum! Brands operaba más de 37 000 restaurantes en más de 110 países. Sus marcas más conocidas eran KFC, Taco Bell, Pizza Hut, A&W y Long John Silver's. En 2009, su crecimiento más rápido de ganancias provino de sus 3 369 restaurantes en China, que registraron utilidades operativas de 602 millones de dólares en el año. KFC era la cadena más grande de comida rápida en China, con 2 870 unidades en 2009, mientras Pizza Hut era la cadena más grande de restaurantes informales, con 450 unidades. Yum! Brands planeaba abrir al menos 500 nuevos restaurantes al año en China, incluso nuevas unidades de reparto Pizza Hut Home y unidades East Dawning, con un menú que ofrecía comida china tradicional. Todos los artículos de los menús de Yum! Brands para China se desarrollaron en sus instalaciones de IyD en Shanghai.

Además de adaptar su menú a los gustos locales y añadir nuevas unidades con un ritmo rápido, Yum! Brands también adaptó el ambiente y la decoración de sus restaurantes de acuerdo con las preferencias y comportamiento de los consumidores locales. La empresa cambió el formato de sus tiendas KFC para ofrecer escaparates informativos en apoyo de las prioridades de los padres de familia hacia sus hijos y para que KFC fuese un lugar divertido para los niños, el establecimiento común de KFC en China promediaba dos fiestas de cumpleaños al día.

En 2009, Yum! Brands operaba 60 restaurantes KFC, Taco Bell, Pizza Hut, A&W y Long John Silver's por cada millón de estadounidenses. Las más de 3 300 unidades de la empresa en China representaban sólo 2 restaurantes por cada millón de chinos. La administración de Yum! Brands opinaba que esta estrategia era clave para mantener su expansión de unidades en China y que otros ajustes al menú permitirían que las utilidades operativas de sus restaurantes ubicados en China representarían 40% de las utilidades operativas generales para 2017.



Fuentes: Documentos fiscales 10-K de 2009 de Yum! Brands y más datos publicados en **www.yum.com**.

dores locales a menos que una empresa encuentre otros medios para atraer compradores con precios rebajados, además de ofrecer mejores productos.[36] Por ejemplo, cuando Unilever entró en el mercado indio de los detergentes para lavadora, se dio cuenta de que 80% de la población no podía pagar las marcas que vendía a los consumidores con altos ingresos (o las marcas que vendía en países más ricos), para competir contra un detergente barato hecho por una empresa local, Unilever ideó un detergente barato (llamado Wheel), construyó nuevas instalaciones de producción de bajo costo, empacó el detergente en cantidades para uso único, y así poder venderse a muy bajo precio por unidad, distribuyó el producto a los comerciantes locales en carretillas y concibió una campaña económica de marketing con letreros pintados en edificios y exhibidores junto a tiendas. La nueva marca captó rápidamente 100 millones de dólares en ventas en 2008. Más ade-

[36] Prahalad y Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism", p. 72.

lante, Unilever repitió la estrategia con paquetes baratos de champús y desodorantes en la India y en Sudamérica con un detergente llamado Ala.

- *Prepararse para modificar partes del modelo de negocio de la empresa con objeto de adaptarse a las circunstancias locales (pero no de tal manera que la* empresa *pierda su ventaja de escala global ni su valor mundial de marca).*[37] Por ejemplo, cuando Dell entró en China, descubrió que ni los individuos ni las empresas estaban acostumbrados a hacer pedidos por internet (en América del Norte más de 50% de las ventas de Dell son hechas en línea). Para adaptarse, Dell modificó su modelo de ventas directas confiando más en pedidos por teléfono y fax, y decidió ser paciente para conseguir que los compradores chinos hicieran sus pedidos por internet. Además, como numerosos departamentos del gobierno chino y empresas paraestatales insistían en que los vendedores de hardware tenían que hacer sus ofertas a través de distribuidores y de integradores de sistemas (en lugar de tratar directamente con los vendedores de Dell como lo hacían las empresas grandes de otros países). Dell optó por recurrir a terceros para realizar el marketing de sus productos a este segmento de compradores (aunque también vendía con su propio equipo). Sin embargo, fue precavido al no abandonar las partes de su modelo de negocios que le dieron una ventaja competitiva sobre sus rivales. Cuando McDonald's entró a Rusia en la década de 1990, se vio obligado a alterar su práctica al abastecerse con proveedores externos porque no los había locales. Para abastecer sus tiendas en Rusia sin faltar a su principio esencial de servir comida rápida de calidad uniforme, McDonald's estableció su propia cadena vertical integrada (importaba la carne de Holanda y las papas rojas de Estados Unidos), trabajó con un grupo selecto de panaderos rusos para hacer su pan, llevó agrónomos de Canadá y Europa para mejorar los métodos administrativos de los agricultores rusos, construyó su McComplex de 9 300 metros cuadrados para producir hamburguesas, papas a la francesa, catsup, mostaza y salsa Big Mac y dispuso una flotilla de camiones para repartir los suministros a los restaurantes.
- *Tratar de cambiar el mercado local para que corresponda mejor a la forma de comercializar de la empresa en otras partes.*[38] Muchas veces una empresa multinacional tiene suficiente influencia para impulsar cambios importantes en el funcionamiento del mercado local. Cuando STAR de Hong Kong lanzó su primer canal de televisión por satélite en 1991, tuvo un efecto profundo en el mercado de la India, el gobierno indio perdió su monopolio en las transmisiones de televisión, surgieron rápidamente otros canales de televisión por satélite dirigidos al público indio y el entusiasmo de los nuevos canales provocó el auge de la fabricación de aparatos de televisión en ese país; Cuando Suzuki, de Japón, entró en la India en 1981, incitó una revolución de calidad entre los fabricantes de refacciones del país. Los proveedores locales de refacciones y componentes formaron equipo con los proveedores de Suzuki en Japón y colaboraron con expertos japoneses para fabricar productos de más alta calidad. En los siguientes 20 años, las empresas indias se hicieron expertas en la fabricación de refacciones y componentes de primera para vehículos, ganaron más premios de calidad que empresas de cualquier otro país, además de Japón, e irrumpieron en el mercado global como proveedores de muchos fabricantes de autos de Asia y otras partes del mundo. Varias organizaciones han reconocido a Mahindra and Mahindra, uno de los mejores fabricantes de automóviles de la India por la calidad de sus productos, entre sus premios más notables se cuenta el primer lugar en la clasificación de J.D. Power Asia Pacific en 2007 por su calidad general de vehículos nuevos.
- *No entrar en los mercados emergentes donde no resulte práctico o económico modificar el modelo de la empresa para adaptarse a las circunstancias locales.*[39] Home Depot entró en México en 2001 y en China en 2006, pero evita entrar en la mayor parte de los países latinoamericanos, porque su propuesta de valor de buena calidad, precios bajos y aten-

[37] Khanna, Palepu y Sinha, "Strategies that Fit Emerging Markets", pp. 73-74.
[38] *Ibid.*, p. 74.
[39] *Ibid.*, p. 76.

ción al cliente depende de 1) buenos caminos y sistemas de logística para minimizar los costos de inventarios en sus tiendas; 2) paquetes de acciones para los empleados que los motiven a dar un buen servicio a los clientes y 3) costos de mano de obra de construcción de viviendas y reparaciones domésticas elevados, para alentar a los propietarios a emprender ellos mismos reparaciones en sus casas. Basarse en estos factores del mercado estadounidense le funcionó espectacularmente a Home Depot, pero la empresa se dio cuenta que no puede depender de los mismos factores en buena parte de Latinoamérica.

En los mercados emergentes la rentabilidad casi nunca es rápida ni fácil. Las nuevas empresas que ingresan a otros países tienen que adaptar sus modelos y estrategias de negocios a las condiciones locales y ser pacientes para ganar utilidades.

Las experiencias de empresas que entran en mercados en vías de desarrollo como China, la India, Rusia y Brasil indican que la rentabilidad casi nunca es rápida ni fácil. En ocasiones, establecer un mercado para los productos de la empresa se convierte en un proceso de largo plazo que implica la reeducación de los consumidores, hacer grandes inversiones en publicidad y promoción para modificar los gustos y hábitos de compra, y modernizar la infraestructura local (sistemas de transporte, canales de distribución, etcétera). En estos casos, una empresa tiene que ser paciente, trabajar dentro del sistema para mejorar la infraestructura y poner los cimientos para generar ingresos y utilidades importantes, una vez que las condiciones estén maduras para el despegue del mercado.

CÓMO DEFENDERSE DE LOS GIGANTES GLOBALES: ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS LOCALES DE MERCADOS EMERGENTES

Si las empresas multinacionales, de grandes recursos y que buscan oportunidades, quieren entrar en mercados de economías emergentes, ¿qué opciones estratégicas pueden seguir las empresas locales para sobrevivir? Resulta que las perspectivas de las empresas locales que enfrentan a gigantes globales de ninguna manera son tenebrosas. Algunos estudios de empresas locales en mercados en desarrollo revelan que cinco estrategias demostraron su eficacia para defenderse de empresas globalmente competitivas.[40] En la cápsula ilustrativa 7.3 se analiza cómo una agencia de viajes en China se convirtió en el organizador y agente de viajes en internet más grande de ese país mediante una combinación de estas estrategias.

1. *Desarrollar modelos de negocios que aprovechen las deficiencias en las redes de distribución o infraestructura locales.* En muchos casos, el extenso repertorio de recursos propiedad de los gigantes globales es de poca ayuda para formar una presencia en los mercados en desarrollo. La falta de redes bien establecidas de mayoristas y distribuidores, sistemas de telecomunicación, bancos de primer piso o medios necesarios para la publicidad dificulta a las grandes empresas internacionales migrar sus modelos de negocios comprobados en los mercados desarrollados a los países en desarrollo. Estos mercados en ocasiones favorecen a las empresas locales, cuyos administradores conocen bien el idioma y la cultura locales y saben seleccionar a una gran cantidad de empleados conscientes para efectuar actividades con gran carga laboral. Shanda, un productor chino de juegos de múltiples jugadores en internet basados en roles (*Massively Multi-*

[40] Se presentan los resultados y conclusiones de un estudio de 134 empresas locales en 10 mercados emergentes en Tarun Khanna y Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries", *Harvard Business Review* 84, núm. 10, octubre de 2006, pp. 60-69; asimismo se analiza un examen de las estrategias de 50 empresas locales en mercados emergentes en Arindam K. Bhattacharya y David C. Michael, "How Local Companies Keep Multinationals at Bay", pp. 85-95.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 7.3

Cómo logró defenderse Ctrip de sus rivales internacionales para convertirse en la agencia de viajes por internet más grande de China

Ctrip aplicó un modelo de negocios adecuado al mercado de viajes chino, a su acceso a los productos del trabajo con costos bajos y a su conocimiento único de las preferencias y hábitos de compra de la clientela para construir escalas con rapidez y vencer a sus rivales extranjeros, como Expedia y Travelocity, para llegar a ser la agencia de viajes más grande de China. La empresa se fundó en 1999 y se dirigió a los viajeros de negocios, pues los viajes corporativos representan la mayoría de las reservaciones de viajes en ese país. La empresa también prestó poca atención a las transacciones por internet, pues en ese entonces no había un sistema de boletaje nacional en China, casi ningún hotel pertenecía a alguna cadena nacional o internacional, y los consumidores, en su mayoría, preferían los boletos impresos a los electrónicos. Para superar esta deficiencia de infraestructura, la empresa estableció su propia base de datos central de 5 600 hoteles en toda China e información de vuelos de las principales líneas aéreas que operaban en esa nación. Ctrip puso en marcha un centro de atención telefónica con 3 000 representantes con acceso a su base de datos privada con el fin de que ofrecieran información hasta a 100 000 clientes al día. Como la mayoría de sus transacciones no se realizaba por internet, la empresa contrató a mensajeros en bicicleta o motoneta en todas las principales ciudades chinas con el encargo de que recogieran pagos y entregaran boletos a los clientes corporativos de



Ctrip. Esta compañía también inició un programa de lealtad que otorgaba obsequios e incentivos al personal administrativo que tramitaba los viajes para los ejecutivos. Para 2009, Ctrip.com tenía el 60% del mercado de viajes por internet de China y planeaba entrar en el mercado de turismo taiwanés, tras su reciente adquisición de EzTravel, el sitio de viajes más grande de Taiwan.* Para abril de 2010, su techo de mercado alcanzó 5.34 mil millones de dólares y ascendía de manera vertiginosa hacia el techo de mercado de Expedia de 7.23 mil millones de dólares.**

* "Ctrip.com Acquires ezTravel", *China Hospitality News,* 11 de agosto de 2009, **www.chinahospitalitynews.com/en/2009/08/11/12859-ctrip-com-acquires-eztravel/**.

** Dennis Schaal, "Online Travel Powerhouses—Priceline, Expedia... and Ctrip?", *Tnooz.co: Talking Travel Tech*, 1 de abril de 2010, **www.tnooz.com/2010/04/01/news/online-travel-powerhouses-priceline-expedia-and-ctrip/**.

Fuentes: Con base en información de Arindam K. Bhattacharya y David C. Michael, "How Local Companies Keep Multinationals at Bay", *Harvard Business Review* 86, núm. 3, marzo de 2008, pp. 85-95.

player Online Role-Playing Games, por sus siglas MMORPG), superó la carencia de China de una red estable de tarjetas de crédito con la venta de tarjetas prepagadas por conducto de comerciantes locales. El interés de la empresa en los juegos por internet también aborda las deficiencias de las leyes chinas respecto de la piratería de software; Emerge Logistics aprovechó su conocimiento de la extensa burocracia gubernamental china y su fragmentada red de servicios de mensajería para transportar mercancías de las empresas internacionales que hacen negocios en China. Muchas compañías extranjeras encontraron complicado llevar sus productos al mercado porque, en promedio, las empresas camioneras en China sólo cuentan con uno o dos vehículos; una empresa de productos electrónicos de la India logró hacerse de un nicho de mercado propio gracias a una máquina registradora *todo en uno* diseñada especialmente para los 1.2 millones de tenderos que tienen que vérselas con frecuentes apagones en ese país.[41]

[41] Steve Hamm, "Tech's Future", *Business-Week*, 27 de septiembre de 2004, p. 88.

2. *Emplear una comprensión fuerte de las necesidades y preferencias de la clientela local para crear productos o servicios personalizados.* Cuando los mercados de países en desarrollo constan en gran medida de clientes con necesidades locales fuertes, una buena opción estratégica es concentrarse en los clientes que prefieran un toque local y aceptar la pérdida de los clientes atraídos por las marcas globales.[42] Una empresa local puede ser capaz de explotar con astucia su orientación local: su conocimiento de las preferencias locales, su experiencia en productos tradicionales y sus largas relaciones con la clientela. Una pequeña fábrica de teléfonos celulares de Medio Oriente compite exitosamente con Nokia, Samsung y Motorola vendiendo un modelo diseñado especialmente para musulmanes: está cargado con el Corán, alerta a la gente a las horas de las plegarias y está equipado con una brújula que los dirige hacia La Meca; Tencent, ubicada en Shenzen, se convirtió en el líder de la mensajería instantánea en China gracias a su conocimiento único del comportamiento y la cultura chinos.
3. *Aprovechar los aspectos de la fuerza laboral local que las grandes empresas multinacionales quizá no conozcan.* Las empresas locales que carezcan de las capacidades tecnológicas de los nuevos participantes extranjeros tal vez puedan confiar en su mejor conocimiento de la fuerza laboral local para compensar alguna desventaja. Focus Media es la empresa de publicidad en exteriores más grande de China, y se apoyó en su fuerza laboral de costos bajos para modernizar sus 130 000 pantallas LCD y anuncios espectaculares en 90 ciudades de manera tecnológicamente básica, mientras las empresas multinacionales que operan en China usan pantallas enlazadas en una red electrónica que permiten cambiar los mensajes de manera remota. Focus emplea un ejército de empleados que van a cada pantalla en bicicleta para cambiar los anuncios con programación contenida en una memoria USB o en un DVD; las empresas indias de tecnología de la información como Infosys Technologies y Satyam Computer Services lograron mantener los costos de su personal más bajos que los de sus competidores internacionales EDS y Accenture gracias a su conocimiento de los mercados laborales locales, mientras las grandes empresas internacionales se concentran en contratar personal en centros urbanos como Bangalore y Delhi, con lo que elevan los salarios de ingeniería y ciencias de la computación en esas ciudades, las empresas locales trasladaron sus contrataciones a ciudades de menor importancia desconocidas para las empresas extranjeras.
4. *Emplear estrategias de adquisiciones y crecimiento rápido para defenderse mejor de las empresas internacionales con intenciones de expandirse.* Con el obvio potencial de crecimiento de los mercados en desarrollo como China, Indonesia y Brasil para todo el mundo, las empresas locales deben esforzarse en crear economías de escala y mejorar sus capacidades competitivas tan rápido como les sea posible para defenderse del arsenal de recursos más fuertes de las compañías internacionales. Las empresas más exitosas en los mercados en desarrollo efectúan fusiones y adquisiciones con un ritmo acelerado para establecer una presencia primero nacional y luego internacional. Hindalco, el productor de aluminio más grande de India, siguió esta ruta para cumplir con su propósito de dominio global. Al adquirir empresas primero en la India, ganó la suficiente experiencia y confianza para adquirir después empresas extranjeras mucho más grandes con capacidades de clase mundial.[43] Cuando China comenzó a liberalizar sus políticas de comercio exterior, Lenovo (fabricante chino de computadoras) reparó en que su posición predominante en el mercado que ocupaba desde hacía mucho quizá no resistiría el asalto de nuevos participantes internacionales como Dell y HP, su adquisición del negocio de computadoras de IBM permitió a Lenovo obtener un acceso rápido

[42] Niroj Dawar y Tony Frost, "Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets", *Harvard Business Review* 77, núm. 1, enero-febrero de 1999, p. 122; véase también Guitz Ger, "Localizing in the Global Village: Local Firms Competing in Global Markets", *California Management Review* 41, núm. 4, verano de 1999, pp. 64-84; Khanna y Palepu, "Emerging Giants", pp. 63-66.

[43] N. Kumar, "How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A", *Harvard Business Review*, mayo de 2009, pp. 115-121.

a la marca de computadoras de reconocimiento mundial de IBM, a su capacidad de IyD y a su distribución existente en países desarrollados. Esto permitió a Lenovo no sólo mantenerse ante la incursión de gigantes globales a su mercado nacional, sino expandirse hacia nuevos mercados en todo el mundo.[44]

5. *Transferir la experiencia de la empresa a mercados internacionales e iniciar acciones para competir en el ámbito internacional.* Cuando una empresa tiene recursos y capacidades lo bastante fuertes para competir en otros mercados, una opción estratégica viable es lanzar iniciativas para transferir su experiencia a mercados internacionales.[45] Televisa, la mayor empresa de medios de comunicación de México, utilizó su experiencia en la cultura y el idioma español para convertirse en el mejor productor de telenovelas en esa lengua. Jollibee Foods, una empresa familiar con 56% del negocio de la comida rápida en las Filipinas, combatió la llegada de McDonald's actualizando sus estándares de servicio y entrega, y luego aprovechó su experiencia en sazonar hamburguesas con ajo y salsa de soya y de cocinar comidas de fideos y arroz con pescado para abrir locales que atrajeran a los residentes de Hong Kong, Medio Oriente y California. Al continuar con la mejora de sus capacidades y aprender de su experiencia en mercados extranjeros, una empresa en ocasiones se ve capaz de competir a escala mundial, como gigante global emergente.[46] Sundaram Fasteners, de la India, comenzó su incursión en mercados extranjeros como proveedor de tapas de radiadores de GM, oportunidad que aprovechó cuando GM decidió por primera vez subcontratar la producción de estas partes. Como participante de la red de proveedores de GM, la empresa observó los estándares técnicos emergentes, formó sus capacidades y se convirtió en una de las primeras empresas indias en obtener la certificación de calidad QS 9000. Con la experiencia que ganó y su reconocimiento por cumplir con estándares de calidad, Sundaram estuvo en posibilidades de buscar oportunidades de proveer partes automotrices en Japón y Europa.

[44] H. Rui y G. Yip, "Foreign Acquisitions by Chinese Firms: A Strategic Intent Perspective", *Journal of World Business* 43, 2008, pp. 213-226.
[45] Dawar y Frost, "Competing with Giants", p. 124.
[46] *Ibid*., p. 126; Khanna y Palepu, "Emerging Giants", pp. 60-69.

PUNTOS CLAVE

1. Competir en mercados internacionales permite a las empresas 1) tener acceso a nuevos clientes; 2) reducir costos mediante mayores economías de escala, efectos de la curva de aprendizaje o poder adquisitivo; 3) aprovechar competencias esenciales desarrolladas en el ámbito local en más mercados nacionales; 4) obtener acceso a recursos y capacidades ubicados fuera del mercado nacional de una empresa y 5) repartir el riesgo de negocio entre una base de mercado más amplia.
2. Las empresas que eligen expandirse a mercados internacionales deben considerar cinco factores al evaluar opciones de estrategia: 1) variación internacional de factores que afecten la competitividad de la industria; 2) razones basadas en la ubicación respecto de dónde desempeñar diversas actividades de la cadena de valor; 3) riesgos políticos y económicos cambiantes; 4) cambios potenciales de las tasas del tipo de cambio y 5) diferencias en las condiciones culturales, demográficas y comerciales.
3. Las estrategias de empresas que se expanden internacionalmente por lo general se basan en ventajas del país de origen respecto de las condiciones de la demanda, de los factores, de las industrias relacionadas y de apoyo, y de la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, según lo describe el esquema del diamante de ventajas nacionales.

4. El patrón de la competencia internacional varía de formas importantes de industria en industria. En un extremo está la *competencia multinacional,* en la cual la pugna por el mercado entre los rivales en un país no se conecta de manera estrecha con las disputas del mercado en otros países; no hay un mercado mundial, tan sólo un conjunto de mercados nacionales (o quizá regionales) contenidos en sí mismos. En el otro extremo está la *competencia global,* en la cual las condiciones competitivas entre los mercados nacionales están vinculadas lo bastante fuerte para conformar un verdadero mercado global, en el cual los competidores líderes compiten de tú a tú en muchos países.
5. Hay seis opciones estratégicas para entrar en mercados extranjeros: 1) mantener una base de producción nacional (un solo país) y exportar bienes a mercados extranjeros; 2) otorgar licencias a empresas extranjeras para producir y distribuir los productos de la empresa en el extranjero; 3) aplicar una estrategia de franquicias; 4) establecer una subsidiaria de propiedad completa mediante la adquisición de una empresa extranjera; 5) crear una subsidiaria extranjera de propiedad completa desde cero mediante una empresa tipo *greenfield* y 6) formar alianzas estratégicas u otras sociedades de colaboración para entrar en un mercado extranjero.
6. Una empresa debe elegir entre estos diversos planteamientos para competir internacionalmente: 1) una *estrategia multinacional,* un planteamiento que consiste en *pensar y actuar localmente* para elaborar la estrategia internacional; 2) una *estrategia global*, del cual consiste en *pensar y actuar globalmente*; y 3) una combinación que consiste en *pensar globalmente y actuar localmente* conocida como *estrategia transnacional.* Una estrategia de pensar y actuar localmente, o multinacional, es adecuada para industrias o empresas que deben variar sus ofertas de productos y sus planteamientos competitivos de país en país con el fin de adecuarse a diversas preferencias de los compradores y condiciones del mercado. El planteamiento de pensar y actuar globalmente que caracteriza a una estrategia global funciona mejor cuando hay sustanciales beneficios de costos posibles si se adopta un enfoque estandarizado y globalmente integrado y hay poca necesidad de responder localmente. Un planteamiento transnacional (pensar globalmente y actuar localmente) es adecuado cuando hay una elevada necesidad de respuesta local así como sustanciales beneficios de adoptar un enfoque integrado globalmente. Si bien ésta es la estrategia internacional más difícil de instrumentar, es útil cuando es viable que una empresa emplee en lo esencial la misma estrategia competitiva básica en todos los mercados pero sin dejar de personalizar su oferta de producto y algunos aspectos de sus operaciones para adecuarse a las circunstancias de los mercados locales.
7. Existen tres maneras en las que una empresa gana una ventaja competitiva (o que compense las desventajas nacionales) en los mercados globales: una consiste en localizar diversas actividades de la cadena de valor en las naciones de tal forma que se reduzcan los costos o aumente la diferenciación de los productos; la segunda forma consiste en la habilidad del competidor internacional de profundizar o ensanchar la fortaleza de sus recursos y capacidades al compartir o transferir sus ventajas competitivas más valiosas de nación en nación; la tercera se basa en la coordinación de sus actividades entre naciones de tal forma que no esté al alcance de un competidor exclusivamente nacional.
8. Los *santuarios de rentabilidad* son mercados nacionales en los que una empresa gana utilidades sustanciales por su posición fuerte o protegida en dicho mercado. Son activos competitivos muy valiosos que proporcionan a las empresas la fortaleza financiera para emplazar ofensivas estratégicas en mercados nacionales selectos o para apoyar acciones defensivas que prevengan batallas competitivas mutuamente destructivas; pueden emplearse para emprender ofensivas estratégicas en mercados internacionales mediante *subsidios entre mercados,* práctica de apoyar ofensivas competitivas en un mercado con recursos y utilidades desviados de operaciones de otro mercado. Pueden usarse de modo defensivo para motivar una *limitación mutua* entre los competidores cuando haya una *competencia internacional en múltiples mercados* al enviar la señal de que cada empresa cuenta con la capacidad financiera de lanzar un fuerte contraataque si se siente amena-

zada. Para empresas con al menos un santuario de rentabilidad, estar presente en los mercados clave de un rival puede bastar para evitar que el rival emprenda agresiones.

9. Las empresas que luchan por el liderazgo global tienen que pensar en competir en mercados con economías emergentes como China, la India, Brasil, Indonesia y México, países donde los riesgos de negocio son considerables, pero las oportunidades de crecer son inmensas. Para prosperar en esos mercados, las empresas tienen que 1) competir con precios bajos; 2) prepararse para modificar aspectos del modelo de negocio de la empresa para adaptarse a las circunstancias locales (pero no tanto que la empresa pierda la ventaja de la escala global y marca mundial), o 3) tratar de cambiar el mercado local para que concuerde mejor con la manera en que la empresa hace negocios en otros lugares. Es poco probable que la rentabilidad sea rápida o fácil en los mercados con economías emergentes, debido a las inversiones requeridas para modificar los hábitos de compra y los gustos, o por la necesidad de modernizar la infraestructura del país. También hay ocasiones en que la empresa debe evitar ingresar en ciertos mercados con economías emergentes hasta que las condiciones de entrada sean más apropiadas para su modelo de negocios y estrategia.
10. Las empresas locales en mercados de países en desarrollo pueden competir con grandes empresas multinacionales de las siguientes formas: 1) elaborar modelos de negocios que aprovechen las deficiencias en las redes de distribución o infraestructura locales; 2) utilizar sus mayores conocimientos de las necesidades y preferencias de la clientela local o de las relaciones locales; 3) aprovechar las cualidades importantes competitivamente de la fuerza laboral local que tal vez no conozcan las grandes empresas multinacionales; 4) aplicar estrategias de adquisición y de crecimiento rápido para defenderse mejor de las empresas multinacionales con intenciones expansionistas; o 5) transferir la experiencia de la empresa a mercados internacionales e iniciar acciones para competir en el ámbito global.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 3, OA 4

1. Harley-Davidson decidió competir en varios mercados nacionales de Europa y Asia mediante una estrategia de exportación. Visite la sección "Investor Relations" del sitio web **www.harley-davidson.com** y lea las partes de su informe anual más reciente referente a sus operaciones internacionales. ¿Por qué da la impresión de que la empresa evitó construir instalaciones de producción fuera de Estados Unidos?

OA 3, OA 5

2. El Hero Group se encuentra entre las 10 corporaciones más grandes de la India, con 20 segmentos de negocio e ingresos anuales de 3.2 mil millones de dólares en el año fiscal 2006. Muchas unidades de negocios de la corporación formaron alianzas estratégicas con socios extranjeros para competir en nuevos productos y mercados geográficos. Revise las declaraciones de la empresa referentes a sus alianzas y operaciones comerciales internacionales en el sitio web **www.herogroup.com/alliance.htm** y en un informe de dos páginas que describa el buen resultado que dio al grupo las alianzas estratégicas internacionales.

OA 2, OA 4, OA 5

3. Suponga que está a cargo de elaborar la estrategia para una empresa internacional que vende productos en 50 países en todo el mundo. Un dilema que enfrenta es decidirse por una estrategia multinacional, una global o una transnacional.

a) Si los productos de su empresa son teléfonos celulares, ¿cree que lo más sensato sería una estrategia multinacional, una global o una transnacional? ¿Por qué?

b) Si los productos de su empresa son sopas deshidratadas en sobre y sopas enlatadas, ¿sería más recomendable una estrategia multinacional que una global? ¿Por qué?

c) Si los productos de su empresa son electrodomésticos grandes, como lavadoras de ropa, estufas, hornos y refrigeradores, ¿sería más prudente aplicar una estrategia multinacional, una global o una transnacional? ¿Por qué?

d) Si los productos de su empresa son prendas de ropa y zapatos, ¿la mejor estrategia sería una multinacional, una global o una transnacional? ¿Por qué?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

Las siguientes preguntas son para los participantes en la simulación cuyas empresas operen en el ámbito de los mercados internacionales. Si su empresa sólo compite en un país, omita esta sección.

OA 2

1. ¿Su empresa compite en el área de los mercados globales caracterizada por una competencia multinacional o por una global? Explique.

OA 3, OA 4, OA 5

2. De los puntos siguientes, ¿cuál describe mejor el planteamiento estratégico de su empresa para competir con éxito en el ámbito internacional?

- Pensar y actuar localmente
- Pensar globalmente y actuar localmente
- Pensar y actuar globalmente

Explique su respuesta e indique dos o tres elementos básicos del planteamiento estratégico de su empresa para competir en dos o más regiones geográficas.

OA 2

3. ¿En qué medida, si es el caso, adaptaron usted y sus compañeros administradores la estrategia de su empresa para tomar en cuenta las variaciones de las tasas del tipo de cambio? En otras palabras, ¿emprendieron alguna acción para reducir el impacto de las alteraciones adversas de las tasas del tipo de cambio?

OA 2

4. ¿En qué medida, si es el caso, adaptaron usted y sus compañeros administradores la estrategia de su empresa para tomar en cuenta las diferencias geográficas de los aranceles o impuestos de importación?

CAPÍTULO 8

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La diversificación y la empresa con múltiples negocios

La correspondencia entre una empresa y sus negocios es una espada de dos filos: una buena correspondencia puede generar valor; una mala, puede destruirla.

—Andrew Campbell,
Michael Gould y Marcus Alexander

Somos muy pragmáticos. Si un negocio no contribuye a nuestra visión general, se va.

—Richard Wambold
Director general, Pactiv

Haga que todos los negocios de su empresa sean ganadores. No cargue con perdedores.

—Jack Welch
Exdirector general de General Electric

Creo que nuestro mayor logro hasta la fecha fue el devolver a la vida una sinergia inherente en Disney que permite que cada parte de nuestro negocio recurra, progrese e impulse a los demás y a partir de los demás.

—Michael Eisner
Exdirector general de Walt Disney Company

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Saber cuándo y cómo una diversificación de negocios aumenta el valor para los accionistas.

OA 2 Comprender cómo las estrategias de diversificación relacionadas generan un ajuste estratégico entre los negocios que puede producir ventajas competitivas.

OA 3 Estar al tanto de los méritos y riesgos de las estrategias corporativas que conlleva una diversificación no relacionada.

OA 4 Dominar las herramientas analíticas para evaluar la estrategia de diversificación de una empresa.

OA 5 Comprender las cuatro opciones estratégicas principales de una empresa diversificada para consolidar su estrategia de diversificación y mejorar su desempeño.

En este capítulo avanzamos un nivel en el proceso de elaboración de estrategias: de las que se hacen para empresas de un giro único a las que se requieren en una compañía diversificada. Como una empresa diversificada consiste en un grupo de negocios individuales, la tarea de elaborar estrategias es más complicada. En una compañía única los administradores deben concebir un plan para competir con tino en un solo entorno industrial y el resultado es lo que en el capítulo 2 llamamos *estrategia de un negocio* (o estrategia de nivel de negocio). Pero en una compañía diversificada, la dificultad de elaborar una estrategia requiere evaluar muchos entornos industriales y establecer un *grupo* de estrategias de negocios, una para cada campo industrial en el que opera la empresa diversificada. Los directores de una compañía diversificada todavía tienen que dar un paso más y concebir una *estrategia corporativa* general, para toda la compañía, para mejorar su atractividad y el desempeño de toda la cartera de negocios, y para articular una lógica integral, lo cual es una colección diversificada de negocios individuales.

En la mayor parte de las empresas diversificadas, los ejecutivos de nivel corporativo delegan mucha autoridad en la elaboración de estrategias a los responsables de cada negocio. Por lo general, les dan la libertad de idear una estrategia comercial adecuada para su industria y circunstancias competitivas y los hacen responsables de dar buenos resultados; pero la tarea de confeccionar una estrategia general para toda la empresa, una estrategia corporativa, recae directamente en los hombros de los altos ejecutivos y comprende cuatro facetas distintivas:

1. *Seleccionar nuevas industrias para entrar y decidir los medios apropiados de ingreso a cada una.* Las primeras preocupaciones al diversificarse consisten en determinar a qué industrias entrar y si hacer esto mediante la creación de una empresa totalmente nueva, comprar una compañía que esté en la industria de interés, establecer un negocio en asociación o formar una alianza estratégica. Una empresa puede diversificarse estrechamente en pocas industrias o de manera amplia en varias de ellas, la opción de entrar en una industria por la vía de una operación nueva, una empresa en asociación nueva, la compra de una empresa líder ya establecida, una compañía en crecimiento o una en problemas con posibilidades de recuperarse, determina la posición inicial que la empresa toma para sí.
2. *Perseguir oportunidades para articular las relaciones de la cadena de valor entre negocios y sus correspondencias estratégicas para sostener una ventaja competitiva.* Una empresa que se diversifica en negocios con concordancias de importancia competitiva en su cadena de valor (sean de tecnología, logística de suministros, producción, el empalme de canales de distribución o clientes comunes) adquiere una ventaja que no está al alcance de una compañía que se diversifica en negocios, cuyas cadenas de valor no guardan relación alguna. Capturar esta ventaja competitiva potencial requiere que los estrategas de la corporación dediquen bastante tiempo a tratar de capitalizar las oportunidades entre negocios y a transferir habilidades y tecnología de uno a otro, reducir los costos compartiendo

instalaciones y recursos, y usar los nombres reconocidos de la empresa y su fuerza de distribución para aumentar las ventas de los productos recién adquiridos, compartir conocimientos y actividades colaborativas entre los negocios.

3. *Establecer prioridades de inversión y canalizar los recursos corporativos a las unidades de negocios más atractivas.* Los diferentes negocios de una empresa diversificada poseen diferente atractivo respecto a posibles inversiones de recursos. Es de la incumbencia de la administración *a*) establecer prioridades en relación con las inversiones de capital en los diversos negocios de la empresa, *b*) canalizar recursos a los ámbitos en que las posibilidades de ganancias sean mayores y retirarlos de donde sean menores y *c*) retirar inversiones en unidades de negocio con malos rendimiento permanentes o que están en industrias cada vez menos atractivas. No invertir en proyectos de bajo rendimiento o en empresas que operan dentro de industrias poco atractivas libera inversiones improductivas. Estas inversiones pueden usarse en unidades de negocio más prometedoras o para financiar nuevas adquisiciones con mayor atractivo.
4. *Emprender acciones para fortalecer el desempeño conjunto de los negocios de la empresa.* Los estrategas corporativos deben idear acciones para mejorar el desempeño general del conjunto de negocios de la corporación y mantener incrementos del valor de las acciones. Entre las opciones estratégicas para las corporaciones diversificadas se encuentran *a*) apegarse con firmeza a los negocios existentes y buscar las oportunidades que presenten, *b*) ampliar el alcance de la diversificación mediante la entrada en más industrias, *c*) deshacerse de algunos negocios y retraerse a un conjunto menor de negocios diversificados con mejores perspectivas de desempeño general y *d*) reestructurar toda la empresa deshaciéndose de algunos negocios y adquiriendo otros de modo que se renueve el conjunto de negocios de la empresa.

Las altas exigencias y los largos periodos que implica realizar estas cuatro tareas explican por qué los ejecutivos de las corporaciones no se sumergen en los detalles de elaborar e implantar estrategias de negocios y por qué prefieren delegarlos a los responsables de cada unidad de negocio.

En la primera parte del capítulo describimos los medios diversos de que se vale una empresa para diversificarse y exploramos las ventajas y desventajas de las estrategias diversificadas de negocios relacionados o diferentes. La segunda parte del capítulo se introduce en cómo evaluar la atracción de un grupo de negocios de una empresa diversificada, decidir si tienen una buena estrategia de diversificación e identificar los modos de mejorar su desempeño futuro. En la sección de conclusión del capítulo, exploramos las opciones estratégicas abiertas a las empresas diversificadas.

CUÁNDO DIVERSIFICARSE

En tanto una empresa dedique todos sus esfuerzos a capitalizar oportunidades de crecimiento rentables en su industria actual, no hay urgencia para diversificarse. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento rentable a menudo se limitan a las industrias maduras y mercados en declive. Una empresa también puede encontrarse con oportunidades de mercado en descenso y ventas estancadas si su industria se vuelve competitivamente poco atractiva y rentable. Las perspectivas de crecimiento de una empresa disminuyen si la demanda del producto en una industria mengua por la aparición de tecnologías alternativas, productos sustitutos o cambios rápidos de las preferencias de los compradores, o bien si la industria deja de ser rentable y atractiva para competir. Por ejemplo, pensemos en cómo las cámaras digitales destruyeron el negocio de las compañías que dependen de la fabricación de película para cámaras y de hacer revelados; cómo los iPods y otras marcas de reproductores digitales de música (así como las tiendas de música en internet) afectaron los ingresos de los minoristas de CD de música, y cómo la proliferación de teléfonos celulares y de la comuni-

cación de voz por internet redujeron la demanda de los servicios de telecomunicación fijos y erosionaron los ingresos de los alguna vez predominantes proveedores de larga distancia como AT&T, British Telecommunications, y NTT en Japón. En estas condiciones, la diversificación hacia nuevas industrias siempre amerita una atenta consideración, en particular si los recursos y capacidades de una empresa pueden emplearse de modo más fructífero en otras industrias.[1]

Hay otros cuatro casos en que una empresa se convierte en candidato inmediato para la diversificación:[2]

1. Cuando detecta oportunidades para expandirse a nuevas industrias cuyas tecnologías y productos complementen el negocio actual.
2. Cuando puede articular sus recursos y capacidades actuales expandiéndose a giros en donde sean factores esenciales de prosperidad y activos competitivos valiosos.
3. Cuando diversificarse en negocios muy relacionados abre nuevas vías para reducir los costos al compartir o transferir recursos y capacidades que son competitivamente valiosos.
4. Cuando se tiene una marca poderosa y conocida que puede transferirse a los productos de otros negocios y, por lo tanto, articularlos para impulsar las ventas y utilidades de dichos negocios.

AUMENTAR EL VALOR PARA LOS ACCIONISTAS. LA JUSTIFICACIÓN DEFINITIVA PARA DIVERSIFICAR

OA 1

Saber cuándo y cómo una diversificación de negocios aumenta el valor para los accionistas.

La diversificación debe hacer más por una empresa que distribuir el riesgo entre varias industrias; en principio, no puede considerarse un éxito si no da por resultado un *mayor valor económico de largo plazo para los accionistas*, mismo que éstos no puedan ganar por su cuenta si compran acciones de compañías de varias industrias o si invierten en fondos mutuos para extender sus inversiones a diversas industrias.

Para albergar expectativas razonables de que las actividades de diversificación de una empresa produzcan valor añadido, una iniciativa de diversificación a nuevos giros debe pasar tres pruebas:[3]

1. *Prueba del atractivo de la industria.* La industria en la que se va a entrar debe ser bastante atractiva para que arroje buenos rendimientos sobre la inversión de forma continua. Que una industria sea atractiva depende principalmente de la presencia de condiciones industriales y competitivas que lleven a obtener utilidades y rendimientos sobre la inversión que sean tan buenos o mejores que los de los giros actuales de la empresa. Es difícil justificar la diversificación en una industria en la que las expectativas de utilidades son *menores* que en los negocios actuales de la compañía.
2. *Prueba del costo de entrada.* El costo de entrar en una industria deseada no debe ser tan grande que perjudique el potencial de obtener buenas utilidades. El atractivo de una

[1] Se presenta un análisis más detallado del momento más sensato para emprender una diversificación en Constantinos C. Markides, "To Diversify or Not to Diversify", *Harvard Business Review* 75, núm. 6, noviembre-diciembre de 1997, pp. 93-99.

[2] Hay un análisis sobre las oportunidades ocultas entre la base de activos de una empresa que pueden ofrecer crecimiento a corporaciones con negocios básicos en declive en Chris Zook, "Finding Your Next Core Business", *Harvard Business Review* 85, núm. 4, abril de 2007, pp. 66-75.

[3] Michael E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review* 45, núm. 3, mayo-junio de 1987, pp. 46-49.

industria no es razón suficiente para que una empresa se diversifique en esa industria. De hecho, mientras más atractivas sean las perspectivas de crecimiento y rentabilidad de largo plazo de una industria, más caro será entrar en ella. Es probable que las barreras de entrada para las empresas nuevas sean altas en industrias atractivas; si las barreras fueran bajas, una avalancha de nuevos participantes desgastaría pronto el potencial de utilidades cuantiosas. Además, comprar una compañía bien colocada en una industria atractiva entraña mayores costos de adquisición, dificultando aprobar la prueba del costo de entrada pues los propietarios de empresas exitosas y en crecimiento por lo general demandarán un precio que refleje las perspectivas de las ganancias, por lo que entrar a una industria al adquirir una empresa participante es una opción que suele fracasar con frecuencia.

3. *Prueba de la mejoría.* Diversificarse en nuevos negocios debe significar un potencial para los negocios actuales de la empresa; los negocios nuevos, a su vez, deben desempeñarse mejor juntos, bajo una sola corporación, de lo que lo harían si operasen por separado, como negocios independientes, efecto conocido como **sinergia**. Por ejemplo, digamos que la compañía A se diversifica y compra la compañía B de otra industria. Si las utilidades consolidadas de A y B en los años siguientes no son mayores de lo que cada una hubiera ganado por su lado, la diversificación de A no provee a sus accionistas mayor valor. Los accionistas de la empresa A hubieran alcanzado el mismo resultado de 1 + 1 = 2 con sólo comprar acciones de la compañía B. No se crea valor de largo plazo para los accionistas en la diversificación si no produce un efecto de 1 + 1 = 3, en el que los negocios unidos *funcionan mejor juntos* como parte de la misma empresa de lo que habrían operado como entidades independientes.

CONCEPTO BÁSICO

Crear valor agregado para los accionistas por medio de la diversificación requiere erigir una empresa de varios giros en la que el todo sea mayor que la suma de sus partes, resultado conocido como **sinergia**.

Las iniciativas de diversificación que pasan las tres pruebas tienen un mayor potencial de acrecentar el valor para los accionistas en el largo plazo. Son dudosas las iniciativas que pasan sólo una o dos pruebas.

ESTRATEGIAS PARA ENTRAR EN NUEVOS NEGOCIOS

Los medios para entrar en nuevos negocios adoptan tres formas: adquisición, fundación interna o empresas conjuntas con otras compañías.

Compra de un negocio existente

La adquisición es el medio más popular de diversificarse hacia otras industrias; no sólo es más rápido que tratar de lanzar una operación con una marca nueva, sino que también ofrece un método eficaz de esquivar barreras de entrada como pueden ser el adquirir conocimientos tecnológicos, establecer relaciones con proveedores, crecer lo suficiente para equiparar los costos unitarios de los rivales, tener que gastar demasiado en publicidad y promociones de introducción y asegurar un sistema de distribución adecuado. Las adquisiciones son asimismo comunes para acceder a recursos y capacidades que complementan aquellas de la empresa que adquiere y que no se pueden desarrollar internamente con rapidez. Comprar una operación en marcha permite al comprador pasar directamente a la tarea de reforzar la posición en el mercado de la industria objetivo antes que quedarse atascado al tratar de desarrollar los conocimientos, recursos, escala de operación y reputación de mercado que se necesitan para convertirse en un competidor eficaz desde el punto de fundación interna.

Sin embargo, adquirir un negocio ya existente puede resultar muy caro. Los costos de adquirir otro negocio implican no sólo el precio de adquisición, sino también los costos de negociar y completar la transacción de compra, y los costos de integrar el negocio en el portafolios de la empresa diversificada. Si la empresa que se va a adquirir es exitosa, el precio de adquisición incluirá un *costo adicional* considerable sobre el valor previo de adquisición

de la empresa. Por ejemplo: los 5.8 mil millones de dólares que Xerox pagó por Affiliated Computer Services en 2010 incluyeron un costo adicional de 38% sobre el valor de mercado de la compañía de servicios.[4] Los costos adicionales se pagan con el fin de convencer a los accionistas y administradores de la empresa que se va a adquirir que les conviene financieramente aprobar el trato. El costo adicional promedio en las transacciones entre empresas estadounidenses ascendió a casi 56% en 2009, pero las más de las veces se ubica entre 30 y 40%.[5]

CONCEPTO BÁSICO

Un **costo adicional de adquisición** es la cantidad en la cual el precio ofrecido excede el valor de mercado de la empresa por adquirir antes de la operación de compra.

El gran dilema que tiene la empresa con mentalidad de adquisición es si paga un sobreprecio por una compañía boyante o si compra de remate una en problemas.[6] Si la empresa compradora tiene pocos conocimientos de la industria pero mucho capital, por lo regular es mejor si compra una empresa capaz y bien colocada, incluso si los propietarios demandan un pago adicional de adquisición. Sin embargo, cuando un comprador detecta mecanismos prometedores para transformar una empresa débil en fuerte y tiene los recursos, los conocimientos y la paciencia para hacerlo, una compañía en dificultades es la mejor inversión a largo plazo.

Si bien las adquisiciones representan medios atractivos para entrar en nuevos negocios, muchos no logran materializar las promesas.[7] Concretar las ganancias potenciales de una adquisición requiere una integración fructífera de la empresa adquirida en la cultura, los sistemas y la estructura de la empresa que la adquiere, lo que es costoso en tiempo y dinero. Las adquisiciones tampoco pudieran generar un mayor valor para los accionistas en el largo plazo si el adquiriente sobrevalora las ganancias potenciales y paga un costo adicional que excede las ganancias percibidas. Los altos costos de integración y los costos adicionales excesivos son dos razones por las cuales una adquisición puede fallar en la prueba del costo de entrada. Las empresas con experiencia significativa en realizar adquisiciones están en mejores posibilidades de evitar esta clase de problemas.[8]

Fundación interna

La fundación interna de nuevos negocios es un medio cada vez más importante para que las empresas se diversifiquen y a menudo se le conoce como **empresa conjunta** o *empresa de riesgo compartido.* Implica construir un nuevo negocio desde cero, aunque levantar un negocio nuevo desde su origen suele ser un proceso tardado e incierto, evita los escollos asociados a la entrada mediante adquisiciones y puede permitir a la empresa obtener grandes utilidades al final. Puede representar un medio viable de entrar en una industria nueva o emergente donde no haya buenos candidatos por adquirir.

CONCEPTO BÁSICO

La **empresa conjunta** (o *empresa de riesgo compartido*) es el proceso de crear nuevos negocios como resultado de las operaciones de negocios establecidos de una empresa. También se le conoce como *empresariado corporativo* o *intraempresariado,* pues requiere cualidades de tipo empresarial en el interior de una organización más grande.

Entrar en un nuevo negocio mediante la fundación interna también plantea riesgos significativos. Una unidad de negocio recién fundada no sólo tiene que superar las barreras de entrada, sino que también debe invertir en capacidad de producción nueva, desarrollar fuentes de suministro, contratar y capacitar em-

[4] Rita Nazareth, "CEOs Paying 56% M&A Premium Shows Stocks May Be Cheap (Upsate3)", *Bloomberg.com*, 21 de diciembre de 2009, **www.bloomberg.com/apps/news?pid=20603037&sid=ahPolYY.zgQ**.

[5] *Ibid.*

[6] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* Nueva York, Free Press, 1980, pp. 354-355.

[7] A. Shleifer y R. Vishny, "Takeovers in the 60s and the 80s—Evidence and Implications", *Strategic Management Journal* 12, invierno de 1991, pp. 51-59; T. Brush, "Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses", *Strategic Management Journal* 17, núm. 1, 1996, pp. 1-24; J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal* 9, núm. 2, 1988, pp. 173-183; A. Cannella y D. Hambrick, "Effects of Executive Departures on the Performance of Acquired Firms", *Strategic Management Journal* 14, verano de 1993, pp. 137-152; R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers", *Journal of Business* 59, núm. 2, 1986, pp. 197-216; P. Haspeslagh y D. Jemison, *Managing Acquisitions*, Nueva York, Free Press, 1991.

[8] M. L. A. Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience? Evidence from 1990-1995", *Strategic Management Journal* 23, núm. 1, 2002, pp. 21-29; G. Ahuja y R. Katila, "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study", *Strategic Management Journal* 22, núm. 3, 2001, pp. 197-220; H. Barkema y F. Vermeulen, "International Expansion through Star-Up or Acquisition: A Learning Perspective", *Academy of Management Journal* 41, núm. 1, 1998, pp. 7-26.

pleados, establecer canales de distribución, formar una cartera de clientes, etcétera. Los riesgos asociados a las fundaciones internas son sustanciales, y la probabilidad de fracaso suele ser alta. Además, la cultura, estructuras y sistemas organizacionales de algunas empresas pueden impedir la innovación y dificultar el progreso del empresariado corporativo.

En general, formar una filial para entrar en un nuevo negocio resulta atractivo cuando: 1) la empresa matriz posee todas o casi todas las destrezas y los recursos que se necesitan para armar un nuevo negocio y competir con eficacia, 2) hay mucho tiempo para lanzar el negocio, 3) la entrada por fundación cuesta menos que por adquisición, 4) la industria señalada está poblada por muchas empresas relativamente pequeñas, de modo que la nueva no tiene necesidad de competir directamente contra rivales más grandes y poderosos, 5) añadir nueva capacidad de producción no trastornará el equilibrio de la oferta y la demanda en la industria y 6) las empresas participantes son lentas o ineficaces para responder a los empeños del nuevo integrante de la industria por penetrar en el mercado.[9]

Empresas conjuntas

Las empresas conjuntas o empresas de riesgo compartido son una nueva entidad corporativa que es propiedad de dos o más compañías. Una empresa conjunta es útil para entrar en un negocio nuevo en por lo menos tres situaciones.[10] En primer lugar, una empresa conjunta es un buen vehículo para perseguir una oportunidad demasiado compleja o arriesgada, o bien poco económica para que una compañía la emprenda sola; en segundo, las empresas conjuntas tienen sentido cuando las oportunidades de una nueva industria requieren una mayor variedad de competencias y conocimientos de los que domina una compañía. Muchas de las oportunidades en comunicaciones satelitales, biotecnología y sistemas de redes que unen hardware, software y servicios requieren el desarrollo coordinado de innovaciones complementarias y acometer simultáneamente una maraña intrincada de factores financieros, técnicos, regulatorios y políticos, en estos casos, reunir los recursos y competencias de dos o más empresas es una manera más prudente y menos arriesgada de proceder; en tercer lugar, a veces las compañías forman una empresa conjunta para diversificarse en una nueva industria cuando la diversificación entraña tener que operar en otro país: algunos gobiernos exigen que las empresas foráneas que operan en su territorio tengan un socio local minoritario (cuando no mayoritario) de las operaciones de ese país. Además de cumplir con los requisitos de propiedad del gobierno local, las compañías suelen buscar un socio local que tenga experiencia y otros recursos que favorezcan el éxito de la operación recién establecida en esa región.

Sin embargo, como vimos en los capítulos 6 y 7, asociarse con otra empresa (en una empresa conjunta o una alianza colaborativa) tiene serios inconvenientes debido a la posibilidad de que haya objetivos contradictorios, desacuerdos sobre la mejor manera de operar la empresa, choques culturales, etcétera. Las empresas de riesgo compartido son las menos duraderas de las opciones de entrada, pues la relación se prolonga hasta que los socios decidan separarse.

Elegir un modo de entrada

La elección de la mejor manera de entrar en un negocio nuevo, ya sea mediante fundación interna, adquisición o empresa conjunta, depende de las respuestas a cuatro preguntas importantes:

- ¿Tiene la empresa todos los recursos y capacidades que se requieren para entrar en el negocio mediante fundación interna, o carece de algunos recursos críticos?
- ¿Hay barreras de entrada?

[9] Haspeslagh y Jemison, *Managing Acquisitions*, pp. 344-345.
[10] Yves L. Doz y Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering,* Boston, Harvard Business School Press, 1998, caps. 1 y 2.

- ¿La rapidez es un factor importante en las posibilidades de una entrada exitosa de la empresa?
- ¿Cuál es el modo de entrada menos costoso, conforme a los objetivos de la empresa?

La cuestión de los recursos críticos y las capacidades Si una empresa cuenta con todos los recursos que necesita para abrir un nuevo negocio o será capaz de adquirir o arrendar con facilidad cualquier recurso faltante, puede elegir entrar en el negocio mediante fundación interna. Sin embargo, si hay recursos críticos faltantes que no sea posible adquirir o rentar con facilidad, una empresa que desee entrar en un negocio nuevo debe obtener estos recursos faltantes mediante adquisición o empresa conjunta. El Bank of America adquirió a Merrill Lynch en 2008 para obtener recursos y críticos de inversión bancaria y capacidades de las cuales carecía. La adquisición de estas capacidades adicionales complementaron las fortalezas del Bank of America en banca corporativa y le abrió nuevas oportunidades de negocio. Las empresas a menudo adquieren otras empresas como medio de entrada a mercados extranjeros donde carecen de conocimientos del marketing local, capacidades de distribución y relaciones con los proveedores o clientes locales. La adquisición que realizó McDonald's de Burghy, única cadena nacional de hamburgueserías de Italia, es un ejemplo.[11] Si no hay buenas oportunidades de adquisición o si la empresa quiere evitar el alto costo de adquirir e integrar otra empresa, puede elegir entrar mediante una empresa conjunta. Este modo de entrada presenta la ventaja adicional de repartir el riesgo de entrar en un negocio nuevo, lo cual es en particular atractivo cuando la incertidumbre es alta. La empresa conjunta de DeBeers con la empresa de bienes de lujo LVMH dio a DeBeers las capacidades de marketing complementarias que necesitaba para entrar en el negocio del menudeo de diamantes, así como un socio con el cual compartir los riesgos.

La cuestión de las barreras de entrada La segunda cuestión implica ver si las barreras de entrada impedirían que se presente un nuevo aspirante y tuviese éxito en la industria. Si las barreras de entrada son frágiles y en la industria hay empresas pequeñas, la fundación interna será el modo adecuado de entrar; si las barreras de entrada son sólidas, la empresa quizás aún pueda entrar con cierta facilidad si cuenta con los recursos y capacidades necesarios para superarlas. Por ejemplo, una empresa diversificada podrá superar las barreras de entrada debidas a las ventajas de reputación si cuenta con un nombre corporativo muy conocido y confiable. No obstante, si las barreras de entrada no se superan con facilidad, la única ruta viable de entrada puede ser mediante la adquisición de una empresa bien establecida; si bien las barreras de entrada pueden superarse también con una fuerte empresa conjunta complementaria, este modo es el más incierto debido a la falta de experiencia en la industria.

La cuestión de la rapidez La rapidez es otro factor determinante para decidir si se entra en un nuevo negocio. La adquisición es el modo preferido de entrada cuando la rapidez es esencial, como sucede en las industrias de cambios vertiginosos en las que los participantes ágiles obtienen ventajas basadas en la experiencia que no dejan de aumentar al paso del tiempo conforme avanzan por la curva de aprendizaje, y en industrias basadas en la tecnología en donde hay una carrera por establecer estándares o encabezar la plataforma tecnológica. Sin embargo, en otros casos es mejor entrar en un mercado después de definirse la incertidumbre sobre la tecnología o las preferencias del consumidor y aprender de los errores de los que llegaron primero. En estos casos sería preferible la empresa conjunta o la fundación interna.

La cuestión del costo comparativo La cuestión de ver el modo de entrada más rentable es crítico debido a la necesidad de que una estrategia de diversificación pase la prueba del costo de entrada. La adquisición es un modo de entrada de altos costos porque se debe pagar un costo adicional sobre el precio de mercado de la empresa por adquirir.

[11] J. Glover, "The Guardian", 23 de marzo de 1996, **www.mcspotlight.org/media/press/guardpizza_23mar96.html**.

CONCEPTO BÁSICO

Los **costos de transacción** son los de llevar a cabo el convenio de negocios o el acuerdo de que se trate por una suma superior o inferior al precio del trato. Incluyen los costos de buscar un candidato atractivo, los costos de evaluar su valor, negociar costos, y los costos de completar la transacción.

Cuando el costo adicional es alto, el precio de la transacción excederá por una suma sustancial el valor de la empresa adquirida como negocio único. Además, el verdadero costo de una adquisición debe incluir los *costos de transacción* de identificar y evaluar los candidatos potenciales, negociar el precio y completar otros aspectos de la realización de la operación. Por otro lado, el costo verdadero debe tomar en cuenta los costos de integrar la empresa adquirida a la cartera de negocios de la empresa matriz.

Las alianzas estratégicas y otros tipos de sociedades pueden ofrecer una forma de limitar estos costos de entrada. No obstante, incluso así hay costos de coordinación organizacional y de transacción que deben considerarse, como fijar los términos del acuerdo. Si la sociedad no procede como debe y no se basa en la confianza, estos costos pueden ser significativos. Al elegir cómo proceder, la empresa también debe considerar incluso la posibilidad de convenios más sencillos. Si el objetivo no es más que aprovechar mejor la marca y el logotipo de la empresa, por ejemplo, una alianza estratégica centrada en licencias puede ser la opción de menores costos. Otorgar licencias es en particular atractivo si la empresa carece de otros recursos y capacidades necesarias para emprender acciones de entrada. Un caso: Harley-Davidson eligió otorgar licencias de su marca a fabricantes de ropa como alternativa a entrar en la industria de la ropa, para la cual no estaba bien preparada.

ELEGIR LA RUTA DE LA DIVERSIFICACIÓN. NEGOCIOS RELACIONADOS CONTRA NO RELACIONADOS

CONCEPTO BÁSICO

Los **negocios relacionados** poseen correspondencias transferibles de valor competitivo en sus cadenas de valor; los **negocios no relacionados** tienen cadenas de valor distintas que no comprenden vínculos entre ellos que sean útiles para competir.

Cuando una empresa decide diversificarse, su primera gran decisión estratégica es si se diversifica en **negocios relacionados, diferentes** o combinados. Se dice que los negocios *se relacionan* si sus cadenas de valor poseen vínculos de valor competitivo trasladables. Con esto nos referimos a que haya una estrecha correspondencia entre los negocios en términos de la manera como desempeñan actividades *clave* de la cadena de valor y de los recursos y capacidades que cada una necesita para desempeñar dichas actividades. El gran atractivo de la diversificación es aumentar el valor de los accionistas, apalancando las relaciones entre negocios como ventaja competitiva, lo que permite a la compañía, en su totalidad, se desempeñe mejor que como sólo la suma de sus negocios. Se dice que los negocios *no se relacionan* cuando las actividades que comprenden sus respectivas cadenas de valor son tan diferentes que no se da ninguna relación mutua de valor competitivo.

En las dos secciones siguientes exploramos los elementos positivos y los negativos de la diversificación en negocios relacionados y no relacionados.

CORRESPONDENCIA ESTRATÉGICA Y DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS RELACIONADOS

Una estrategia de diversificación en negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios que posean *correspondencias estratégicas respecto de las actividades clave de la cadena de valor y bienes competitivos*. Hay una **correspondencia estratégica** siempre que una o más actividades que comprendan las cadenas de valor de negocios diferentes

sean tan parecidas que den oportunidades de compartir negocios o transferir los recursos y capacidades que permitan mejorar estas actividades.[12] Entre los principales ejemplos de estas oportunidades se encuentran los siguientes:

OA 2

Comprender cómo las estrategias de diversificación relacionadas generan un ajuste estratégico entre los negocios que puede producir ventajas competitivas.

- *Transferir experiencia especializada, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor competitivo de un negocio a otro*.
- *Combinar las actividades relacionadas de las cadenas de valor de negocios distintos en una sola operación para bajar los costos.* Por ejemplo, es viable fabricar productos de diversos negocios en una sola planta, usar los mismos almacenes para embarcar o distribuir, o tener un único equipo de ventas para los productos de varios negocios (porque se venden a los mismos tipos de clientes).
- *Explotar el uso común de una marca reconocida que denote excelencia en cierto rango de productos.* Por ejemplo, el nombre de Yamaha en motocicletas dio a la empresa credibilidad y reconocimiento instantáneos al entrar en el negocio de vehículos acuáticos personales, lo que le permitió obtener una participación de mercado significativa sin gastar grandes sumas en publicidad para establecer una identidad de marca para el WaveRunner. El nombre de Sony en aparatos electrónicos le facilitó entrar en el mercado de videojuegos con su consola PlayStation y su línea de videojuegos. Los muy conocidos y populares iPods de Apple le dieron a la empresa credibilidad instantánea y reconocimiento de nombre al lanzar sus iPhones e iPads.
- *Compartir otros recursos que apoyen las actividades correspondientes de la cadena de valor del negocio, como las relaciones con los proveedores o una red de distribuidores.* Tras adquirir Marvel Comics en 2009, la Walt Disney Company pensó que los personajes emblemáticos de Marvel, como El Hombre Araña, Iron Man y La Viuda Negra, compartieran muchos de los demás negocios de Disney, como sus parques temáticos, tiendas minoristas y videojuegos. (Los personajes de Disney, empezando por Mickey Mouse, siempre han sido de sus recursos más valiosos.)
- *Compromiso entre negocios para crear recursos y capacidades de valor competitivo*.

CONCEPTO BÁSICO

Hay una **correspondencia estratégica** cuando las cadenas de valor de diferentes negocios presentan oportunidades para transferir recursos entre negocios, reducir costos al combinar el desempeño de actividades relacionadas de la cadena de valor o al compartir recursos, emplear en diversos negocios una marca poderosa, y colaborar entre varios negocios para formar capacidades competitivas más fuertes.

La diversificación relacionada se basa en las correspondencias de la cadena de valor respecto de las actividades *clave* de la cadena de valor, las que representan un papel central en la estrategia de cada negocio y se vinculan a los factores de éxito básicos de su industria. Estas correlaciones facilitan compartir o transferir los recursos y capacidades competitivamente importantes que permitan el desempeño de estas actividades y apoyen la búsqueda de ventajas competitivas en cada negocio. Al facilitar el reparto o transferencia de estos bienes de importancia competitiva, la diversificación relacionada impulsa las perspectivas de éxito competitivo de cada negocio.

Los recursos y capacidades que se aprovechan en la diversificación relacionada son *recursos y capacidades especializados.* Con esto queremos decir que tienen aplicaciones muy *específicas*; su uso se restringe a una variedad limitada de contextos de negocios en las que estas aplicaciones tienen pertinencia competitiva. Como se adaptan a aplicaciones particulares, los recursos y capacidades especializados deben utilizarse en ciertas clases de negocios que operen en tipos particulares de industrias para que tengan valor; tienen una utilidad limitada fuera de este rango en especial de aplicaciones industriales y de negocios. Esto contrasta con los *recursos y capacidades generalizados* (como capacidades de administración general, capacida-

[12] Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985, pp. 318-319 y 337-353; Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", pp. 53-57. Se presenta un estudio empírico en favor de la idea de que la correspondencia estratégica mejora el desempeño (siempre que la combinación resultante tenga valor competitivo y sea difícil que los rivales la imiten) en Constantinos C. Markides y Peter J. Williamson, "Corporate Diversification and Organization Structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal* 39, núm. 2, abril de 1996, pp. 340-367.

des de administración de recursos humanos y servicios de contabilidad general), que pueden aplicarse con beneficio en una amplia variedad de tipos de industrias y negocios.

L'Oréal es la empresa de productos de belleza más grande del mundo, con ingresos de más de 25 mil millones de dólares y una exitosa estrategia de diversificación relacionada a partir del aprovechamiento de un conjunto muy especializado de recursos y capacidades. Entre éstos se encuentran 18 centros de investigación dermatológica y cosmética, capacidades de IyD y conocimientos científicos respecto del cuidado de la piel y el cabello, patentes y fórmulas secretas para productos del cuidado del cabello y de la piel, y aplicaciones robóticas desarrolladas específicamente para probar la seguridad de los productos para el cuidado del cabello y la piel. Estos recursos y capacidades son muy valiosos para los negocios centrados en productos para la piel y el cabello humano: se *especializan* en estas aplicaciones y, en consecuencia, tienen poco o ningún valor más allá de esta variedad limitada de aplicaciones. Para aprovechar estos recursos de forma que se maximice su valor potencial, L'Oréal se diversificó hacia los cosméticos, productos para el cuidado del cabello y de la piel, y fragancias (pero no alimentos, transportes, servicios industriales o ningún área de aplicaciones que se aleje del estrecho dominio en que sus recursos especializados son competitivamente importantes). Los negocios de L'Oréal se relacionan entre sí con base en sus recursos y capacidades especializados generadores de valor y en los vínculos de los negocios que éstos permiten entre las actividades de la cadena de valor.

Los recursos y capacidades de más valor competitivo de Corning se especializan en aplicaciones respecto de la fibra óptica y vidrio y cerámica especializados. En el transcurso de los 150 años de su historia acumuló capacidades de conocimientos sin comparación sobre los fundamentos de la ciencia de los cristales y tecnologías relacionadas en el campo de la óptica. Sus capacidades ahora abarcan diversas tecnologías complejas e incluyen experiencia en áreas como composición personalizada de cristales, fundido y composición de vidrio especializado, óptica de precisión, cubiertas transmisoras de vanguardia y materiales optomecánicos. Corning aprovechó estas capacidades especializadas para ocupar una posición de liderazgo global en cinco segmentos de mercado relacionados: tecnologías de pantallas con base en sustratos de cristales, tecnologías ambientales mediante sustratos y filtros de cerámica, fibra óptica y cables para telecomunicaciones, biosensores ópticos para análisis de sustancias químicas y materiales especializados que emplean técnicas de óptica avanzadas y soluciones de cristales especializados. Todos los segmentos de mercado en los que Corning se diversificó se relacionan porque se apoyan en su conjunto de capacidades especializadas y por las abundantes actividades de la cadena de valor que tienen en común como resultado.

General Mills se diversificó en un conjunto muy relacionado de negocios de alimentos con base en sus capacidades en el área de la "química de la cocina" y de tecnologías de producción de alimentos. Entre sus negocios se encuentran los cereales General Mills, productos para hornear Pillsbury y Betty Crocker, yogurts, alimentos orgánicos, combinaciones de comidas, bienes enlatados y refrigerios. Antes se diversificó en negocios de restaurantes a partir de la idea equivocada de que todos los negocios de alimentos se relacionaban. Como resultado de la salida de estos negocios a mediados de la década de 1990, la empresa estuvo en posibilidades de mejorar su rentabilidad general y fortalecer su posición en sus negocios restantes. La lección de su experiencia —y para los administradores de toda empresa diversificada— es que no es la relación entre productos lo que define una estrategia de diversificación relacionada bien llevada; en cambio, los negocios deben relacionarse en términos de sus actividades clave de la cadena de valor y los recursos y capacidades que estas actividades permiten.[13] Un ejemplo es Citizen Holdings Company, cuyos productos parecen distintos (relojes, calculadoras de tarjeta miniatura, televisiones de bolsillo) pero se relacionan en términos de su apoyo común en conocimientos de miniaturización y en tecnologías de precisión avanzadas.[14]

[13] David J. Collis y Cynthia A. Montgomery, "Creating Corporate Advantage", *Harvard Business Review* 76, núm. 3, mayo-junio de 1998, pp. 72-80; Markides y Williamson, "Corporate Diversification and Organization Structure".
[14] Markides y Williamson, "Corporate Diversification and Organization Structure".

Si bien las empresas que aplican estrategias de diversificación relacionada también pueden tener oportunidades de compartir o transferir sus recursos y capacidades *generalizados* (p. ej., sistemas de información, prácticas de administración de recursos humanos, servicios de contabilidad y fiscales, presupuestos, planeación y sistemas de informes financieros, experiencia en asuntos legales y regulatorios, y sistemas de administración de beneficios adicionales), las oportunidades de más valor competitivo para compartir o transferir recursos siempre provienen del aprovechamiento de sus recursos y capacidades especializados. La razón es que los recursos y capacidades especializados impulsan las actividades clave creadoras de valor que tanto conectan el negocio (en puntos donde hay una correspondencia estratégica) como vinculan los factores clave de éxito en los mercados en los que son competitivamente pertinentes. En la figura 8.1 se ilustra la variedad de oportunidades de compartir o transferir recursos y capacidades especializados entre las actividades de la cadena de valor de negocios relacionados. Es importante reconocer que, aunque es posible competir los recursos y capacidades generalizados en múltiples unidades de negocios, compartir cada recurso único no forma la columna vertebral de una estrategia orientada a una diversificación relacionada.

CONCEPTO BÁSICO

La diversificación relacionada implica compartir o transferir recursos y capacidades *especializados.* Los **recursos y capacidades especializados** tienen aplicaciones muy específicas, y su uso se limita a una variedad restringida de tipos e industrias y negocios, en comparación con los **recursos y capacidades generalizados,** que se aplican de manera amplia y en una gran variedad de tipos de industrias y negocios.

Figura 8.1 **Los negocios relacionados tienen actividades relacionadas en la cadena de valor y correspondencias estratégicas de valor competitivo**



Identificar las correspondencias estratégicas entre negocios en la cadena de valor

Las correspondencias estratégicas entre negocios se presentan en cualquier parte de la cadena: en las actividades de IyD y tecnología, de la cadena de suministro y relaciones con los proveedores, de manufactura, de ventas y marketing, de distribución o de actividades de servicio al cliente.[15]

Correspondencias estratégicas en actividades de la cadena de suministro Los negocios que tienen correspondencias estratégicas en la cadena de suministro pueden desempeñarse mejor juntos, porque pueden transferir habilidades para procurarse materiales, aumentar su poder de negociación con los proveedores comunes, beneficiarse de la mayor colaboración con socios comunes de la cadena de suministro y articularse mejor con transportistas para conseguir descuentos por volumen de partes y componentes. Las sociedades estratégicas de Dell Computer con los principales proveedores de microprocesadores, tarjetas-madre (*motherboards*), discos duros, chips de memoria, pantallas planas, capacidades inalámbricas, pilas de larga duración y otros componentes de las PC fueron un elemento importante de la estrategia de la compañía para diversificarse en servidores, dispositivos de almacenamiento de datos, reproductores de MP3 y pantallas de cristal líquido, productos que comparten muchos componentes con las PC y que pueden conseguirse con los mismos socios estratégicos que le proveen a Dell de componentes para computadora personal.

Correspondencias estratégicas en actividades de IyD y tecnología Los negocios que tienen el beneficio de compartir tecnología se desempeñan mejor juntos que separados, debido a los posibles ahorros de costos en IyD y porque los tiempos para llevar los productos nuevos al mercado pueden ser menores; asimismo, los adelantos tecnológicos de un negocio pueden aumentar las ventas en ambos. Las innovaciones tecnológicas fueron el motor de los esfuerzos de las empresas de televisión por cable para diversificarse hacia la conexión a internet de alta velocidad (mediante módems de cable) y, además, de explorar la prestación de servicio de telefonía local y de larga distancia a clientes residenciales y comerciales en una sola conexión o con tecnología VoIP (*voice over internet protocol*).

Correspondencias estratégicas relacionadas con la manufactura Las correspondencias estratégicas entre negocios en las actividades de manufactura representan una fuente importante de ventajas competitivas en situaciones en las que la experiencia de un diversificador en manufactura de calidad y métodos de producción baratos puede transferirse a otro negocio. Cuando Emerson Electric se diversificó hacia el negocio de las sierras de cadena, transfirió su experiencia de manufactura de bajo costo a su división Beaird-Poulan recién adquirida: la transferencia impulsó la estrategia de Beaird-Poulan (ser un proveedor de productos baratos para sierras de cadena) y cambió en lo esencial la forma de diseñar y fabricar sus sierras; otro beneficio de las correspondencias en la cadena de valor, relacionadas con la manufactura, es la capacidad de consolidar la producción en menos plantas y reducir significativamente los costos generales de producción. Cuando el fabricante de vehículos para nieve Bombardier se diversificó en las motocicletas, pudo establecer las líneas de montaje de las motos en el mismo centro de manufactura donde fabricaba los vehículos para nieve. Cuando Smuckers compró el negocio de mantequilla de cacahuate Jif a Procter & Gamble, pudo combinar la manufactura de sus propios productos de mantequilla de cacahuate con los de Jif; además, aumentó su apalancamiento con proveedores para comprar suministros.

[15] Hay un análisis sobre la importancia estratégica de la coordinación entre negocios de las actividades de la cadena de valor y sobre el funcionamiento de este proceso en Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 10, núm. 2, mayo de 1996, pp. 20-34.

Correspondencias estratégicas en actividades de ventas y marketing Surgen varias oportunidades de ahorro en costos por diversificarse en negocios con actividades muy relacionadas en ventas y marketing. Los mismos centros de distribución pueden servir para almacenar y enviar los productos de varios negocios. Cuando las mercancías se venden directamente a los mismos clientes, los costos de ventas se reducen si se usa un solo equipo de ventas y se evita que dos vendedores visiten al mismo cliente. Los productos de negocios relacionados pueden promoverse en un solo sitio de internet e incluirse en los mismos anuncios de medios y folletos de ventas. Las organizaciones de servicio posventa y de reparaciones pueden consolidarse en una sola operación. Se presentan oportunidades de reducir costos consolidando el trámite de pedidos y la facturación, y usando promociones comunes. Cuando el fabricante global de herramientas eléctricas Black & Decker compró Vector Products, pudo utilizar a su propia fuerza de ventas e instalaciones de distribución globales para vender y distribuir los recién adquiridos adaptadores de corriente, cargadores de vehículos de baterías y luces recargables porque el tipo de clientes que distribuían sus herramientas (tiendas de descuento como Walmart y Target, centros de mejoras para el hogar y ferreterías) también comercializaban el tipo de productos que producía Vector.

Surge una segunda categoría de beneficios cuando los negocios diferentes tienen enfoques semejantes en ventas y marketing; en tales casos, hay oportunidades valiosas para competir si se transfieren habilidades de ventas, comercialización, publicidad y diferenciación de productos de un negocio a otro. En el surtido de productos de Procter & Gamble se incluye café Folgers, detergente para ropa Tide, pasta de dientes Crest, jabón Ivory, papel sanitario Charmín, rastrillos y navajas Gillette, pilas Duracell, cepillos de dientes Oral-B y champú Head & Shoulders. Todos estos productos tienen diferentes competidores, cadenas de suministro y requisitos de producción, pero todos pasan por los mismos sistemas de distribución, se venden al detalle a los mismos compradores, se publicitan y promueven de manera muy semejante y requieren de las mismas habilidades de marketing y comercialización.

Correspondencias estratégicas relacionadas con la distribución Los negocios con actividades de distribución muy relacionadas entre sí pueden funcionar mejor juntos que separados, por los posibles ahorros en costos al compartir centros de distribución o por recurrir a los mismos distribuidores y minoristas para llegar a los clientes. Cuando Conair Corporation adquirió el negocio de maletas y accesorios de viaje de Allegro Manufacturing en 2007, pudo consolidar sus propios centros de distribución para secadoras y rizadoras para el cabello con los productos de Allegro, lo que le permitió ahorros de costos en ambos negocios. Del mismo modo, como los productos de Conair y los cojines para cuello, tapones para oídos, etiquetas para equipaje y juegos de baño de Allegro se vendían en el mismo tipo de minoristas (tiendas de descuento y cadenas de supermercados y farmacias), Conair estuvo en posibilidades de convencer a muchos de sus distribuidores al menudeo que no comercializaban los productos de Allegro de que los incluyeran en adelante.

Correspondencias estratégicas en actividades de servicio al cliente Las oportunidades de ahorrar costos por compartir recursos o por una mayor diferenciación mediante habilidades de transferencia provienen de correspondencias estratégicas respecto de las actividades de servicio al cliente, igual que lo hacen desde otros puntos de la cadena de valor. Por ejemplo, pueden surgir ahorros de costos al consolidar en una sola operación el servicio posterior a la venta y el de organizar reparaciones de productos de negocios muy relacionados. Del mismo modo, negocios distintos a menudo utilizan la misma infraestructura de servicio al cliente. Por ejemplo, una empresa de servicio público que se diversifique en gas natural, agua, venta de aparatos y servicio de reparaciones y seguridad doméstica puede usar la misma red de datos de clientes, los mismos centros de atención telefónica y oficinas locales, los mismos sistemas de facturación y contabilidad de clientes y la misma infraestructura de servicio al cliente para todos sus productos y servi-

cios. Mediante la transferencia de las mejores prácticas de servicio al cliente en un conjunto de negocios relacionados o al compartir recursos como información privada acerca de las preferencias de la clientela, una empresa con múltiples negocios crea una ventaja de diferenciación en virtud de un servicio al cliente de mayor calidad.

Correspondencia estratégica, economías de alcance y ventaja competitiva

La diversificación en negocios relacionados es una estrategia atractiva por la oportunidad de convertir las correspondencias estratégicas entre negocios en una ventaja competitiva respecto a rivales cuyas operaciones no les ofrecen beneficios equiparables. Cuanto mayor sea la relación entre los negocios de una empresa diversificada, más amplio será su margen para convertir las correspondencias estratégicas en una ventaja competitiva por medio de 1) transferencia de habilidades o conocimientos, 2) combinación de actividades relacionadas de la cadena de valor para bajar los costos, 3) aprovechar el uso de una marca respetada y 4) colaboración y conocimiento entre negocios para crear nuevas fuerzas de recursos y capacidades, e impulsar la innovación.

Ruta hacia las ventajas competitivas y economías de alcance

Compartir o transferir activos especializados valiosos entre los negocios de la empresa contribuye a que cada negocio desempeñe sus actividades de la cadena de valor de manera más eficiente. Esto se traduce en una ventaja competitiva para los negocios de una o dos maneras básicas: 1) Los negocios contribuyen a una mayor eficiencia y menores costos en relación con sus competidores o 2) proporcionan una base para la diferenciación de modo que la clientela esté dispuesta a pagar relativamente más por los bienes y servicios de los negocios. Sea por alguna de estas formas o por las dos, una empresa con una estrategia de diversificación relacionada bien ejecutada aumenta las oportunidades de que sus negocios obtengan una ventaja competitiva.

CONCEPTO BÁSICO

Las **economías de alcance** son reducciones de costos que fluyen de la operación de varios negocios (el *alcance más grande* de una operación), mientras que las *economías de escala* surgen de una operación *de mayor tamaño.*

En ocasiones, los negocios relacionados presentan oportunidades de eliminar o reducir los costos de realizar ciertas actividades de la cadena de valor; estas reducciones de costos se llaman **economías de alcance**, el cual es un concepto distinto de las *economías de escala*, que son ahorros que se ganan directamente por una operación de tamaño mayor. Por ejemplo, los costos unitarios pueden ser más bajos en una fábrica grande que en una pequeña, en un centro de distribución grande que en uno pequeño y en compras de componentes por mayor volumen que en compras de menor cantidad. Sin embargo, las economías de *alcance* provienen directamente de la acción de compartir recursos, facilitada por la correspondencia estratégica a lo largo de las cadenas de valor de negocios relacionados. Los ahorros están abiertos sólo a empresas de varios negocios y son el resultado de una estrategia de diversificación en que negocios relacionados comparten tecnología, colaboran en IyD, usan centros comunes de manufactura o distribución, comparten equipos de ventas o redes de mayoristas y minoristas, usan la misma marca establecida y comparten la misma infraestructura administrativa. *Entre mayores son los ahorros entre negocios relacionados con el reparto de recursos y correspondencias estratégicas que bajan los costos, mayor es la posibilidad de que una estrategia de diversificación en negocios relacionados produzca una ventaja competitiva basada en costos más bajos que los rivales.*

De la ventaja competitiva al aumento de la rentabilidad y los aumentos de valor accionario

La posibilidad de una ventaja competitiva que sea resultado de ahorros por economías de alcance y que coseche otros beneficios de la correspondencia estratégica es que permite a una empresa seguir una diversificación en negocios relacionados para obtener un desempeño financiero en el que 1 + 1 = 3 y las ganancias esperadas en el valor de los accionistas. La lógica estratégica y de negocios es convincente: materializar correspondencias estratégicas en las cadenas de valor de negocios

relacionados da a una compañía diversificada una ruta despejada para alcanzar una ventaja competitiva sobre rivales que no estén diversificados y competidores cuyos esfuerzos de diversificación no les rinden beneficios equiparables de correspondencia estratégica.[16] Tal ventaja competitiva potencial proporciona a la empresa una base confiable para generar ganancias y un rendimiento sobre la inversión que excede lo que los negocios de la empresa ganarían como proyectos separados. Convertir la ventaja competitiva potencial en una mayor rentabilidad es lo que impulsa a las ganancias de 1 + 1 = 3 en el valor de los accionistas: el resultado necesario para satisfacer la prueba de mejoría y de mostrar los méritos de la iniciativa de diversificación de una compañía.

Diversificarse en negocios relacionados en los que se materialicen beneficios de correspondencia estratégica valiosos para competir pone a las empresas hermanas en la posición de desempeñarse mejor en términos financieros como parte de la misma compañía, de lo que se desempeñarían como empresas independientes, lo que despeja un camino para propulsar el valor accionario.

Ahora bien, debemos recordar cuatro cosas:

1. Captar correspondencias estratégicas entre negocios por medio de una estrategia de diversificación de negocios relacionados favorece el valor de los accionistas de formas tales que éstos no lo conseguirían si sólo poseyesen una cartera de acciones de empresas en industrias diversas.
2. Obtener beneficios de correspondencias estratégicas entre negocios sólo es posible a través de una estrategia de diversificación en negocios relacionados.
3. Los beneficios de correspondencias estratégicas entre negocios provienen de transferir o compartir recursos y capacidades de valor competitivo entre los negocios: recursos y capacidades *especializados* para ciertas aplicaciones y con valor sólo en tipos específicos de industria y negocios.
4. Los beneficios de correspondencias estratégicas entre negocios no se concretan automáticamente cuando una compañía se diversifica en negocios relacionados; *los beneficios se materializan sólo hasta que la administración haya culminado las actividades internas que permitan captar esos beneficios.*

DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS NO RELACIONADOS

OA 3

Estar al tanto de los méritos y riesgos de las estrategias corporativas que conlleva una diversificación no relacionada.

Una estrategia de diferenciación en negocios no relacionados pierde las virtudes de buscar correspondencias estratégicas entre negocios y, por el contrario, se centra exclusivamente en entrar y operar negocios en industrias que permitan a la empresa en su conjunto acrecentar sus ingresos y ganancias. Las compañías que siguen una estrategia de diversificación en negocios no relacionados tienen la disposición a diversificarse en *cualquier industria* en la que la alta administración vea la *oportunidad* de obtener buenos resultados financieros de manera constante. Estas empresas con frecuencia se denominan *conglomerados,* pues sus intereses de negocios varían ampliamente entre diversas industrias. Las empresas que aplican una diversificación no relacionada casi siempre entran en nuevos negocios mediante la adquisición de una empresa establecida en lugar de fundar una subsidiaria desde cero en el interior de sus propias estructuras corporativas o de participar en empresas conjuntas.

Con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados, el acento se pone en pasar las pruebas de atractividad y de costo de entrada, y al buen desempeño económico de los negocios objetivo. Así, con una estrategia de diversificación en negocios no relacio-

[16] Hay un análisis de lo que implica capturar de verdad los beneficios de las correspondencias estratégicas en Kathleen M. Eisenhardt y D. Charles Galunic, "Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work", *Harvard Business Review* 78, núm. 1, enero-febrero de 2000, pp. 91-101; Constantinos C. Markides y Peter J. Williamson, "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance", *Strategic Management Journal* 15, verano de 1994, pp. 149-165.

nados, los administradores de una empresa dedican mucho tiempo y esfuerzo a estudiar los negocios candidatos a ser adquiridos y a evaluar las ventajas y desventajas de conservar o vender los actuales. Para esto, aplican criterios como:

- Si el negocio cumple con los objetivos de rentabilidad y rendimiento sobre la inversión de la empresa.
- Si el negocio está en una industria con potencial de crecimiento atractivo.
- Si el negocio es bastante grande para contribuir *significativamente* al resultado final de la empresa propietaria.

Sin embargo, la clave para una diversificación no relacionada exitosa es trascender estas consideraciones y garantizar que la estrategia pase también la prueba de mejoría. Esta prueba requiere más que sólo un crecimiento de los ingresos; requiere *crecimiento de ganancias,* más de lo que se obtendría en un fondo mutualista o en una empresa tipo *holding* que fuese dueña de los negocios sin añadir valor alguno. A menos que los distintos negocios sean más rentables juntos dentro del conjunto corporativo que separados como negocios independientes, *la estrategia no va a crear valor económico para los accionistas;* y a menos que lo haga, *no hay justificación real para la diversificación no relacionada,* pues los ejecutivos tienen una responsabilidad fiduciaria para maximizar el valor accionario de largo plazo.

Crear valor accionario mediante la diversificación no relacionada

Por la ausencia de correspondencia estratégica entre negocios con la cual crear ventajas competitivas, la formación de valor económico accionario mediante la diversificación no relacionada depende a final de cuentas en la capacidad de la empresa matriz de mejorar sus negocios por otros medios. Para realizar esto, es crítico el papel que represente la empresa matriz *como matriz corporativa.* En la medida en que una empresa cuente con *capacidades de orientación* —capacidades que implican nutrir, criar, acicalar y guiar los negocios constituyentes—, una matriz corporativa impulsa sus negocios y los ayuda a ganar terreno frente a sus rivales de mercado. Las matrices corporativas también contribuyen a la competitividad de sus negocios no relacionados al compartir o transferir *recursos y capacidades generalizados* entre negocios, activos competitivos con utilidad en todo tipo de industrias y en consecuencia, aprovechables en una amplia variedad de negocios. Algunos ejemplos de recursos generalizados que una matriz corporativa aprovecha en una diversificación no relacionada son la reputación de la corporación; su clasificación crediticia y acceso a mercados financieros; mecanismos de gobierno; programa corporativo de ética; centro de datos y comunicaciones; recursos administrativos compartidos, como relaciones públicas y servicios legales; y sistemas comunes para funciones como presupuestos, informes financieros y control de calidad.

A continuación se analizan las tres formas principales como una empresa matriz promueve las perspectivas de sus negocios no relacionados y aumenta el valor económico accionario a largo plazo.

Orientación corporativa hábil Una forma eficaz para que una empresa diversificada mejore el desempeño de sus negocios no relacionados de otra manera es mediante una crianza corporativa hábil. La *orientación corporativa* se refiere al papel que representa una corporación diversificada al nutrir sus negocios componentes mediante la provisión de experiencia de dirección, control disciplinado, recursos financieros y otros tipos de recursos y capacidades generalizados, como sistemas de planeación de largo plazo, habilidades de desarrollo de negocios, procesos de administración de desarrollo y sistemas de incentivos.[17]

[17] A. Campbell, M. Goold y M. Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage", *Harvard Business Review* 73, núm. 2, marzo-abril de 1995, pp. 120-132.

Una de las formas más importantes en que las matrices corporativas contribuyen al éxito de sus negocios es proporcionar supervisión y guía de alto nivel.[18] Los ejecutivos de una corporación diversificada grande suman entre ellos muchos años de experiencia acumulada en diversos escenarios de negocios y a menudo contribuyen con habilidades expertas de resolución de problemas, sugerencias creativas de estrategia y consejo y guía de primera clase para mejorar la competitividad y desempeño financiero para los encargados de las diversas subsidiarias de negocios de la empresa; esto es en especial válido en el caso de negocios recién adquiridos. Una guía en particular hábil de alto nivel por parte de los ejecutivos corporativos ayuda a las subsidiarias a desempeñarse mejor que como lo harían sólo con el esfuerzo de los encargados de las unidades de negocios.[19] El sobresaliente liderazgo de Royal Little, fundador de Textron, fue una de las principales razones de que la empresa se convirtió en un modelo de estrategia de diversificación no relacionada mientras fue director general. Las audaces decisiones de Little transformaron a la empresa de sus orígenes como manufacturera textil pequeña en una poderosa empresa global conocida por sus helicópteros Bell, sus aeronaves Cessna y otras marcas diversas en una amplia variedad de industrias. A Norm Wesley, director general del conglomerado Fortune Brands de 1999 a 2007, se le reconoce del mismo modo por haber impulsado el pronunciado ascenso del precio accionario de la empresa mientras estaba a cargo. Fortune Brands es ahora el fabricante de 7 mil millones de dólares de productos que van desde bebidas alcohólicas (p. ej., whisky de centeno y normal Jim Beam, ginebra y vodka Gilbey's, coñac Courvoisier) hasta productos de golf (p. ej., pelotas y palos de golf Titleist, zapatos y ropa de golf FootJoy, *putters* Scotty Cameron) y de ferretería (p. ej., grifos Moen, aparatos de seguridad American Lock, puertas Therma-Tru).

Las matrices corporativas también crean valor agregado para sus negocios al proporcionarles otros tipos de recursos generalizados o de orientación que reducen los costos operativos de los negocios individuales o que mejoran su eficacia operativa. Los recursos administrativos ubicados en las oficinas centrales corporativas de una empresa son un ejemplo destacado; por lo general abarcan servicios legales, experiencia contable y servicios fiscales, y otros elementos de la infraestructura administrativa, como capacidades de administración de riesgos, recursos de tecnología de la información y recursos referentes a relaciones públicas y comunicaciones corporativas. Ofrecer a los negocios individuales estos tipos de recursos y capacidades generalizados y de apoyo crea valor al reducir los costos generales de toda la empresa, pues de otro modo cada negocio tendría que duplicar las actividades centralizadas.

Las marcas corporativas que no se limitan a algún tipo específico de producto son otro tipo de recurso corporativo generalizado que puede compartirse entre negocios no relacionados. La marca GE es un ejemplo, pues se aplica a negocios tan diversos como servicios financieros (GE Capital), médicos (diagnósticos médicos GE) y de iluminación (focos GE). Las marcas corporativas aplicadas así en ocasiones se llaman *marcas generales.* Al utilizar un nombre corporativo muy conocido (GE) en los negocios individuales de una empresa diversificada tiene el potencial no sólo de reducir costos (al repartir el costo fijo de desarrollar y mantener la marca en muchos negocios), sino también de mejorar la propuesta de valor al cliente del negocio mediante la vinculación de sus productos a un nombre en el que los clientes confían. Del mismo modo, la reputación de una corporación de productos bien hechos o confiables, o de que vale la pena confiar en ella, genera una mayor disposición por parte del cliente a comprar los productos de una variedad más amplia de los negocios de una empresa diversificada. Los sistemas de incentivos, sistemas de control financiero y la cultura de una empresa son otros tipos de recursos corporativos generalizados que pueden resultar útiles para mejorar las operaciones diarias de un conjunto diverso de negocios.

Asignación juiciosa de recursos financieros entre los negocios Las empresas muy diversificadas también pueden crear valor agregado al fungir

[18] C. Montgomery y B. Wernerfelt, "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin-Q", *RAND Journal of Economics* 19, núm. 4, 1988, pp. 623-632.
[19] *Ibid.*

como mercado de capital interno y asignar flujos de efectivo excedentes de algunos negocios para financiar los requerimientos de capital de otros. Esto es en particular importante cuando las tasas de interés son altas o el crédito es inusualmente escaso (como al principio de la crisis bancaria mundial de 2008) o en economías con mercados de capital menos desarrollados. En estas condiciones, un diversificador no relacionado con sólidos recursos financieros agrega valor al asignar financiamiento de unidades de negocios que generen exceso de efectivo (más de lo que necesitan para financiar sus propios requerimientos operativos y nuevas oportunidades de inversión de capital) a otros negocios cortos de efectivo con perspectivas prometedoras de crecimiento. La habilidad de una empresa matriz de operar como su propio mercado de capital mejora el desempeño corporativo general e impulsa el valor accionario en la medida en que sus directivos tienen un mejor acceso a la información sobre oportunidades de inversión internas que a financieros externos, y evitan el costo de los préstamos externos.

Adquirir y reestructurar empresas subvaluadas Una manera de que las empresas matrices agreguen valor a sus negocios no relacionados es adquirir empresas de desempeño deficiente a precio de ganga y después *reestructurar* sus operaciones (y quizá sus estrategias) de forma que se generen en ocasiones drásticos incrementos en la rentabilidad. La **reestructuración** se refiere a ajustar y agilizar las operaciones de un negocio: combinar las plantas con exceso de capacidad, vender activos redundantes o mal utilizados, reducir gastos innecesarios, renovar sus ofertas de productos, instituir nuevos enfoques de ventas y marketing, consolidar funciones administrativas para reducir gastos generales, instituir nuevos controles financieros y sistemas de contabilidad, y mejorar en general la eficiencia operativa y la rentabilidad de una empresa. La reestructuración en ocasiones implica transferir a administradores experimentados a los negocios recién adquiridos, sea para sustituir a los niveles directivos superiores o para encargarse de ellos temporalmente hasta que el negocio recupere la rentabilidad o esté bien encaminado para convertirse en un competidor importante en el mercado.

CONCEPTO BÁSICO

La **reestructuración** se refiere a ajustar y agilizar las actividades de un negocio: combinar plantas con exceso de capacidad, vender activos mal utilizados, reducir gastos innecesarios y mejorar en general la productividad y rentabilidad de una empresa.

La reestructuración suele emprenderse cuando una empresa diversificada adquiere un nuevo negocio que se desempeña muy por debajo de los niveles que la matriz corporativa cree alcanzables. Las empresas diversificadas con capacidades de reestructuración (en ocasiones llamadas *capacidades de redirigir*) a menudo están en posibilidades de impulsar de manera significativa el desempeño de negocios débiles en una variedad de industrias relativamente amplia. Newell Rubbermaid (cuya diversa línea de productos incluye plumones Sharpie, tratamientos para ventanas Levolor, sopletes de propano Bernzomatic, accesorios para el pelo Goody, carreolas y asientos para niños Aprica, utensilios de cocina Calphalon, y herramientas eléctricas y manuales Lenox) desarrolló un conjunto tan sólido de estas capacidades de redirección que se decía que la empresa "newellizaba" el negocio que adquiría.

Las estrategias de diversificación no relacionada exitosas basadas en reestructuración requieren que la empresa matriz tenga experiencia considerable en identificar empresas de bajo desempeño que sean buenas candidatas y en negociar precios de adquisición atractivos de modo que cada adquisición pase la prueba del costo de entrada. Las capacidades de este tipo de los caballeros James Hanson y Gordon White, quienes construyeron el conglomerado británico Hanson Trust, representaron un gran papel en el impresionante récord de rentabilidad de Hanson a mediados de la década de 1990.

Ruta a un mayor valor accionario mediante la diversificación no relacionada

Para salir adelante con una estrategia de diversificación en negocios no relacionados que produzcan mejores resultados financieros de los que generarían si operaran como entidades independientes, los ejecutivos deben:

- Diversificarse mejor en nuevos negocios que arrojen constantemente buenas ganancias y rendimientos sobre la inversión (con lo cual pasan la prueba de atractividad).
- Negociar de manera excelente precios favorables de adquisición (con lo cual pasan la prueba del costo de entrada).
- Efectuar una gran orientación corporativa mediante una supervisión administrativa de alto nivel y reparto de recursos, asignación de recursos financieros y administración de cartera de negocios, o reestructuración de negocios de bajo desempeño (para satisfacer la prueba de mejoría).

Las mejores matrices corporativas comprenden la naturaleza y valor de la clase de recursos a su disposición y saben aprovecharlos con eficacia en todos sus negocios; las que logran crear más valor en sus negocios que otras empresas diversificadas tienen lo que se conoce como **ventaja de orientación**.[20] Cuando una corporación tiene una ventaja de orientación, sus ejecutivos cuentan con las mayores probabilidades de idear y ejecutar una estrategia de diversificación no relacionada que satisfaga las tres pruebas y de verdad mejore el valor económico accionario de largo plazo.

CONCEPTO BÁSICO

Una empresa diversificada tiene una **ventaja de orientación** cuando es más capaz que otras empresas de impulsar el desempeño combinado de sus negocios individuales mediante una guía de alto nivel, supervisión general y otras contribuciones de índole corporativa.

Inconvenientes de la diversificación en negocios no relacionados

Las estrategias de diversificación en negocios no relacionados tienen dos aspectos negativos importantes que limitan sus méritos: requisitos administrativos exigentes y poco potencial para generar ventajas competitivas.

Requisitos administrativos exigentes Administrar bien un grupo de negocios fundamentalmente diferentes que operan en industrias y entornos competitivos en principio distintos es una propuesta de lo más difícil.[21] Considere por ejemplo que corporaciones como General Electric y Berkshire Hathaway tienen docenas de subsidiarias de negocios que fabrican cientos y en ocasiones miles de productos. Si bien los ejecutivos de las oficinas matrices pueden deducir información sobre la industria de fuentes de terceros, plantear muchas preguntas durante visitas ocasionales a los distintos negocios y esforzarse lo posible en saber de los diversos negocios de la empresa, aún dependen en gran medida de los informes de los encargados de las unidades de negocios y de "administrar por las cifras", es decir, llevar un registro minucioso de los resultados financieros y operativos de cada subsidiaria. Administrar por las cifras funciona bien cuando las condiciones del negocio son normales y los encargados de varias unidades de negocios cumplen con regularidad sus cifras. Pero el problema surge cuando las cosas empiezan a salir mal en un negocio debido a circunstancias de excepción y la directiva corporativa tiene que involucrarse de lleno en los problemas de un negocio del cual no conoce gran cosa. Como todo negocio tiende a toparse con dificultades en algún momento, la diversificación no relacionada es así una estrategia un tanto arriesgada desde una perspectiva administrativa.[22] Tan sólo uno o dos problemas imprevistos o grandes errores estratégicos (calcular mal la importancia de ciertas fuerzas competitivas o el efecto de fuerzas impulsoras o factores claves del éxito, encontrar problemas inesperados en un negocio recién comprado o pecar de optimismo en cuanto a corregir a una filial en dificultades) pueden ser causa de una caída abrupta de las ganancias de la corporación y el derrumbe del precio de las acciones de la matriz.

[20] *Ibid.*

[21] Para consultar una revisión de las experiencias de empresas que aplicaron con éxito una diversificación no relacionada, véase Patricia L. Anslinger y Thomas E. Copeland, "Growth through Acquisitions: A Fresh Look", *Harvard Business Review* 74, núm. 1, enero-febrero de 1996, pp. 126-135.

[22] Desde luego, la directiva puede estar dispuesta a asumir el riesgo de que no se presenten problemas antes de aprender lo suficiente del negocio para sacarlo adelante ante casi cualquier dificultad. Sin embargo, hay investigaciones que revelan que esto es muy arriesgado desde una perspectiva financiera; véase por ejemplo M. Lubatkin y S. Chatterjee, "Extending Modern Portfolio Theory", *Academy of Management Journal* 37, núm. 1, febrero de 1994, pp. 109-136.

Por lo tanto, supervisar y dirigir de manera competente un conjunto de negocios diversos puede ser más complejo de lo que parece. En la práctica, comparativamente sólo pocas empresas superaron el reto. Hay muchas empresas cuyos ejecutivos corporativos fracasaron en entregar buenos resultados financieros de manera constante en una estrategia de diversificación no relacionada en comparación con las que han tenido éxito.[23] A menos que una empresa de verdad cuente con una ventaja de orientación, el resultado más probable de una diversificación no relacionada será de 1 + 1 = 2, o menos.

Ventaja competitiva potencial limitada El segundo gran aspecto negativo es que la *diversificación en negocios no relacionados no ofrece posibilidades de obtener una ventaja competitiva aparte de lo que pueda generar cada negocio por su cuenta.* A diferencia de la diversificación en negocios relacionados, no hay correspondencias estratégicas entre negocios para desempeñar sus actividades clave de la cadena de valor de manera más eficiente y eficaz. Una matriz corporativa con abundante efectivo que emprenda una diversificación no relacionada puede proporcionar a sus subsidiarias capital muy necesario, conseguir economías de alcance en actividades que dependan de recursos corporativos generalizados e incluso ofrecer conocimientos administrativos para ayudar a resolver problemas de unidades de negocios particulares, pero de otro modo tiene poco que ofrecer en la manera de mejorar la fortaleza competitiva de sus unidades de negocios individuales. En comparación con los recursos muy especializados que facilitan la diversificación relacionada, los recursos generalizados que apoyan la diversificación no relacionada tienden a ser de relativamente poco valor, por la sencilla razón de que son más comunes. A menos que tengan una calidad excepcional (como las mundialmente reconocidas capacidades generales administrativas de GE), es menos probable que los recursos y capacidades de naturaleza generalizada ofrezcan una fuente de ventaja competitiva para las empresas diversificadas. *Sin la potencial ventaja competitiva de las correspondencias estratégicas, el desempeño consolidado de un grupo de negocios no relacionados es poco o nada superior que la suma de lo que las unidades hubieran alcanzado de ser independientes en la mayoría de los casos.*

Depender exclusivamente de la experiencia de los ejecutivos de la corporación para que manejen un grupo de negocios no relacionados es un *fundamento demasiado débil para aumentar el valor accionario*, a diferencia de una estrategia de diversificación en negocios relacionados.

Razones inadecuadas para emprender una diversificación no relacionada

Cuando las empresas aplican una estrategia de diversificación no relacionada por las razones equivocadas, es probable que el resultado sea de 1 + 1 = 2, o menos. Entre los motivos de que sea improbable que una diversificación no relacionada incremente el valor accionario se encuentran los siguientes:

- *Reducción de riesgos.* Los administradores en ocasiones ejecutan una diversificación no relacionada con el fin de reducir riesgos al esparcir las inversiones de la empresa en una serie de industrias de verdad diversas cuyas tecnologías y mercados estén en gran medida desconectados. No obstante, esto no crea valor accionario de largo plazo porque los accionistas de la empresa pueden reducir con más flexibilidad (y eficiencia) su exposición al riesgo al invertir en una cartera de negocios diversificado de acciones y bonos.
- *Crecimiento.* Si bien la diversificación no relacionada puede permitir a una empresa alcanzar un crecimiento rápido o continuo, es poco probable que las empresas que procuran crecer sólo por crecer maximicen su valor accionario. Pese a que el crecimiento atrae más atención y prestigio a una empresa por su mayor visibilidad y mejores clasificaciones en su industria, sólo el crecimiento rentable —el que proviene de crear valor agregado para los accionistas— justifica una estrategia de diversificación no relacionada.

[23] Para consultar investigaciones que demuestran el fracaso de diversificaciones amplias y la tendencia de las empresas a concentrar de manera más definida sus medidas para diversificarse véase Lawrence G. Franko, "The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms, 1980-2000", *Business Horizons* 47, núm. 4, julio-agosto de 2004, pp. 41-50.

- *Estabilización.* En una empresa muy diversificada, existe la posibilidad de que las bajas del mercado en algunos negocios de la empresa se compensen en parte por las alzas cíclicas en sus otros negocios, lo que produce una menor volatilidad de ganancias. Sin embargo, en la práctica, no hay pruebas convincentes de que las utilidades consolidadas de las empresas con estrategias de diversificación no relacionada sean más estables o estén menos sujetas a reveses en periodos de recesión y tensión económica que las utilidades de empresas con estrategias de diversificación relacionada.
- *Motivos administrativos.* La diversificación no relacionada otorga beneficios a los administradores, como una mayor compensación (que tiende a incrementarse con el tamaño de la empresa y su grado de diversificación) y menores riesgos de empleo. Es mucho más probable que la diversificación por estas razones disminuya el valor accionario en lugar de aumentarlo.

Como las estrategias de diversificación no relacionada *en el mejor de los casos* sólo tienen un potencial limitado de crear valor económico de largo plazo para los accionistas, es esencial que los administradores no exacerben el problema con un enfoque equivocado respecto de la diversificación no relacionada, en la consecución de objetivos que es más probable que destruyan el valor accionario en lugar de crearlo.

ESTRATEGIAS COMBINADAS DE DIVERSIFICACIÓN EN NEGOCIOS RELACIONADOS Y NO RELACIONADOS

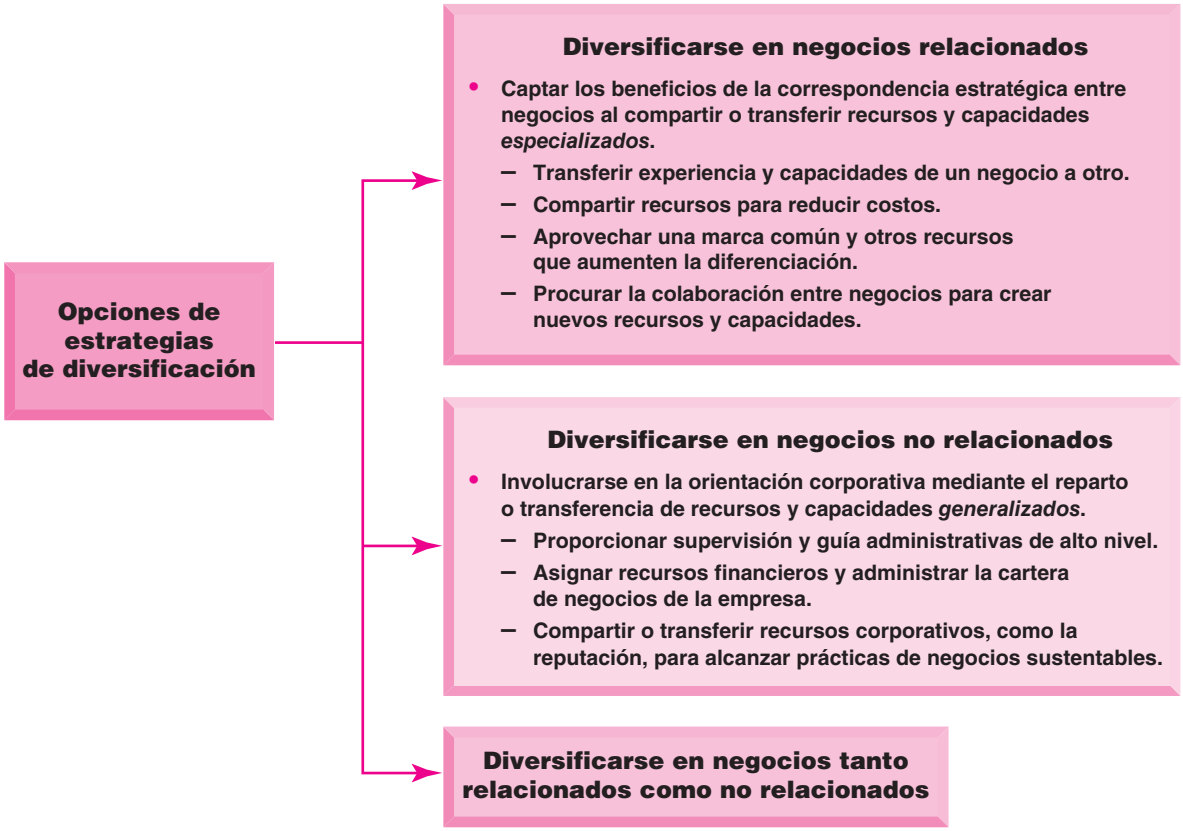
Nada impide que una empresa se diversifique en negocios relacionados y no relacionados. De hecho, en la práctica la composición de los negocios de las compañías diversificadas varía considerablemente; algunas en realidad son *empresas con negocio dominante*; es decir, un negocio "esencial", que genera de 50 a 80% del total de los ingresos y un grupo de pequeños negocios, relacionados o no relacionados, que abarcan el resto. Algunas empresas *se diversifican estrechamente* en pocos negocios (de dos a cinco), relacionados o no relacionados. Otras están *diversificadas ampliamente* en una gama extensa de negocios relacionados, no relacionados o de ambos tipos. Algunas empresas de muchos negocios lo hicieron en campos no relacionados, pero tienen grupos de negocios en cada uno, lo cual proporciona una cartera de negocios que consta de *varios grupos no relacionados de negocios relacionados.* Hay mucha libertad para que las compañías adapten sus estrategias de diversificación de modo que incorporen elementos de diversificación de negocios relacionados y no relacionados, según convenga a sus preferencias en cuanto a correr riesgos y a su visión estratégica. *La combinación de estrategias de negocios relacionados y no relacionados tiene un atractivo particular para empresas con una mezcla de activos competitivos valiosos, que cubran el espectro de recursos y capacidades generalizados y especializados.*

En la figura 8.2 se presentan varias opciones para aquellas empresas que apliquen la diversificación.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA DIVERSIFICADA

El análisis estratégico de empresas diversificadas parte de conceptos y métodos usados por compañías de negocio único, pero hay aspectos adicionales que deben considerarse y un par

Figura 8.2 Opciones de estrategias para una empresa que pretenda diversificarse



OA 4

Dominar las herramientas analíticas para evaluar la estrategia de diversificación de una empresa.

de nuevas herramientas analíticas por dominar. El procedimiento para evaluar las ventajas y desventajas de una estrategia de una empresa diversificada y decidir qué acciones emprender para mejorar su desempeño abarca seis pasos:

1. Evaluar el atractivo de las industrias en las que se diversificó la empresa, tanto en lo individual como en grupo.
2. Evaluar la fuerza competitiva de las unidades de negocios de la empresa y determinar cuántas son competitivas en sus respectivas industrias.
3. Verificar el potencial de creación de ventaja competitiva de correspondencias estratégicas entre los negocios de las diversas unidades de negocios de la empresa.
4. Verificar si los recursos de la empresa corresponden con los requisitos de su grupo de negocios actuales.
5. Jerarquizar las perspectivas de desempeño de los negocios, de las mejores a las peores, y determinar cuál es la prioridad de la casa matriz al asignarles recursos.
6. Idear nuevas iniciativas estratégicas para mejorar el desempeño general de la corporación.

Los principales conceptos y técnicas analíticas de cada uno de estos pasos ameritan una exposición mayor.

Paso 1: Determinar la atractividad de una industria

Una consideración fundamental al evaluar la composición de los negocios de una empresa diversificada y el calibre de su estrategia es la atractividad de las industrias en las que posee operaciones de negocios. Para ello, hay que contestar varias preguntas:

1. *¿Todas las industrias en las que se ha diversificado la empresa representan un buen negocio?* Idealmente, cada industria en la que opera la compañía pasará la prueba de la atractividad.
2. *¿Cuáles son las industrias más atractivas de entre aquellas en las que opera la empresa y cuáles las menos?* Comparar la atractividad de las industrias y clasificarlas de la más a la menos atractiva es un prerrequisito para asignar con inteligencia los recursos corporativos entre los diversos negocios.
3. *¿Qué tan atractivo es todo el grupo de industrias en el que invirtió la empresa?* La respuesta a esta pregunta señala a si el grupo de industrias promete crecimiento y rentabilidad atractivos. Una compañía cuyos ingresos y utilidades provienen principalmente de negocios en industrias menos atractivas probablemente deba retirarles inversiones y entrar en las que aparezcan como muy atractivas.

Cuanto más atractivas sean las industrias (en lo individual y como grupo) en las que opera una empresa, mejores son sus perspectivas de desempeño a largo plazo.

Calcular puntuaciones de atractividad de las industrias en las que se diversificó la empresa Una herramienta analítica simple y confiable consiste en fijar calificaciones cuantitativas de atractividad de las industrias para medirlas, jerarquizarlas de la más a la menos atractivas y estimar la atractividad de todas las industrias como grupo.

Evaluar el atractivo de una industria implica considerar las condiciones del macroambiente de cada negocio así como su ambiente competitivo, los mismos factores con que se evalúa la estrategia de una empresa de un solo negocio, como vimos en el capítulo 3. Entre los indicadores clave del atractivo de una industria se encuentran por lo tanto los siguientes:

- Factores sociales, políticos, regulatorios y ambientales
- Factores temporales y cíclicos
- Incertidumbre en la industria y riesgo del negocio
- Tamaño del mercado y tasa proyectada de crecimiento
- Rentabilidad de la industria
- Intensidad de la competencia (cinco fuerzas)
- Oportunidades y amenazas emergentes

Además, es críticamente importante considerar los aspectos del atractivo de la industria que conciernan *de manera específica* a la estrategia de diversificación de la empresa. Esto implica ver todas las industrias en las que la empresa invirtió para evaluar sus requerimientos de recursos y considerar si hay una buena correspondencia estratégica entre las industrias. Con las siguientes medidas suele determinarse el atractivo de una industria desde esta perspectiva de múltiples negocios:

- *Presencia de correspondencias estratégicas entre industrias.* Cuanto más corresponden la cadena de valor y los requisitos de recursos de la industria con las actividades de la cadena de valor de otras en las que la empresa tiene operaciones, más atractivo será si la compañía sigue una diversificación en negocios relacionados.
- *Necesidades de recursos.* Las industrias que tienen necesidades de recursos que están al alcance de la empresa son más atractivas que las industrias donde el capital y otros recursos pudieran amenazar los recursos financieros de la compañía y sus capacidades organizacionales.

Después de fijar un conjunto de métrica convenientes a la atractividad de una empresa diversificada, a cada medida se le asignará una ponderación que refleje su importancia relativa para determinar el atractivo de la industria; es equivocado asumir que todas las medidas de atractividad tienen la misma importancia. La intensidad de la competencia en una industria casi siempre tiene un gran peso (digamos 0.20 o 0.30). A las consideraciones de correspondencia estratégica debe asignárseles un peso mayor en el caso de compañías con

estrategias de diversificación en negocios relacionados; pero para las compañías con estrategias de negocios no relacionados pueden asignarse pesos menores o aun descartar de la lista de métricas de atractividad las correspondencias estratégicas con otras industrias. Los pesos de importancia de estos factores deben sumar 1.0.

A continuación, se califican todas las industrias en cada una de las medida de atractividad con una escala de 1 a 10 (en la que una calificación *alta* significa *muy* atractivo y una calificación baja, *poco* atractivo). *Recuerde a este respecto que cuanto más intensa es la competencia en una industria es menor su calificación de atractividad.* Del mismo modo, mientras más lejos del alcance de una empresa estén los requerimientos de recursos asociados a estar en una industria particular, menor será la calificación del atractivo; por otra parte, la presencia de una buena correspondencia estratégica entre industrias debe otorgar un atractivo muy elevado, pues hay buen potencial de ventajas competitivas y mayor valor accionario. En seguida, se calculan calificaciones ponderadas de atractivo multiplicando la calificación de la industria en cada medida por la ponderación correspondiente. Por ejemplo, una calificación de 8 con un peso de 0.25 da una calificación ponderada de atractividad de 2.00. La suma de las calificaciones ponderadas de todas las medidas de atractividad proporciona una calificación general de la atractividad de una industria. El procedimiento se ilustra en la tabla 8.1.

Interpretación de las evaluaciones de atractividad de una industria Las industrias con una calificación muy debajo de 5.0 probablemente no pasan la prueba de atractividad. Si las calificaciones asignadas a la industria de una empresa son superiores a 5.0, es adecuado concluir que el grupo de industrias en el que opera es atractivo en general. Pero el grupo de industrias tiene un grado muy bajo de atractividad conforme aumenta su número con calificaciones menores de 5.0, en particular si las que tienen calificación baja suman una parte considerable de los ingresos de la compañía.

Tabla 8.1 Cálculo de las evaluaciones ponderadas de la atractividad de las industrias*

Medida de la atractividad de la industria	Ponderación de la importancia	Calificación/ clasificación industria A	Calificación/ clasificación industria B	Calificación/ clasificación industria C	Calificación/ clasificación industria D
Tamaño del mercado y tasa de crecimiento proyectada	0.10	8/0.80	5/0.50	7/0.70	3/0.30
Intensidad de la competencia	0.25	8/2.00	7/1.75	3/0.75	2/0.50
Oportunidades y amenazas emergentes	0.10	2/0.20	9/0.90	4/0.40	5/0.50
Correspondencias estratégicas entre industrias	0.20	8/1.60	4/0.80	8/1.60	2/0.40
Necesidad de recursos	0.10	9/0.90	7/0.70	10/1.00	5/0.50
Influencias estacionales y cíclicas	0.05	9/0.45	8/0.40	10/0.50	5/0.25
Factores sociales, políticos, regulatorios y ambientales	0.05	10/0.50	7/0.35	7/0.35	3/0.15
Rentabilidad de la industria	0.10	5/0.50	10/1.00	3/0.30	3/0.30
Incertidumbre en la industria y riesgos de negocio	0.05	5/0.25	7/0.35	10/0.50	1/0.05
Suma de las ponderaciones asignadas	1.00				
Evaluaciones ponderadas generales de atractividad		**7.20**	**6.75**	**5.10**	**2.95**

* Escala de calificación: 1 = muy poco atractiva para la empresa; 10 = muy atractiva para la empresa.

Para que una empresa diversificada tenga un desempeño sólido, una parte sustancial de sus ingresos y utilidades debe venir de unidades de negocio con calificaciones de atractividad relativamente elevadas. Es muy importante que los principales negocios de una compañía diversificada estén en industrias con buenas perspectivas de crecimiento y rentabilidad superiores al promedio. Lograr que una gran parte de los ingresos y utilidades de una empresa procedan de industrias con crecimiento lento, poca rentabilidad o competencia intensa es una carga para el desempeño general de la compañía. Las unidades de negocio de las industrias menos atractivas son candidatas a retirarles la inversión si no se posicionan con la fuerza suficiente para superar los aspectos poco atractivos de su ambiente industrial o si no son un componente de importancia estratégica en la composición de negocios de la empresa.

Dificultades de calcular las evaluaciones de atractividad de las industrias

Hay dos escollos al calcular las calificaciones de atractividad de las industrias. El primero es decidir las ponderaciones aproximadas de las medidas de atractividad. Muchos analistas pueden tener ideas diferentes sobre cuáles son los convenientes para las medias de atractividad; el segundo escollo es adquirir un dominio suficiente de la industria para asignar calificaciones atinadas y objetivas. En general, una empresa puede conseguir los datos históricos necesarios para comparar sus industrias en factores como tamaño del mercado, tasa de crecimiento, influencias estacionales y cíclicas y rentabilidad de la industria. Las correspondencias entre industrias y requisitos de recursos también se estiman con facilidad; pero la medida de atractividad en la que el sentido común es más importante atañe a la intensidad de la competencia. No siempre es fácil concluir si la competencia de una industria es más fuerte o más débil que en otra por la diferencia en las influencias competitivas que prevalecen y su importancia relativa. En el caso de que la información disponible sea demasiado escasa para asignar con confianza una calificación a una industria es una medida peculiar de atractivo, lo mejor es dar una calificación de 5, para no inclinar la calificación general de atractivo en uno u otro sentido.

Pero a pesar de los escollos, calcular calificaciones de la atractividad de las industrias es un método sistemático y razonablemente confiable para clasificar las industrias de una empresa diversificada de la más a la menos atractivas; cifras para cuatro industrias como las que se muestran en la tabla 8.1 delimitan la base para estimar cuáles industrias son más atractivas y en qué medida.

Paso 2: Evaluar la fuerza competitiva de la unidad de negocio

El segundo paso al evaluar una empresa diversificada es ver con qué fuerza se posicionan las unidades de negocio en su industria respectiva. Hacer una evaluación de la fuerza y la posición competitiva de cada unidad comercial en su industria revela las oportunidades de prosperar y proporciona también la base para clasificar la competitividad de las unidades de la más fuerte a la más débil, y calcular la fortaleza competitiva de todas las unidades como grupo.

Cómo calcular evaluaciones de fortaleza competitiva para cada unidad de negocio

La medición cuantitativa de las fortalezas competitivas de cada unidad de negocio se calcula con un procedimiento semejante a la medida de la atractividad de una industria. Los factores siguientes se toman para cuantificar las fortalezas competitivas de las filiales de una empresa diversificada.

Desde el punto de vista analítico, usar una participación relativa de mercado para medir la fuerza competitiva es mejor que un porcentaje directo de participación.

- *Participación relativa en el mercado.* La *participación relativa en el mercado* de una unidad de negocio se define como la proporción de su participación en relación con la de la principal empresa rival de la industria, medida en volumen de unidades, no en dinero. Por ejemplo, una participación de 10% no indica una gran fuerza competitiva si la participación del líder es de 50% (una participación

relativa de 0.20%), pero una de 10% es bastante fuerte si la parte del líder es de apenas 12% (una participación relativa de 0.83); por eso la participación de mercado relativa de una compañía es una mejor medida de la fortaleza competitiva que una basada en cifras monetarias o en volumen de unidades.

- Costos en relación con los costos de los competidores.
- Capacidad de igualar o superar a los rivales en los principales atributos de los productos.
- Imagen de marca y reputación.
- Otros recursos y capacidades de valor competitivo.
- Capacidad de beneficiarse de correspondencias estratégicas con otros negocios de la empresa.
- Capacidad de negociar provechosamente con los principales proveedores y clientes.
- Alianzas y sociedades de colaboración con proveedores y compradores
- Rentabilidad en relación con los competidores. Una rentabilidad superior al promedio indica una ventaja competitiva, mientras que las utilidades inferiores denotan una desventaja.

Después de establecer un conjunto de medidas de la fortaleza competitiva que concuerden con las circunstancias de las unidades de negocio, es necesario asignar ponderaciones que indiquen la importancia de cada medida. Puede defenderse el uso de diferentes pesos para distintas unidades de negocio, siempre que la importancia de las medidas de fortaleza difiera significativamente de un negocio a otro; de otra manera, es más simple arreglárselas con un grupo único de ponderaciones y evitarse la complicación de tener varios. Como antes, los pesos de importancia deben sumar 1.0. A continuación, cada unidad de negocio se califica en cada una de las medidas de fortaleza escogidas con una escala de 1 a 10 (en la que una calificación *alta* significa una *fortaleza* competitiva y una calificación *baja* una *debilidad*). En el caso de que la información disponible sea muy escasa para asignar confiadamente una calificación a una unidad de negocios en determinada medida de fortaleza, lo mejor es usar una calificación de 5, que no sesgue la calificación general en uno u otro sentido. Las calificaciones de fortaleza ponderadas se calculan multiplicando la calificación de la unidad de negocio en cada medida de fuerza por la ponderación asignada. Por ejemplo, una calificación de fortaleza de 6 por un peso de 0.15 da una calificación de fortaleza ponderada de 0.90. La suma de las calificaciones ponderadas de todas las medidas de fortaleza arroja una medida cuantitativa de la fortaleza general y la posición competitiva de una unidad de negocio. En la tabla 8.2 se muestran los cálculos de las calificaciones de la fortaleza competitiva de cuatro negocios.

Interpretación de las calificaciones de fortaleza competitiva

Las unidades de negocio con calificaciones de fortaleza competitiva de más de 6.7 (en una escala de 1 a 10) son contendientes fuertes en el mercado de su industria. Los negocios con calificaciones en el rango de 3.3 a 6.7 tienen una fortaleza competitiva moderada respecto a sus rivales; los negocios con calificaciones de menos de 3.3 ocupan posiciones competitivas débiles en el mercado. Si las unidades de negocio de una empresa diversificada tienen calificaciones de fortaleza competitiva de más de 5.0, es justo concluir que son contendientes fuertes en el mercado de sus industrias respectivas. Pero a medida que aumenta el número de unidades de negocio con calificaciones de menos de 5.0 hay motivos para preguntarse si la compañía puede desempeñarse bien con tantos negocios en posiciones débiles. Esa preocupación cobra mayor relevancia cuando las unidades con calificaciones bajas comprenden una facción considerable de los ingresos de la empresa.

Matriz de nueve celdas para mostrar simultáneamente el atractivo y la fortaleza competitiva de una industria

Las calificaciones de atractividad y fortaleza competitiva de una industria pueden mostrar la posición estraté-

Tabla 8.2 Cálculo de las calificaciones ponderadas de la fortaleza competitiva en unidades de negocio de una empresa diversificada*

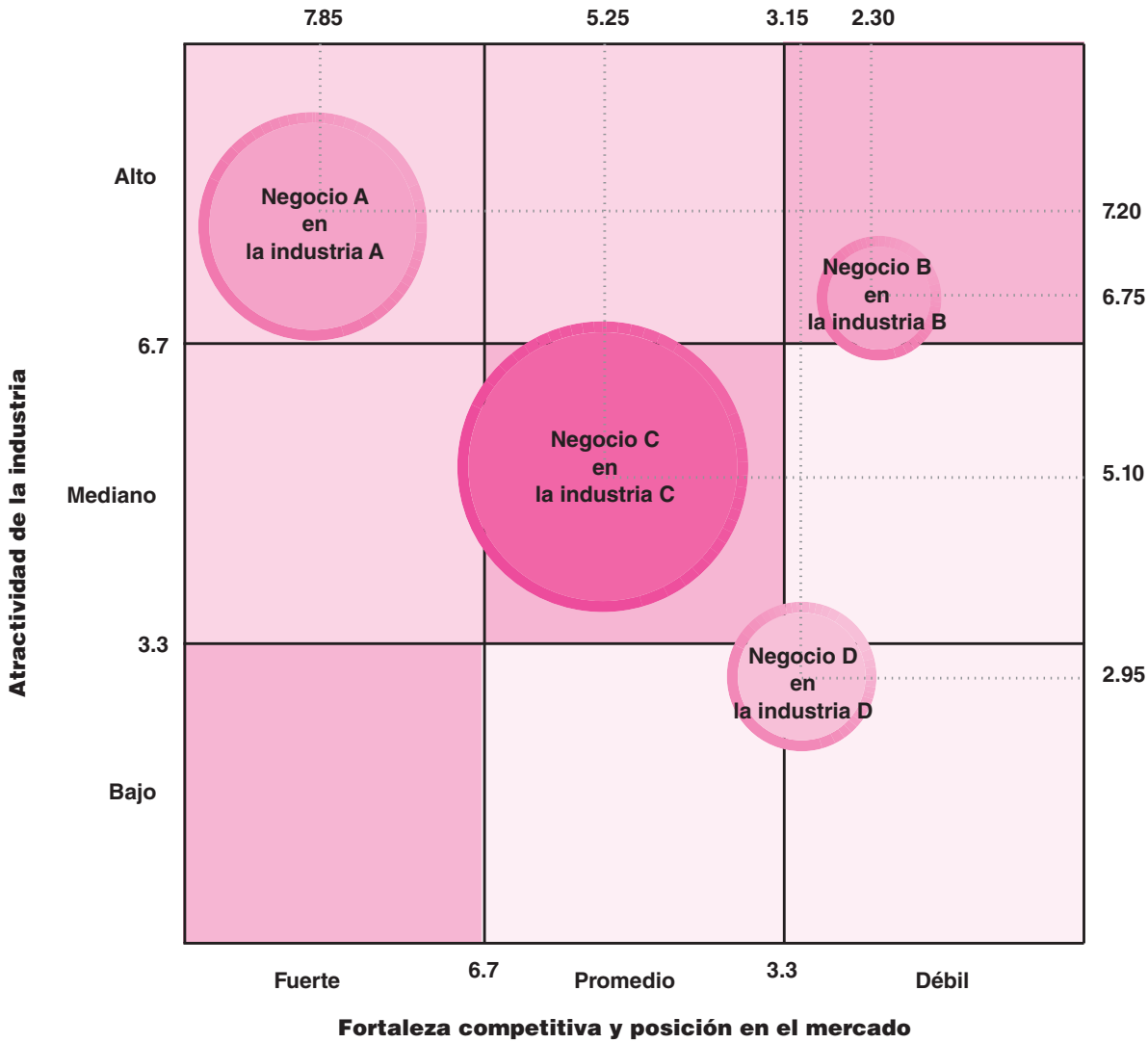
Medida de la fortaleza competitiva	Ponderación de importancia	Calificación/ clasificación del negocio A en la industria A	Calificación/ clasificación del negocio B en la industria B	Calificación/ clasificación del negocio C en la industria C	Calificación/ clasificación del negocio D en la industria D
Participación relativa en el mercado	0.15	10/1.50	1/0.15	6/0.90	2/0.30
Costos en relación con la competencia	0.20	7/1.40	2/0.40	5/1.00	3/0.60
Capacidad de igualar o superar a los rivales en los principales atributos del producto	0.05	9/0.45	4/0.20	8/0.40	4/0.20
Capacidad de negociación con otro tipo de compañías	0.20	8/1.60	4/0.80	8/0.80	2/0.60
Capacidad de negociación con proveedores y clientes; medida de las alianzas	0.05	9/0.45	3/0.15	6/0.30	2/0.10
Imagen de marca y reputación	0.10	9/0.90	2/0.20	7/0.70	5/0.50
Capacidades valiosas competitivas	0.15	7/1.05	2/0.30	5/0.75	3/0.45
Rentabilidad en relación con la competencia	0.10	5/0.50	1/0.10	4/0.40	4/0.40
Suma de las ponderaciones asignados	1.00				
Calificaciones generales de la atractividad de un negocio		**7.85**	**2.30**	**5.25**	**3.15**

* Escala de calificación: 1 = muy débil; 10 = muy fuerte.

gica de cada negocio de una empresa diversificada. El atractivo de una industria se grafica en el eje vertical y la fuerza competitiva en el horizontal. Se produce una rejilla de nueve celdas si se divide el eje vertical en tres regiones (fortaleza competitiva grande, mediana o escasa). Como se muestra en la figura 8.3, la atractividad mayor se asocia con calificaciones de 6.7 o mayores en un escala de 1 a 10; la atractividad mediana, en calificaciones de 3.3 a 6.7; y la atractividad baja, con calificaciones de menos de 3.3. Del mismo modo, la fortaleza competitiva se tiene con una calificación mayor de 6.7; la fortaleza promedio, de 3.3 a 6.7; y la fortaleza baja califica menos de 3.3. *Cada unidad de negocio se grafica en la matriz de nueve celdas de acuerdo con su calificación general de atractividad y de fortaleza y se muestra como una "burbuja".* El tamaño de cada burbuja responde a una escala del porcentaje de ingresos que genera el negocio en relación con los ingresos totales de la corporación. Las burbujas de la figura 8.3 se colocaron en la cuadrícula, usando las cuatro calificaciones de atractividad de la industria que contiene la tabla 8.1 y las calificaciones de fortaleza de las cuatro unidades de negocio de la tabla 8.2.

La ubicación de las unidades de negocio en la matriz de atractividad y fortaleza proporciona una guía valiosa para asignarles recursos corporativos. En general, *las perspectivas de una empresa diversificada de buen desempeño conjunto mejoran si se concentran los recursos de la corporación y la atención estratégica en las unidades de negocio que tienen la mayor fortaleza competitiva y que se posicionan en industrias muy atractivas;* en particular, se trata de los negocios de las tres celdas de la parte superior izquierda de la matriz de atractividad y fortaleza, donde ambos ocupan una posición favorable. La receta estratégica general para los negocios que quedan en estas tres celdas (por ejemplo, el negocio A de la figura 8.3) es "crecer y reforzar"; los negocios de la celda más fuerte están al principio de la lista de asignación de recursos de la corporación matriz.

Figura 8.3 **Matriz de nueve celdas de atractividad y fortaleza competitiva de una industria**



Siguen en prioridad los negocios situados en las tres celdas diagonales que se extienden de la parte inferior izquierda a la superior derecha (negocios B y C en la figura 8.3); de ordinario estos negocios ameritan una importancia mediana o intermedia en la distribución de recursos para la matriz. Sin embargo, los negocios de las celdas diagonales de mediana prioridad tienen perspectivas más brillantes o más oscuras. Por ejemplo, una pequeña empresa en la parte superior derecha de la matriz (como el negocio B), a pesar de estar en una industria muy atractiva, puede ocupar una posición competitiva demasiado débil en su industria para justificar la inversión y los recursos que necesita para convertirse en un rival fuerte en

su mercado y, con el tiempo, desplazar su posición a la izquierda de la matriz. Ahora bien, si un negocio en la celda superior derecha tiene oportunidades atractivas de crecimiento acelerado y buenas posibilidades de llegar a ganar una posición fuerte en el mercado, quizá se merezca una situación mejor en la jerarquía de asignación de recursos de la compañía propietaria y reciba el capital que necesita para perseguir una estrategia de crecer y reforzar. En este caso, el objetivo estratégico sería desplazar el negocio a la izquierda de la matriz de atractividad y fortaleza con el tiempo.

Los negocios de las tres celdas de la esquina inferior derecha (como el negocio D de la figura 8.3) son malos participantes y tienen la menor parte de los recursos de la empresa. La mayoría son candidatos a separación (vendidos a otras compañías) o se dirigen de manera calculada para sacarles el máximo de efectivo a sus operaciones, los flujos de efectivo de los negocios de mal desempeño y poco potencial se desvían para financiar la expansión de unidades de negocio con mayores oportunidades de mercado. En casos excepcionales en que un negocio situado en las tres celdas de abajo a la derecha de todos modos sea rentable (lo que podría ocurrir si está en la celda de promedio bajo) o si tiene el potencial de obtener buenas ganancias y rendimiento sobre la inversión, vale la pena retenerlo y asignarle recursos suficientes para que mejore su desempeño.

La matriz de nueve celdas de atractividad y fortaleza proporciona un razonamiento claro y sólido de por qué una empresa diversificada tiene que considerar tanto la atractividad de la industria como la fortaleza de las unidades para asignar recursos e invertir capital en sus negocios. Un buen ejemplo podría ser concentrar recursos en los negocios que tienen mayor atractividad y fortaleza competitiva, ser muy selectivos al hacer inversiones en negocios con posiciones intermedias en la cuadrícula y retirar los recursos de los negocios que son poco atractivos y fuertes, salvo que ofrezcan utilidades excepcionales o potencial de flujos de efectivo.

Paso 3: Verificar el potencial de creación de ventaja competitiva de las correspondencias estratégicas entre negocios

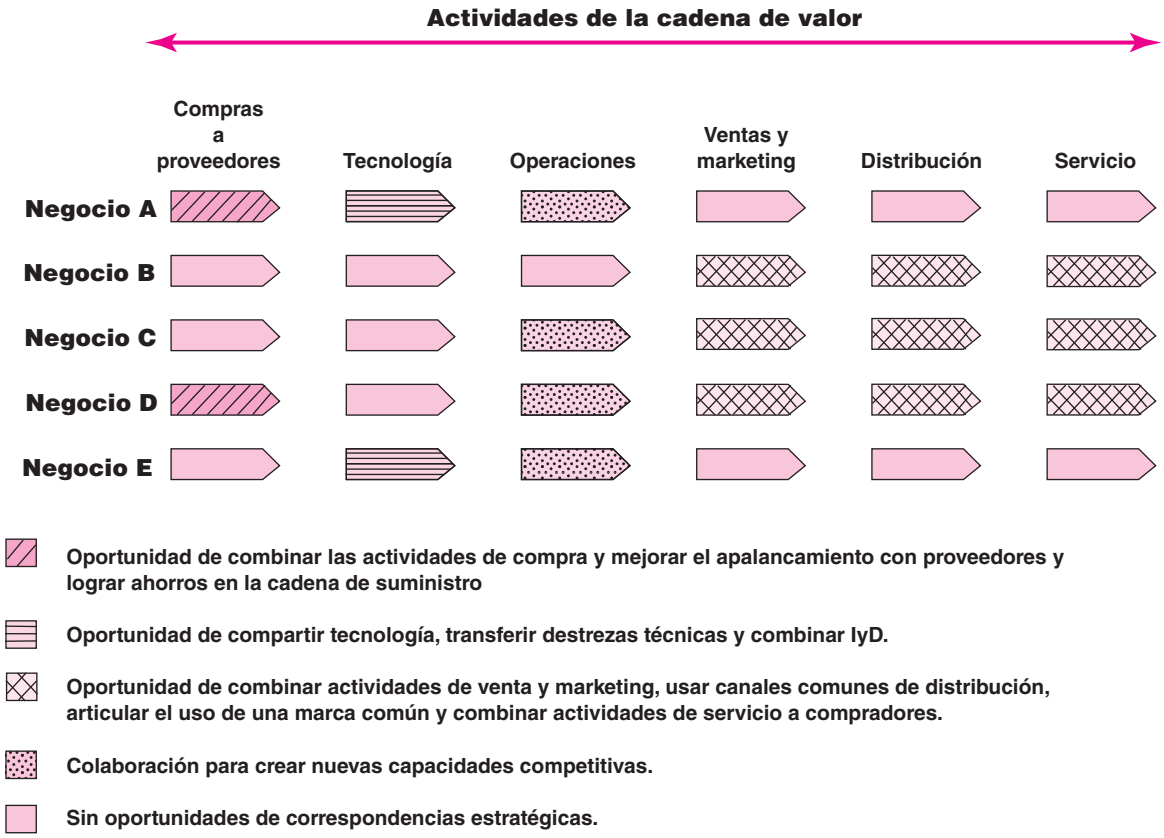
Este tercer paso puede saltarse en el caso de las empresas diversificadas cuyos negocios sean diferentes (como, por definición, no hay correspondencias estratégicas), un gran potencial para convertir las correspondencias estratégicas en ventaja competitiva es crucial para concluir sobre la calidad de una estrategia de diversificación en negocios relacionados. Verificar el potencial de obtener una ventaja competitiva de las correspondencias estratégicas entre negocios consiste en buscar y evaluar qué beneficios puede sacar una empresa de concordancias en la cadena de valor.

Cuanto mayor es el valor de las correspondencias estratégicas para mejorar el desempeño de la empresa en el mercado o en sus resultados, más poder competitivo tiene su estrategia de diversificación en negocios relacionados.

Pero se necesita más que detectar las correspondencias estratégicas. La prueba verdadera es determinar qué valor competitivo puede generarse de esas correspondencias. ¿En qué medida se pueden ahorrar costos? ¿Cuánto valor competitivo se obtiene de la transferencia de habilidades, tecnología o capital intelectual entre negocios? ¿Transferir una marca poderosa a los productos de los negocios afines aumentará significativamente las ventas? ¿La colaboración entre negocios para crear o fortalecer las capacidades competitivas traerá ganancias significativas en su mercado o en su desempeño financiero? Sin correspondencias estratégicas importantes y sin dedicarle esfuerzo a la compañía por captar los beneficios, habrá escepticismo en cuanto al potencial de los negocios de una empresa diversificada de desempeñarse mejor juntos que por separado.

En la figura 8.4 se ilustra el proceso de comparar las cadenas de valor de los negocios de una empresa e identificar las oportunidades para aprovechar una correspondencia estratégica de valor competitivo entre negocios.

Figura 8.2 **Cómo identificar el potencial de generación de ventaja competitiva de correspondencias estratégicas entre negocios**



Paso 4: Verificar la correspondencia entre recursos

Los negocios de una empresa diversificada deben exhibir una buena **correspondencia entre recursos.** En empresas con una estrategia de diversificación relacionada, hay correspondencia de recursos cuando los negocios de la empresa fortalecen su mezcla general de recursos y capacidades y cuando los negocios se ajustan a los requerimientos de recursos a lo largo de sus cadenas de valor críticas para el éxito de los negocios. En empresas que aplican una diversificación no relacionada, existe correspondencia de recursos cuando la empresa propietaria tiene capacidades *como matriz corporativa* de negocios no relacionados, recursos de naturaleza general que puede compartir o transferir a sus negocios componentes, y recursos corporativos suficientes para apoyar a todo su grupo de negocios sin esparcirlos demasiado. La correspondencia de recursos en términos de una suficiencia de recursos corporativos para administrar o apoyar a toda la empresa es asimismo importante para las empresas diversificadas y las que pretenden una estrategia de diversificación mixta; las empresas que prefieran una diversificación relacionada también pueden beneficiarse del aprovechamiento de los recursos de la matriz corporativa.

CONCEPTO BÁSICO

Una empresa diversificada manifiesta **correspondencia entre recursos** cuando sus negocios aportan fortalezas a los recursos generales de la empresa y se ajustan a los requerimientos de recursos, o cuando la empresa matriz o propietaria cuenta con recursos corporativos adecuados para apoyar las necesidades de sus negocios y agregan valor.

Correspondencia de recursos financieros

Una dimensión de correspondencia de recursos se refiere a que una empresa diversificada genere los flujos de efectivo internos suficientes para financiar los requerimientos de capital de sus negocios, pagar sus dividendos, cumplir con sus obligaciones de deuda y

mantener sanas sus finanzas en general. Si bien el capital adicional por lo general se reúne en los mercados financieros, es importante que una empresa diversificada cuente con un **mercado de capital interno** que apoye los requerimientos financieros de su línea de negocios. Mientras más capaz sea una empresa diversificada de financiar inversiones en sus negocios mediante flujos de efectivo generados internamente en lugar de hacerlo mediante la emisión de bonos o préstamos, más fuerte es su correspondencia de recursos financieros y menos depende de recursos financieros externos. Esto significa una ventaja competitiva importante respecto de los negocios rivales únicos cuando las condiciones del mercado de crédito son estrictas, como sucedió en Estados Unidos y otros países en años recientes.

Un *enfoque de cartera de negocios* para garantizar la correspondencia financiera entre los negocios de una empresa se basa en el hecho de que los negocios distintos tienen distintas características de flujos de efectivo e inversión. Por ejemplo, las unidades comerciales en industrias de crecimiento acelerado se llaman **cerdos de efectivo**, porque los flujos de dinero que son capaces de generar con sus operaciones internas no bastan para financiar su expansión. Para mantener el ritmo del aumento de la demanda, los negocios en crecimiento acelerado necesitan cuantiosas inversiones de capital anuales para obtener nuevas instalaciones y equipo, desarrollo de nuevos productos o mejoras tecnológicas y para canalizar más capital de trabajo que sustente la expansión del inventario y una base mayor de operaciones. Un negocio en una industria de crecimiento acelerado se vuelve un cerdo de efectivo más grande aun cuando tiene una participación pequeña en el mercado y sigue una estrategia orientada a convertirse en líder de la industria.

En contraste, las unidades de negocio con posiciones de liderazgo en mercados en industrias maduras pueden ser **vacas de efectivo**, los cuales son negocios que generan excedentes sustanciales de dinero sobre lo que necesitan para financiar bien sus operaciones. Los líderes del mercado en industrias lentas generan cuantiosos flujos positivos de efectivo *mayores a lo que necesitan para crecer y reinvertir*, porque su posición de liderazgo industrial les da los volúmenes de ventas y la reputación para ganar utilidades atractivas y también porque la naturaleza lenta de su industria entraña requisitos de inversión anual modestos. Las vacas de efectivo, aunque no siempre son atractivas desde el punto de vista de crecimiento, son negocios valiosos desde la perspectiva de los recursos financieros. Los excedentes de flujos de efectivo que generan pueden destinarse a pagar los dividendos de la corporación, financiar adquisiciones y proveer fondos para invertir en los cerdos de efectivo prometedores de la empresa.

Ver un grupo diversificado de negocios como un conjunto de flujos y requisitos de efectivo (presentes y futuros) es un importante paso adelante para entender cuáles son las ramificaciones de la diversificación y por qué tener negocios con buenas correspondencias de recursos financieros es tan importante. Por ejemplo, *los negocios de una empresa diversificada exhiben buenas correspondencias financieras cuando el exceso de efectivo generado por sus vacas es suficiente para financiar los requisitos de inversión de cerdos de efectivo prometedores.* En términos ideales, invertir en cerdos de efectivo prometedores da por resultado, a la larga, que éstos se conviertan en *negocios estrella* que se mantienen y tienen posiciones competitivas fuertes o son líderes en mercados atractivos, de gran crecimiento y tienen grandes niveles de rentabilidad. Muchas veces los negocios estrella son las vacas de efectivo del futuro: cuando los mercados de negocios estrella comienzan a madurar y su crecimiento aminora, su fuerza competitiva debe producir flujos de efectivo autogenerados más que suficientes para cubrir sus necesidades de inversión. Así, la "secuencia del éxito" es cerdo de efectivo, estrella joven (pero quizá todavía cerdo de efectivo), estrella que se mantiene y vaca de efectivo. Aunque la práctica de ver una empresa diversificada en términos de vacas y cerdos de efectivo ya no es tan popular, ilustra un enfoque para analizar la correspondencia de recursos financieros y asignar recursos financieros en un cartera de negocios diversos.

CONCEPTO BÁSICO

Un **mercado de capital interno** sólido permite a una empresa diversificada agregar valor al desviar capital de unidades de negocios que generan *flujos de efectivo libres* a los que necesiten capital adicional para expandirse y concretar su crecimiento potencial.

CONCEPTO BÁSICO

Un **cerdo de efectivo** genera flujos de efectivo demasiado cortos para financiar todas sus operaciones y crecimiento; un cerdo de efectivo requiere inyecciones de dinero para tener mayor capital de trabajo y financiar las nuevas inversiones de capital.

CONCEPTO BÁSICO

Una **vaca de efectivo** genera flujos de efectivo mayores que sus requisitos internos, lo cual da a la corporación propietaria fondos para invertir en cerdos de efectivo, financiar nuevas adquisiciones o pagar dividendos.

Aparte de las consideraciones de flujos de efectivo, hay otros dos factores por considerar al evaluar si los negocios de una empresa diversificada manifiestan una buena correspondencia financiera:

- *¿La empresa tiene la fortaleza económica adecuada para financiar sus negocios y mantener una calificación de crédito sólida?* La estrategia de una empresa diversificada no pasa la prueba de la correspondencia de recursos si sus recursos financieros se dispersan en tantos negocios que se deteriora su calificación crediticia. En ocasiones, se produce una grave tensión económica cuando una compañía adquiere tantos préstamos para financiar las nuevas adquisiciones que debe reducir los gastos de capital en sus negocios actuales y dedicar la mayor parte de sus recursos financieros a cumplir los pagos de intereses y amortizar la deuda. Muchos de los bancos más grandes del mundo (p. ej., Royal Bank of Scotland, Citigroup, HSBC) hace poco se hallaron tan descapitalizados y financieramente extendidos en exceso que se vieron obligados a vender algunos activos de sus negocios para cumplir con requerimientos regulatorios y restaurar la confianza pública en su solvencia.
- *¿Alguno de los negocios individuales de la empresa no contribuye de forma adecuada a alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa en su conjunto?* Un negocio manifiesta una correspondencia financiera deficiente con la empresa si absorbe una cuota desproporcionada de los recursos financieros de la empresa, efectúa contribuciones inferiores al mínimo, es demasiado pequeño para efectuar una contribución material de ganancias o es indebidamente arriesgado (de modo que el bienestar financiero de toda la empresa se ponga en peligro en caso de que se presenten tiempos adversos).

Correspondencia de recursos no financiera Del mismo modo que una empresa diversificada debe contar con recursos financieros adecuados para apoyar sus diversos negocios individuales, también debe tener un inventario lo bastante grande y variado de capacidades directivas, administrativas y competitivas para apoyar a todos sus distintos negocios. Las dos preguntas siguientes ayudan a revelar si una empresa diversificada tiene suficientes recursos no financieros:

- *¿La empresa tiene (o puede desarrollar) los recursos y capacidades específicos que necesita para ser exitosa en todos sus negocios?*[24] A veces las fortalezas en los recursos que una empresa acumuló en sus negocios centrales o principales no corresponden con las capacidades competitivas necesarias para tener éxito en uno o más negocios en los que se diversificó. Por ejemplo, BTR, una empresa inglesa con varios negocios, descubrió que sus recursos y habilidades administrativas se prestaban muy bien para abarcar negocios de manufactura industrial, pero no para negocios de distribución (National Tyre Services y el Summers Group de Texas); por consiguiente, BTR decidió dejar de invertir en su negocio de distribución y centrarse exclusivamente en diversificarse hacia pequeñas industrias de manufactura.[25] Para empresas que apliquen estrategias de diversificación relacionada, un desajuste entre los activos competitivos de la empresa y los factores básicos de éxito de una industria puede ser lo bastante grave para justificar la venta de negocios en esa industria o no adquirir un nuevo negocio. Por el contrario, cuando los recursos y las capacidades de una compañía tienen una buena correspondencia con los principales factores de éxito de industrias en las que no participa actualmente, es lógico pensar en adquirir empresas en estas industrias y expandir el grupo de negocios.
- *¿Los recursos de la empresa se dispersan hasta ser demasiado magros a causa de los requerimientos de uno o más de sus negocios?* Una compañía diversificada debe tener precaución

[24] Hay un excelente análisis de lo que hay que buscar al evaluar este tipo de correspondencia estratégica en Campbell, Goold y Alexander, "Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage".
[25] *Ibid.*, p. 128.

de no agotar la fortaleza de sus recursos, lo que puede ocurrir si 1) entra en una fiebre de adquisiciones y se pide a la administración que asimile y supervise con demasiada premura muchos negocios nuevos, o 2) cuando le falta suficiente variedad de recursos, competencias y capacidades que transferir de uno de sus negocios a otro. Cuanto más amplia es la diversificación, mayor es la preocupación sobre si la empresa tiene suficiente profundidad administrativa para enfrentar la variedad de problemas operativos que presenta la extensión de su grupo de negocios. Y cuanto más una estrategia de diversificación de una compañía se ata a transferir sus conocimientos o tecnologías a negocios nuevos, más tiene que desarrollar un acervo de recursos lo bastante amplio y profundo para dar a los negocios suficiente capacidad de crear una ventaja competitiva.[26] De otra manera, las fuerzas se dispersan excesivamente en muchos negocios y entre todos se escapa la oportunidad de tener una ventaja competitiva.

Paso 5: Jerarquizar las perspectivas de desempeño de las unidades de negocio y determinar prioridad en la asignación de recursos

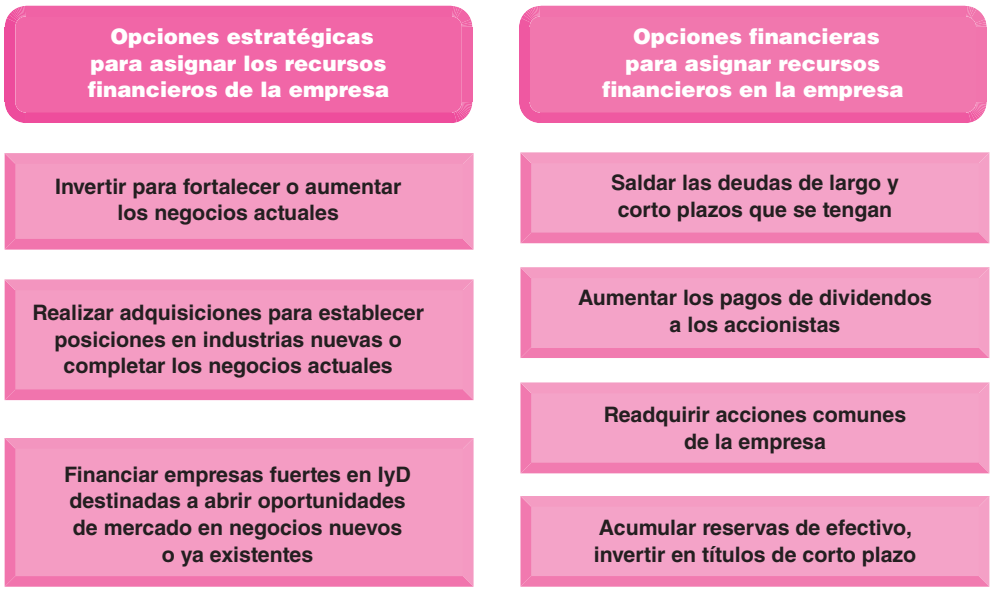
Después de evaluar la estrategia de una empresa diversificada desde el punto de vista del atractivo de la industria, fortaleza competitiva, correspondencia estratégica y correspondencia entre recursos, el paso siguiente es jerarquizar las perspectivas de desempeño de los negocios, de las mejores a las peores, y determinar cuáles llevan la prioridad en cuanto a la asignación de los recursos y nuevas inversiones de capital de la corporación propietaria.

Las consideraciones más importantes al juzgar el desempeño de una unidad de negocios son el crecimiento de las ventas, aumento de utilidades, contribución a las ganancias de la empresa y rendimiento sobre el capital invertido en el negocio. A veces el flujo de efectivo requiere de una consideración especial. Como regla, los análisis anteriores, tomados en conjunto, indican cuáles unidades cuentan con la probabilidad de obtener un buen desempeño en el futuro y cuáles van a rezagarse. Es sólo un pequeño paso ir de clasificar las perspectivas de las unidades de negocio a obtener conclusiones sobre la capacidad de la empresa de lograr un desempeño fuerte, mediocre o débil en los años siguientes.

La clasificación del desempeño a futuro determina qué prioridades debe conceder la corporación matriz a cada negocio para la asignación de los recursos. En este caso, la tarea es decidir cuáles unidades de negocios deben obtener el principal apoyo de los recursos de la corporación y las nuevas inversiones de capital y cuáles deben tener la menor prioridad. *Las filiales con las perspectivas más brillantes de utilidades y crecimiento y sólidas correspondencias estratégicas y de recursos deben ocupar los primeros lugares de la lista del apoyo de los recursos de la corporación.* Los ejecutivos de las corporaciones deben ser diligentes para transferir recursos de campos de pocas oportunidades a los que tienen mayores. Retirar inversiones en negocios con contribuciones marginales es una de las mejores maneras de liberar activos improductivos para su reaprovechamiento. Los fondos excedentes de las vacas de efectivo también pueden servir para financiar las diversas opciones estratégicas y financieras más importantes que se muestran en la figura 8.5. Idealmente, una compañía ha de tener suficientes fondos para hacer lo que requiere tanto en lo estratégico como en lo financiero; en caso contrario, el uso estratégico de los recursos corporativos debe tomar la precedencia, salvo que haya una razón convincente para fortalecer el estado de resultados de la empresa o para desviar recursos financieros y apaciguar a los accionistas.

[26] Un buen análisis de la importancia de contar con recursos adecuados, así como de mejorar los recursos y capacidades corporativos, se encuentra en David J. Collis y Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* 73, núm. 4, julio-agosto de 1995, pp. 118-128.

Figura 8.5 **Principales opciones estratégicas y financieras para la asignación de recursos económicos en una empresa diversificada.**



Paso 6: Elaborar iniciativas estratégicas para mejorar el desempeño general de la corporación

OA 5

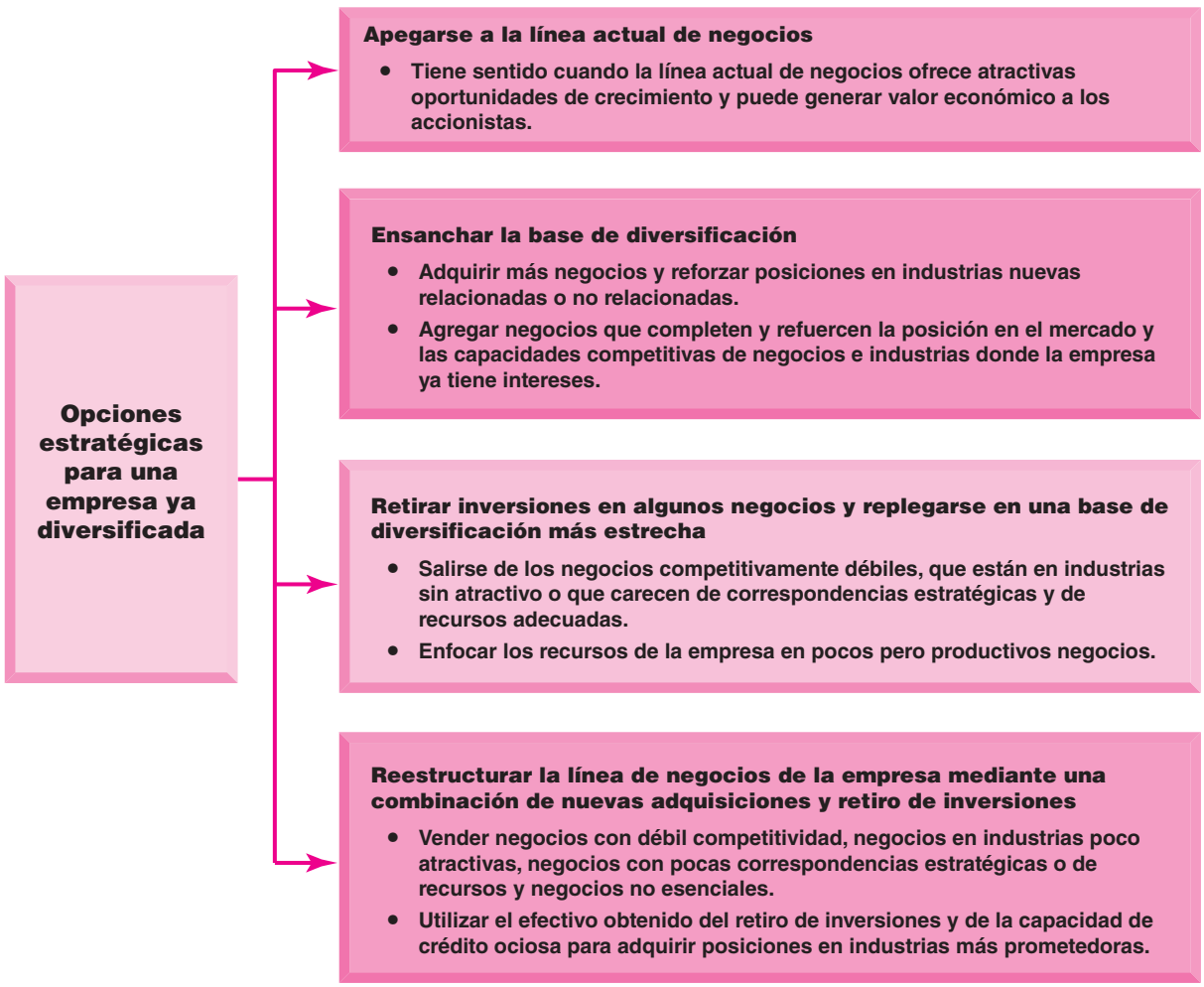
Comprender las cuatro opciones estratégicas principales de una empresa diversificada para consolidar su estrategia de diversificación y mejorar su desempeño.

El diagnóstico y las conclusiones que se desprenden de los cinco pasos de análisis precedentes fijan el programa para preparar iniciativas estratégicas que mejoren el desempeño general de una empresa diversificada. Las opciones de estrategias corporativas una vez que la empresa se diversifica se reducen a cuatro categorías amplias de acciones (véase la figura 8.6):

1. Apegarse a la línea actual de negocios y buscar las oportunidades que presenten.
2. Ensanchar el alcance de negocios de la empresa haciendo nuevas adquisiciones en nuevas industrias.
3. Retirar inversiones en ciertos negocios y retraerse a una menor base de operaciones de negocios.
4. Reestructurar la línea de negocios de la empresa con una combinación de retiros de inversiones y nuevas adquisiciones para cambiar por completo la composición de negocios de la empresa.

Apegarse a la línea actual de negocios Esta opción es lógica cuando ofrecen oportunidades atractivas de crecimiento y puede contarse con que generen valor económico para los accionistas. Mientras los negocios de la empresa la pongan en buena posición para el futuro y éstos tengan buenas correspondencias estratégicas y de recursos, no es necesario agitar las aguas con cambios grandes en la cartera de negocios de la compañía. Los ejecutivos de la corporación pueden concentrar su atención en obtener el mejor desempeño de cada negocio, dirigiendo los recursos a los campos de mayor potencial y rentabilidad. Los detalles sobre "qué hacer" para obtener el mejor desempeño de la línea actual de negocios tienen que dictarse por las circunstancias de cada uno y por el análisis precedente de la estrategia de diversificación de la corporación propietaria.

Figura 8.6 Cuatro principales opciones estratégicas para una empresa diversificada



Sin embargo, en el caso de que los ejecutivos de la corporación no se sientan enteramente satisfechos con las oportunidades que ven en los negocios actuales de la empresa y concluyan que se requieren cambios en la dirección y la composición de los giros de la compañía, pueden optar por cualquiera de las otras tres opciones estratégicas señaladas arriba. Estas opciones se exponen en la siguiente sección.

Ensanchar la base de negocios de una empresa diversificada

A veces las empresas diversificadas consideran deseable reforzar posiciones en nuevas industrias, relacionadas o no relacionadas. Hay varios factores que las motivan: Uno es el potencial de transferir recursos y capacidades a otros negocios relacionados o complementarios; el segundo factor es el cambio rápido en las condiciones de uno o más negocios esenciales de la empresa causados por innovaciones tecnológicas, legislativas o de productos nuevos, que modifican los requisitos y las preferencias de los compradores. Por ejemplo, la promulgación de leyes en Estados Unidos que permiten a bancos, aseguradoras y corredurías entrar en los negocios de unos y otros incitó una oleada de adquisiciones y fusiones que creó empresas de servicios financieros integrales capaces de satisfacer las múltiples necesidades financieras de los clientes.

El tercer motivo, a menudo muy importante, para agregar negocios es completar y fortalecer la posición en el mercado y las capacidades competitivas de uno o más de los negocios actuales. La reciente adquisición de Gillette por parte de Procter & Gamble fortaleció y extendió el campo de P&G en los productos de cuidado personal y para el hogar, los negocios de Gillette incluyen los cepillos Oral-B, rastrillos y navajas Gillette, pilas Duracell, rasuradoras y electrodomésticos menores Braun; Cisco Systems se convirtió en el líder mundial en sistemas de redes para internet al efectuar 130 adquisiciones basadas en tecnología entre 1993 y 2008 para extender su alcance de mercado de ruteadores e interruptores a telefonía IP, redes domésticas, redes inalámbricas y de almacenamiento, seguridad en redes, banda ancha, y sistemas ópticos y de banda ancha.

Otra manera importante de expandir el alcance de una empresa diversificada es crecer al extender el alcance de las operaciones de los negocios actuales en más mercados nacionales. Expandir el alcance geográfico de una empresa puede ofrecer el potencial de una ventaja competitiva excepcional al facilitar la captación total de economías de escala y los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia. En algunos negocios, el volumen de ventas necesario para materializar economías de escala completas o beneficiarse a cabalidad de los efectos de la curva de experiencia y aprendizaje excede el volumen que puede alcanzarse al operar dentro de las fronteras de sólo uno o varios mercados nacionales, en especial si son pequeños.

En la cápsula ilustrativa 8.1 se describe cómo Johnson & Johnson recurre a las adquisiciones para diversificarse mucho más allá de la conocida curita y el negocio de los productos para bebés y se convirtió en un participante importante en los campos de la farmacéutica y los aparatos y los diagnósticos médicos.

Retiro de inversiones en algunos negocios y retraerse a una base de diversificación más estrecha Retraerse a una diversificación más estrecha es una medida que usualmente se emprende cuando la alta administración concluye que su estrategia de diversificación fue más allá de lo debido, y que el desempeño de la empresa mejorará al largo plazo si se concentra en crear posiciones más fuertes en número más pequeño de negocios esenciales e industrias. Hewlett-Packard con sus negocios de medición y prueba creó una compañía independiente llamada Agilent Technologies para poder concentrarse mejor en sus negocios de PC, estaciones de trabajo, servidores, impresoras, periféricos y electrónica.

Pero hay otros motivos importantes para retirar inversiones en uno o más de los negocios de una empresa. A veces hay que pensar en retirarse de un negocio porque las condiciones de mercado en una industria que fue atractiva se deterioraron mucho. Una compañía puede ser buena candidata a retirarle inversiones porque le falta una buena correspondencia estratégica o de negocios o es un cerdo de efectivo con potencial muy cuestionable a largo plazo, o porque es negocio con una posición muy débil en una industria con pocas perspectivas de que la empresa matriz obtenga un rendimiento aceptable sobre la inversión en el negocio. En ocasiones, una compañía adquiere negocios que con el paso del tiempo simplemente no funcionan como se esperaba, aunque la administración puso en juego todo lo que se le ocurrió para hacerlos rentables. Está dentro de lo posible que algunas unidades de negocio tengan un desempeño inferior, lo que suscita preguntas sobre si hay que eliminarlos o conservarlos e intentar enderezarlos. Otras unidades de negocios, a pesar de un buen desempeño financiero, no empalman tan bien con el resto de la empresa como se pensaba. Por ejemplo, PepsiCo se deshizo de su grupo de negocios de restaurantes de comida rápida para concentrar sus recursos en sus negocios esenciales de bebidas y refrigerios, donde sus recursos y capacidades agregaban más valor.

En ocasiones, una iniciativa de diversificación que parece razonable desde el punto de vista de correspondencia estratégica muestra una mala *correspondencia cultural*.[27] Varias farmacéuticas acaban de pasar por esta experiencia. Cuando se diversificaron en cosméticos y perfumes, descubrieron que su personal sentía poco respeto por la naturaleza "frí-

[27] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York, Harper & Row, 1974, p. 709.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 8.1

Gestión de la diversificación en Johnson & Johnson. Beneficios de las correspondencias estratégicas entre negocios

Johnson & Johnson (J&J), empresa de productos de consumo que se dio a conocer por su línea de curitas y productos para bebé, evolucionó en una empresa diversificada de 61 mil millones de dólares que consta de más de 250 compañías en operación organizadas en tres divisiones: fármacos, aparatos médicos y de diagnóstico, y productos de cuidado de la salud para el consumidor. En la última década, J&J compró negocios a un costo aproximado de 50 mil millones de dólares; de 10 a 15% del crecimiento anual de los ingresos de J&J proviene de estas adquisiciones. Buena parte del crecimiento reciente de la empresa fue en la división farmacéutica, la cual sumó 36% los ingresos de la compañía y 41% de sus utilidades operativas en 2009.

Todas las unidades de negocios de J&J tienen sus propias estrategias y operan con sus propios departamentos de finanzas y recursos humanos, pero la dirección corporativa alienta con firmeza la cooperación y colaboración entre negocios, en la creencia de que muchos de sus avances en la medicina del siglo XXI vendrán de aplicar los adelantos de una disciplina en otra. Uno de los nuevos *stents* cubiertos de medicamento surgió de un encuentro entre un investigador farmacólogo y un investigador del negocio de *stents.* Este innovador producto ayuda a prevenir infecciones después de procedimientos cardiacos. (Cuando se insertan para abrir arterias luego de una angioplastia, la cobertura de medicamento ayuda a impedir una infección). Una base de datos de tecnología genética compilada por el laboratorio de investigación genética de la empresa se compartió con el personal de la división de diagnóstico, que creó un examen que podía aplicar la gente de IyD de fármacos para pronosticar qué pacientes saldrían más beneficiados de una terapia experimental de cáncer. El producto de J&J Band-Aid líquido (una cobertura líquida que se aplica en lugares difíciles de tapar, como dedos y nudillos) se basa en un material usado en un producto para cerrar heridas que vende la compañía a empresas de productos hospitalarios. Los científicos de tres unidades de negocios trabajaron en equipo para desarrollar un parche que se absorbe y detenga las hemorragias por contacto. Se espera que el desarrollo del parche de coagulación instantánea salve la vida de miles de víctimas de accidentes, pues las hemorragias sin control fueron la principal causa de muerte por heridas.



La dirección corporativa de J&J sostiene que la colaboración estrecha entre el personal de sus negocios de diagnóstico, aparatos médicos y farmacéutica (entre los que hay numerosas correspondencias estratégicas) le da a la empresa una ventaja sobre sus competidores, la mayoría de los cuales no pueden igualar la amplitud ni la profundidad de su experiencia.

Fuentes: Amy Barrett, "Staying on Top", *BusinessWeek*, 5 de mayo de 2003, pp. 60-68; Johnson & Johnson 2007 Annual Report; **www.jnj.com**, consultado el 29 de julio de 2010.

vola" de esos productos, comparados con la tarea mucho más noble de crear medicamentos milagrosos para curar a los enfermos. La falta de valores compartidos y de compatibilidad cultural entre la investigación médica y la experiencia con los compuestos químicos de las farmacéuticas, y la orientación a la moda y el comercio de cosméticos fue la ruina de lo que de otra manera hubiera sido una diversificación en negocios con potencial para compartir tecnología, correspondencias de desarrollo de productos y canales de distribución.

Hay pruebas que indican que suprimir negocios y estrechar la diversificación de la empresa mejoran su desempeño.[28] Una guía útil para determinar si, o cuándo, hay que

[28] Véase por ejemplo Constantinos C. Markides, "Diversification, Restructuring, and Economic Performance", *Strategic Management Journal* 16, febrero de 1995, pp. 101-118.

Las empresas diversificadas tienen que deshacerse de los negocios de bajo desempeño o de los que no se ajustan para concentrarse en expandir los actuales y entrar en otros con oportunidades más prometedoras.

retirarse de una filial consiste en preguntarse: de no tener ese negocio, ¿la empresa quisiera tenerlo?[29] Cuando la respuesta es no o quizá no, hay que pensar en retirar la inversión. Otra señal de que un negocio debe ser candidato a desincorporarlo es si vale más para otra empresa que para la matriz actual; en tales casos, los accionistas deben darse por bien servidos si la compañía vende el negocio y obtiene un sobreprecio al comprador para el que representa una contribución valiosa.[30]

Vender directamente un negocio a otra empresa es, por mucho, la opción más usada de retiro de inversión. Pero a veces un negocio que se decidió eliminar tiene muchas fortalezas entre sus recursos para el corporativo. En estos casos, la corporación matriz puede tomar la decisión de separarlo como una compañía independiente en lo financiero y lo administrativo, ya sea vendiendo sus acciones a los inversionistas por medio de una oferta pública inicial, o repartiendo las acciones de la nueva empresa a los accionistas actuales de la empresa propietaria.

CONCEPTO BÁSICO

La **reestructuración de toda la empresa** (*reestructuración corporativa*) consiste en retirar inversiones en algunos negocios y adquirir otros para dar una fisonomía totalmente nueva a la composición de negocios de la empresa.

Reestructurar la línea de negocios de una empresa diversificada mediante una combinación de retiro de inversiones y nuevas adquisiciones

Si hay un fuerte desfase entre los recursos de la empresa y el tipo de diversificación que buscó, quizá sea necesario emprender una **reestructuración de toda la empresa.** Reestructurar una empresa diversificada en su conjunto (*reestructuración corporativa*) implica retirar inversiones en algunos negocios y adquirir otros para dar una fisonomía totalmente nueva a la composición de negocios de la empresa.[31] Practicar una "cirugía mayor" en el grupo de negocios de una compañía es una opción estratégica atractiva si su desempeño financiero es presionado o perjudicado por:

- Demasiados negocios en industrias lentas, a la baja, de poco margen o, en general, poco atractivas (una condición indicada por la cantidad y tamaño de negocios con calificaciones de atractividad industrial de menos de 5 y situados en la mitad inferior de la matriz de atractividad y fortaleza, véase la figura 8.3).
- Demasiados negocios débiles para competir (una condición indicada por la cantidad y tamaño de negocios con calificaciones de fortaleza competitiva de menos de 5 y situados al lado derecho de la matriz de atractividad y fortaleza).
- Bajas continuas en la participación de mercado de una o más unidades importantes, que son presa de competidores más conocedores del mercado.
- Una carga excesiva de deuda, con pagos de intereses que devoran una buena parte de la rentabilidad.
- Compras mal elegidas que no estuvieron a la altura de lo esperado.

La reestructuración de toda la empresa también puede ser indispensable con la aparición de nuevas tecnologías que ponen en peligro la supervivencia de uno o más negocios importantes de una empresa diversificada. De vez en cuando, la reestructuración puede incitarse por circunstancias especiales, por ejemplo, cuando una empresa tiene la oportunidad única de hacer una compra tan grande e importante que debe vender varias unidades de negocio para financiar la nueva adquisición o cuando necesita vender algunos negocios para recaudar efectivo que le permita entrar en una industria potencialmente grande con tecnologías o productos de punta.

Los candidatos al retiro de la inversión en la reestructuración de una corporación por lo regular incluyen no sólo los negocios débiles o titubeantes ni aquellos que están en indus-

[29] Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, p. 94.
[30] Collis y Montgomery, "Creating Corporate Advantage".
[31] Se presenta un análisis de las causas por las cuales el retiro de inversiones necesita ser una parte estándar de la estrategia de diversificación de toda empresa en Lee Dranikoff, Tim Koller y Anton Schneider, "Divestiture: Strategy's Missing Link", *Harvard Business Review* 80, núm. 5, mayo de 2002, pp. 74-83.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 8.2

Estrategia de reestructuración corporativa de VF que la convirtió en la estrella de la industria de ropa



La reestructuración corporativa de VF Corporation, que incluyó una combinación de retiros de inversiones y adquisiciones, proporcionó a sus accionistas rendimientos más de cinco veces mayores que los rendimientos accionarios de fabricantes de ropa competidores. Su rendimiento total para los inversionistas en 2009 (año en el que la economía estaba deprimida y muchos fabricantes se encontraban en problemas) fue de 38.7%. El crecimiento de VF en ingresos y utilidades la colocó en el lugar 310 de la lista de *Fortune* de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos en 2009. En 2010 obtuvo un lugar en la lista de *Fortune* de "las empresas más admiradas del mundo".

La reestructuración corporativa de la empresa comenzó en 2000, cuando se deshizo de sus negocios de crecimiento lento, incluso su marca de lencería y ropa para dormir Vanity Fair. La adquisición de North Face de 136 millones de dólares que efectuó la empresa en 2000 fue la primera de una serie de muchas adquisiciones de "marcas de estilo de vida" que conectaba la forma de vida, trabajo y esparcimiento de la gente. Desde la adquisición y conversión de North Face, VF gastó 2.8 mil millones de dólares en la adquisición de otros 18 negocios, entre las nuevas marcas de ropa y estilo de vida que adquirió VF Corporation se encuentran los zapatos para patinar Vans, Nautica, Eagle Creek, John Varvatos, la ropa deportiva 7 For All Mankind, ropa para surfear Reef y ropa para atletas Lucy. La empresa también compró diversas compañías de ropa especializadas en segmentos del vestido como uniformes para equipos profesionales de beisbol y futbol americano, y personal de vigilancia policiaca.

Las adquisiciones de VF Corporation tuvieron lugar tras años de investigar a cada empresa y establecer una relación con los principales directivos de la empresa candidata antes de cerrar el trato. La empresa adoptó la práctica de conservar en sus puestos a la directiva de las empresas adquiridas y llevar a nuevos administradores sólo cuando se necesitara talento y destrezas. Además, se permitió a las empresas que adquirió VF que conservaran sus tradiciones arraigadas que moldeaban la cultura y fomentaban la creatividad. Por ejemplo, las oficinas centrales de Vans, en Cypress, California, conservaron su rampa de medio tubo y sus pisos de concreto para que los empleados siguieran yendo a las reuniones sin dejar de patinar.

En 2009, la VF Corporation se encontraba entre las empresas de ropa más rentables en la industria, con utilidades netas de 461 millones de dólares. La empresa esperaba realizar más adquisiciones que impulsarían los ingresos de VF para llegar a 11 mil millones de dólares en 2012.

Fuentes: Suzanne Kapner, "How a 100-Year Old Apparel Firm Changed Course", *Fortune*, 9 de abril de 2008, edición en internet; **www.vfc.com**, consultado el 29 de julio de 2010.

trias poco atractivas, sino también unidades que no tienen correspondencia estratégica con los negocios que se conservan, negocios que son cerdos de efectivo o que fallan en otra clase de correspondencia estratégica y negocios incompatibles con la estrategia revisada de diversificación de la empresa (aunque sean rentables o estén en una industria atractiva). Cuando se eliminan dichos negocios, la reestructuración de la corporación consiste en alinear los negocios restantes en grupos con la mejor correspondencia estratégica y después reorganizar los flujos de efectivo que se obtuvo para pagar deudas o hacer más adquisiciones para fortalecer la posición de la compañía matriz en las industrias en que decidió concentrarse.[32]

En la década anterior, la reestructuración de las corporaciones se convirtió en una estrategia popular en muchas empresas diversificadas, en particular las que se diversificaron ampliamente en muchas industrias y grupos de negocios. En 2008, el director general de GE, Jeffrey Immelt, anunció que GE separaría su división industrial, que abarcaba aparatos domésticos e iluminación, y varios negocios industriales de GE. Antes ya había retirado a

[32] Hay pruebas de que las estrategias de reestructuración tienden a generar niveles más elevados de desempeño en Markides, "Diversification, Restructuring, and Economic Performance".

GE del negocio de los seguros al deshacerse de varias empresas y dividir otras. Reestructuró más la línea de negocios de GE con otras dos iniciativas importantes: 1) gastó 10 mil millones de dólares para adquirir la británica Amersham y extender el negocio de GE Medical Systems a los fármacos de diagnóstico y las biociencias, con lo que creó un negocio de 15 mil millones de dólares denominado GE Healthcare, y 2) adquirió los activos de entretenimiento del conglomerado de medios francés agobiado por las deudas Vivendi Universal Entertainment, e integró sus operaciones con la división NBC de GE, con lo que creó un negocio de medios de base amplia de 13 mil millones de dólares con capacidad de competir con Walt Disney, Time Warner, Fox y Viacom. En la cápsula ilustrativa 8.2 se analiza cómo se beneficiaron los accionistas de VF Corporation por el programa de reestructuración de gran escala de la empresa.

PUNTOS CLAVE

1. El objetivo de la diversificación es aumentar el valor de los accionistas. La diversificación acumula valor para los accionistas cuando un grupo diversificado de negocios se desempeña mejor bajo los auspicios de una sola corporación propietaria de lo que haría con negocios independientes; el objetivo no es alcanzar solamente un resultado de 1 + 1 = 2, sino de materializar beneficios importantes de desempeño de 1 + 1 = 3. Que entrar en nuevos negocios tenga el potencial para mejorar el valor de los accionistas depende de que se trate de negocios que pasen las pruebas de atractividad, del costo de entrada y de la mejora.
2. La entrada en nuevos negocios adopta cualquiera de estas tres formas: adquisición, fundación interna y empresa conjunta o de riesgo compartido. La elección de cuál es la mejor depende de los recursos y capacidades de cada empresa, las barreras de entrada, la importancia de la velocidad y los costos relativos.
3. Hay dos enfoques fundamentales para la diversificación: en negocios relacionados y en negocios no relacionados. La justificación de la diversificación en negocios *relacionados* es *estratégica*: diversificarse en negocios con correspondencias estratégicas en sus cadenas de valor y aprovecharlas para conseguir una ventaja competitiva.
4. Las estrategias de diversificación en negocios *no relacionados* ceden el potencial de ventaja competitiva en el nivel de la cadena de valor a cambio del potencial que se puede concretar a partir de una orientación corporativa superior. Una orientación corporativa sobresaliente beneficia a sus negocios mediante 1) ofrecer supervisión de alto nivel y hacer disponibles otros recursos corporativos, 2) asignar recursos financieros a toda la cartera de negocios y 3) reestructurar las adquisiciones de bajo desempeño.
5. La diversificación relacionada otorga una base más sólida para crear valor accionario que una diversificación no relacionada, pues los *recursos y capacidades especializados* que se aprovechan en la diversificación relacionada tienden a ser activos de mayor valor competitivo que los *recursos y capacidades generalizados* propios de la diversificación no relacionada, los cuales las más de las veces son relativamente comunes y fáciles de imitar.
6. El análisis de cuán buena es la estrategia de diversificación de una empresa consiste en un proceso de seis pasos:

   Paso 1. *Evaluar la atractividad de largo plazo de las industrias en las que la empresa se diversificó.* Es preciso evaluar el atractivo de una industria desde tres puntos de vista: la atractividad de la industria en sí, la atractividad de la industria en relación con otras y la atractividad de todas las industrias como grupo.

   Paso 2. *Evaluar la fuerza competitiva relativa de cada una las unidades de negocio de la empresa.* La meta de calificar la fortaleza competitiva de cada negocio es entender claramente cuáles son fuertes contendientes en su industria, cuáles son débiles y los moti-

vos de sus fuerzas o debilidades. Las conclusiones sobre el atractivo de una industria se conjuntan con las conclusiones sobre la fortaleza competitiva en una matriz de atractividad industrial y fortaleza competitiva, que sirve para identificar las perspectivas de cada negocio y qué prioridad debe conferírseles para las asignaciones de los recursos de la corporación y las de inversiones de capital.

Paso 3. *Verificar las correspondencias estratégicas entre negocios.* Un negocio es más atractivo desde el punto de vista estratégico cuando tiene relaciones en la cadena de valor con otras unidades de negocios que ofrecen potencial de 1) realizar ahorros de alcance o eficiencias de ahorros de costos, 2) transferir tecnología, habilidades, conocimientos y otras capacidades de recursos de un negocio a otro, 3) articular el uso de una marca conocida y de confianza u otros recursos que mejoren la diferenciación y 4) establecer nuevos y capacidades competitivas por medio de la colaboración entre negocios. Las correspondencias estratégicas entre negocios representan una vía significativa para generar una ventaja competitiva mayor de lo que cualquier negocio por separado pueda lograr.

Paso 4. *Verificar si los recursos de la empresa concuerdan con los requisitos de recursos de su línea actual de negocios.* En empresas con una estrategia de diversificación relacionada, hay correspondencia de recursos cuando los negocios de la empresa contribuyen a su posición de recursos general y cuando sus requerimientos de recursos se ajustan en el nivel de la cadena de valor. En empresas que aplican estrategias de diversificación no relacionada, hay una correspondencia de recursos cuando la empresa propietaria tiene recursos generalizados que agregan valor a sus negocios componentes y cuando tiene suficientes recursos corporativos para apoyar a todo su grupo de negocios sin que se diluyan demasiado. Cuando hay una correspondencia de recursos financieros entre los negocios de cualquier tipo de empresa diversificada, la empresa puede generar los suficientes flujos de efectivo internos para financiar los requerimientos de capital de sus negocios, pagar sus dividendos, cumplir con sus obligaciones de deuda y, por lo tanto, mantener su salud financiera.

Paso 5. *Jerarquizar las perspectivas de desempeño de los negocios del mejor al peor y determinar cuál debe ser la prioridad de la matriz al asignar recursos a sus negocios.* Las consideraciones más importantes al valorar el desempeño de las unidades de negocio son el crecimiento de ventas, aumento de las utilidades, contribución a las ganancias de la empresa y rendimiento sobre capital invertido en el negocio. Normalmente, las unidades de negocio fuertes en industrias atractivas tienen mucho mejores perspectivas de desempeño que las débiles o las que están en industrias sin atractividad. Las filiales con perspectivas de generación de utilidades y crecimiento más brillantes y correspondencias de recursos y estratégicas sólidas deben ocupar los primeros lugares en la lista del apoyo de los recursos de la corporación.

Paso 6. *Preparar nuevas iniciativas estratégicas para mejorar el desempeño general de la corporación.* Este paso entraña usar los resultados del análisis anterior como la base para concebir acciones que fortalezcan los negocios, hacer nuevas adquisiciones, desincorporar los negocios débiles o poco atractivos, reestructurar el grupo de negocios de la empresa, expandir su alcance geográfico para que sea multinacional o global, y por lo tanto dirigir los recursos de la corporación a las áreas de mejores oportunidades.

7. Una vez diversificada la empresa, la tarea de la directiva corporativa es administrar el conjunto de negocios para un máximo desempeño de largo plazo. Hay cuatro rutas estratégicas para mejorar el desempeño de una empresa diversificada: 1) apegarse a la línea de negocios existente, 2) ampliar la base de negocios de la empresa mediante la diversificación en más negocios o mercados geográficos, 3) retraerse a una base más estrecha de diversificación mediante la venta de algunos de sus negocios actuales y 4) reestructurar la línea de negocios de la empresa con una combinación de retiro de inversiones y nuevas adquisiciones para reformar la constitución de los negocios de la empresa.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2

1. Vea si puede identificar las relaciones de la cadena de valor que hacen que los negocios de las siguientes empresas se relacionen de forma importante competitivamente. En particular, debe considerar si hay oportunidades entre los negocios para 1) transferir habilidades/tecnología, 2) combinar actividades de la cadena de valor relacionadas para alcanzar economías de alcance o 3) aprovechar el uso de una marca prestigiada u otros recursos que mejoren la diferenciación.

Socios de restaurantes OSI

- Outback Steakhouse
- Carrabba's Italian Grill
- Roy's Restaurant (cocina de fusión hawaiana)
- Bonefish Grill (marisquería fina)
- Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar

L'Oréal

- Maybelline, Lancôme, Helena Rubinstein, Kiehl's, Garner y cosméticos Shu Uemura
- Productos para el cuidado del cabello L'Oréal y Soft Sheen/Carson
- Productos profesionales para el cuidado de la piel y del cabello Redken, Matrix, L'Oréal Professional y Kerastase Paris
- Fragancias Ralph Lauren y Giorgio Armani
- Productos para el cuidado de la piel Biotherm
- Dermocosméticos La Roche-Posay y Vichy Laboratories

Johnson & Johnson

- Productos para bebé (talco, champú, aceite, loción)
- Curitas y otros productos de primeros auxilios
- Productos para el cuidado personal y de salud femeninos (Stayfree, Carefree, Sure & Natural)
- Productos para el cuidado de la piel Neutrogena y Aveeno
- Medicamentos que no necesitan receta (Tylenol, Motrin, Pepcid AC, Mylanta, Monistat)
- Medicamentos que requieren receta
- Prótesis y otros aparatos médicos
- Productos quirúrgicos y hospitalarios
- Lentes de contactos Acuvue

OA 1, OA 3

2. Una característica distintiva de la diversificación no relacionada es que hay pocas cosas en común entre negocios en términos de actividades de la cadena de valor. Examine con atención las listas de negocios de Lancaster Colony y vea si puede confirmar que se diversificó en grupos de negocios no relacionados.

Línea de negocios de Lancaster Colony

- Productos alimenticios especializados: aderezos para ensalada Cardini, Marzetti, Girard's y Pheiffer; crutones T. Marzetti y Chatham Village; mostazas Jack Daniels;

fideos Inn Maid; pan de ajo New York y Mamma Bella; fideos de huevo Reames; rollos Sister Schubert's; y caviar Romanoff
- Velas de marca Candle-lite comercializadas con minoristas y cadenas de clientes de marca propia
- Utensilios de cocina de cristal, de plástico, cafeteras y productos de tela para cocina comercializados en la industria de servicios de alimentos y hotelería

De ser necesario, visite el sitio web **www.lancastercolony.com** para obtener más información sobre su línea y estrategia de negocios.

OA 1, OA 2, OA 3

3. Walt Disney Company está en los siguientes negocios:

- Parques de diversiones
- Cruceros Disney
- Propiedades hoteleras
- Producciones cinematográficas, de video y teatrales para niños y adultos
- Transmisión de televisión (las cadenas ABC, Disney Channel, Toon Disney, Classic Sports Network, ESPN y ESPN2, E!, Lifetime y A&E)
- Transmisión de radio (Disney Radio)
- Grabaciones musicales y venta de arte animado
- Franquicia del equipo de hockey los Mighty Ducks de Anaheim
- Franquicia del equipo de beisbol de las ligas mayores Anaheim Angels (25% de propiedad)
- Publicación de libros y revistas
- Software interactivo y sitios de internet
- Tiendas Disney

En relación con la lista anterior, ¿diría que la composición de negocios de Walt Disney refleja una estrategia de diversificación en negocios relacionados, diferentes o una combinación de diversificación relacionada y no relacionada? Prepare su justificación y explique su respuesta en términos de la naturaleza de los recursos y capacidades compartidos o transferidos de Disney y del grado al que las cadenas de valor de los diversos negocios de Disney parecen tener relaciones entre sí de valor competitivo.

De ser necesario, visite el sitio web de la empresa, **http://corporate.disney.go.com/index.html?ppLink=pp_wdig**, para obtener más información sobre su línea y estrategia de negocios.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1, OA 2, OA 3

1. En caso de que su empresa tuviese la oportunidad de diversificarse en otros productos o negocios de su elección, ¿optaría por una diversificación relacionada, no relacionada, o una combinación de ambas? Explique.

OA 1, OA 2

2. ¿Qué recursos y capacidades específicos posee su empresa que hagan que sea atractivo diversificarse en negocios relacionados? Indique las clases de beneficios de correspondencia estratégica se captarían al transferir esos recursos y capacidades competitivas a los recién adquiridos negocios relacionados.

OA 1, OA 2

3. Si su empresa optó por una estrategia de diversificación relacionada, ¿en qué industrias o categorías de productos puede diversificarse que le permitan obtener economías de alcance? Mencione al menos dos o tres de estas industrias o categorías de productos, e indique las clases específicas de ahorros de costos que se acumularían al entrar en cada una.

OA 1, OA 2

4. Si su empresa optó por una estrategia de diversificación relacionada, ¿en qué industrias o categorías de productos puede diversificarse que le permitan capitalizar el uso de su marca e imagen corporativa actuales en una buena ventaja en los negocios o categorías de productos recién adquiridos? Mencione al menos dos o tres de estas industrias o categorías de productos e indique los *beneficios específicos* que se captarían al transferir la marca de su empresa a cada uno.

CAPÍTULO 9

ÉTICA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL Y ESTRATEGIA

El negocio es el motor más importante del cambio social en nuestra sociedad.

—Lawrence Perlman
Exdirector general de Ceridian Corporation

Se necesitan muchas buenas obras para forjar una buena reputación, y sólo una mala para destruirla.

—Benjamín Franklin
Estadista, inventor y filósofo estadounidense

Las corporaciones son entidades económicas, sin duda, pero son también instituciones sociales que deben justificar su existencia mediante su contribución general a la sociedad.

—Henry Mintzberg, Robert Simons y Kunal Basu
Profesores

Las empresas deben ser socialmente responsables, o los accionistas lo pagarán a la larga.

—Warren Shaw
Exdirector general de LGT Asset Management

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Entender la relación entre los estándares de conducta ética en los negocios y los estándares y normas éticos de la sociedad y cultura mayores en donde opera una empresa.

OA 2 Reconocer las condiciones que permiten estrategias y conductas en los negocios carentes de ética.

OA 3 Comprender los costos de los fracasos éticos en los negocios.

OA 4 Comprender los conceptos de la responsabilidad social corporativa y de la sustentabilidad ambiental, así como el equilibrio entre estos deberes y las responsabilidades económicas hacia los accionistas.

Es evidente que una empresa tiene la responsabilidad de obtener utilidades y hacer crecer sus negocios: en las economías capitalistas, de mercado, nadie objeta que el deber fiduciario de la administración es crear valor para sus accionistas. Igualmente claro es que una compañía y su personal también tienen el deber de obedecer las leyes y apegarse a las reglas de la competencia leal. ¿Pero una empresa tiene el deber de conducirse de acuerdo con las normas éticas de las sociedades donde opera? —¿debe estar sujeto todo el personal de una empresa a algún estándar de conducta ética?— ¿Debe adherirse a alguna norma de conducta ética? ¿Tiene el deber o la obligación de contribuir con la mejora de la sociedad aparte de las necesidades y preferencias de los clientes a los que sirve? ¿Una compañía debe manifestar conciencia social y dedicar parte de sus recursos a mejorar a la sociedad? ¿Hasta qué grado debe llegar una empresa para proteger el ambiente, conservar los recursos naturales para las generaciones futuras y garantizar que sus operaciones no lleguen a poner en peligro al planeta?

El objetivo de este capítulo es examinar qué vínculo debe haber entre los esfuerzos de una empresa para preparar y ejecutar una estrategia ganadora y sus deberes de 1) realizar sus actividades de forma ética, 2) demostrar un comportamiento socialmente responsable como ciudadano corporativo dedicado y dirigir los recursos de la corporación al mejoramiento de sus empleados, las comunidades donde opera y la sociedad en conjunto, y 3) adoptar prácticas de negocios que conserven los recursos naturales, protejan los intereses de las generaciones futuras y mantengan el bienestar del planeta.

¿A QUÉ NOS REFERIMOS CON *ÉTICA EN LOS NEGOCIOS?*

La ética se refiere a principios de conducta correcta o incorrecta. La **ética en los negocios** es la aplicación de principios y estándares a las acciones y decisiones de organizaciones de negocios y a la conducta de su personal.[1] Los principios éticos en los negocios no son materialmente distintos de los principios éticos en general, pues las acciones de los negocios tienen que juzgarse en el contexto de los estándares de la sociedad respecto de lo bueno y lo malo. No hay un conjunto especial de estándares éticos aplicable sólo a los negocios. Si la deshonestidad se considera inmoral y falta de ética, el comportamiento deshonesto en los negocios (su relación con los clientes, proveedores, empleados o accionistas) también es inmoral o falto de ética. Si la postura ética consiste en no dañar deliberadamente a los otros, enton-

CONCEPTO BÁSICO

Ética en los negocios es la aplicación de los principios éticos a acciones y decisiones de los negocios y en la conducta de su personal.

[1] James E. Post, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10a. ed., Burr Ridge, Illinois, McGraw-Hill Irwin, 2002, p. 103.

ces retirar un producto defectuoso o inseguro es necesario desde el punto de vista ético, no retirarlo del mercado o no corregir el problema en los embarques siguientes también es inmoral. Si la sociedad juzga que el soborno es inmoral, también lo es que los empleados de una compañía paguen a funcionarios del gobierno para facilitar transacciones comerciales o que entreguen regalos y otros favores a los posibles clientes para conseguir o conservar el negocio. En resumen, la conducta ética en los negocios requiere la adhesión a normas aceptadas respecto de la conducta buena o mala. En consecuencia, los administradores tienen la obligación —de hecho, el deber— de observar normas éticas al idear y ejecutar sus estrategias.

ORIGEN DE LAS NORMAS ÉTICAS. ¿SON UNIVERSALES O DEPENDEN DE NORMAS LOCALES Y CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES?

OA 1

Entender la relación entre los estándares de conducta ética en los negocios y los estándares y normas éticos de la sociedad y cultura mayores en donde opera una empresa.

En todas las sociedades y culturas se tienen nociones de lo correcto e incorrecto, de lo justo e injusto, de lo moral e inmoral, de lo ético y lo que carece de ella. Pero hay tres corrientes de pensamiento sobre la medida en que las normas éticas pasan entre las culturas y si las empresas multinacionales pueden aplicar las mismas normas morales en todos los lugares donde operan. En la cápsula ilustrativa 9.1 se describen las dificultades que enfrentó Apple en sus intentos de aplicar un conjunto común de estándares éticos en toda su vasta red global de proveedores.

Escuela del universalismo ético

De acuerdo con la escuela del **universalismo ético,** algunos conceptos de lo que es correcto e incorrecto son *universales*; es decir, trascienden a todas las culturas, sociedades y religiones.[2] Por ejemplo, todos los pueblos de todas las naciones consideran correcto ser fidedigno (no mentir ni engañar deliberadamente); del mismo modo, mostrar integridad de carácter, no engañar y tratar a los demás con dignidad y respeto son conceptos que resuenan entre los pueblos de la mayor parte de las culturas y religiones. En la mayoría de los países, las personas coinciden en que no es ético exponer con conocimiento a trabajadores a compuestos tóxicos ni a materiales peligrosos o vender productos que saben que son inseguros o perjudiciales para los usuarios.

CONCEPTO BÁSICO

La escuela de **universalismo ético** sostiene que las nociones comunes en múltiples culturas y países sobre lo que constituye lo bueno y lo malo dan origen a estándares éticos universales que se aplican a los miembros de todas las sociedades, empresas y personas dedicadas a los negocios.

El acuerdo moral común sobre las acciones y conductas correctas e incorrectas en múltiples culturas y países da origen a estándares éticos universales que se aplican a los miembros de todas las sociedades, todas las empresas y toda persona que se dedique a los negocios. Estos principios éticos universales presentan los rasgos y conductas considerados virtuosos y en los que se supone que una buena persona ha de creer y manifestar. Así, los seguidores de la escuela del universalismo ético sostienen que es del todo apropiado esperar que todo aquel que se dedique a los negocios se apegue a estos estándares éticos universales.[3]

[2] Se presenta una investigación sobre los valores morales universales (se identifican seis: honradez, respeto, responsabilidad, imparcialidad, generosidad y ciudadanía) en Mark S. Schwartz, "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* 59, núm. 1, junio de 2005, pp. 27-44.

[3] Véase Mark S. Schwartz, "A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* 41, núms. 1-2, noviembre-diciembre de 2002, pp. 27-43.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 9.1

Muchos proveedores de Apple no pasaron la prueba de ética

Apple requiere que sus proveedores observen el Supplier Code of Conduct (código de conducta de proveedores) como condición para otorgar contratos. Para asegurar su cumplimiento, Apple tiene un programa de supervisión de proveedores que incluye auditorías a las plantas de los proveedores, planes de acciones correctivas y mediciones de verificación. En el informe de 24 páginas nombrado *2010 Progress Report on Supplier Responsibility* de la empresa, Apple reportó que en 2009 efectuó 102 auditorías a instalaciones de proveedores en países como China, República Checa, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Taiwan, Tailandia y Estados Unidos; 80 de estas auditorías se efectuaron por primera vez y 22 fueron repetidas.

Apple distingue entre la gravedad de las infracciones, y designa "violaciones esenciales" las que se cometen directamente contra los principios esenciales de su código de conducta para proveedores y deben remediarse de inmediato. Durante las auditorías de 2009 se descubrieron 17 de estas violaciones, con tres casos de trabajo de menores de edad, ocho de tarifas excesivas de contratación, tres casos de tratamiento indebido de residuos peligrosos y tres de registros falsificados de manera deliberada para las auditorías. Como respuesta, Apple se aseguró de que se emprendieran acciones correctivas inmediatas, puso a prueba a los infractores y planeó auditarlos de nuevo el siguiente año.

Si bien las seis ensambladoras finales de Apple presentaron elevadas puntuaciones de cumplimiento —en promedio, superiores a 90% en todos los aspectos—, otros proveedores no salieron muy bien calificados en las auditorías de 2009. En 60 instalaciones auditadas, se requería que los trabajadores laboraran más de 60 horas semanales más de 50% del tiempo —Apple fija un máximo de 60 horas semanales (excepto en circunstancias poco usuales o de emergencia)—. En 65 instalaciones auditadas, se observó que se exigía a los empleados que trabajaran más de seis días consecutivos a la semana al menos una vez al mes —Apple requiere al menos un día de descanso por siete días de labor, salvo en circunstancias poco usuales o de emergencia—.

En 48 instalaciones, Apple descubrió que los salarios por tiempo extra se calculaban mal, de forma que se



pagaba una compensación menor. Los auditores de Apple vieron que en 24 instalaciones los trabajadores recibían menos paga que el mínimo especificado, y que en 45 instalaciones se disciplinaba a los empleados mediante deducciones salariales. En 57 instalaciones auditadas, las prestaciones laborales (como retiro, incapacidad o maternidad) eran inferiores a lo exigido por la ley.

Apple requiere que los proveedores ofrezcan un ambiente laboral seguro y eliminen riesgos físicos para los empleados siempre que sea posible. Sin embargo, las auditorías de 2009 revelaron que los trabajadores no vestían el equipo personal de protección adecuado en 49 instalaciones. Se hallaron violaciones en 70 instalaciones, donde los trabajadores no recibían la capacitación apropiada, no contaban con licencia para operar equipos y no se efectuaban las inspecciones necesarias a los equipos. Los auditores de Apple observaron que 44 instalaciones no efectuaron evaluaciones de impacto ambiental, 11 instalaciones no tenían permisos para emisiones al aire libre y cuatro más no cumplían con las condiciones especificadas en sus permisos de emisiones. Además, las auditorías mostraron que 55 instalaciones de proveedores no contaban con personal asignado a asegurar el cumplimiento del código de conducta de proveedores de Apple.

Para Apple, las auditorías representan un punto de partida para hacer que sus proveedores cumplan mediante una mayor vigilancia, educación y capacitación de su personal, e incentivos. Apple recopila datos trimestrales para hacer responsables a sus proveedores por sus acciones y tomar las decisiones conducentes basadas en parte en estas cifras. Los proveedores que no logran cumplir con los elevados estándares de Apple sobre conducta al final terminan por perder sus contratos con Apple.

Fuentes: 2010 Progress Report on Supplier Responsibility de Apple; Dan Moren, "Apple Releases 2010 Report on Supplier Responsibility", *Macworld.com*, 23 de febrero de 2010, **www.macworld.com/article/146653/2010/02/suppliers_2010htm**, consultado el 1 de julio de 2010; Andrew Morse y Nick Wingfield, "Apple Audits Labor Practices: Company Says Suppliers Hired Underage Workers, Violated Other Core Policies", *Wall Street Journal Online*, 1 de marzo de 2010, **http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704231304575091920704104154.html**, consultado el 1 de julio de 2010; Nicholas Kolakowski, "Apple Finds Violations during 2009 Supplier and Manufacturer Audit", *eWeek.com*, 1 de marzo de 2010, **www.eweek.com/c/a/Mobile-and-Wireless/Apple-Finds-Violations-During-2009-Supplier-and-Manufacturer-Audit-522622/**, consultado el 1 de julio de 2010.

La fortaleza del universalismo ético radica en que se funda en los puntos de vista colectivos de numerosas sociedades y culturas, y traza límites claros sobre lo que constituye el comportamiento ético de los negocios y cuál es la conducta inmoral, sin que importe en qué mercado o cultura opera la compañía o sus empleados. Esto significa que cuando las normas morales básicas no varían significativamente de acuerdo con las ideas culturales, tradiciones, convicciones religiosas o tiempo y circunstancias del lugar, una empresa multinacional puede aplicar un código de ética más o menos uniforme en todas sus operaciones mundiales.[4] Puede evitar la pendiente resbalosa que representa tener diferentes criterios éticos para diversos empleados, dependiendo de en qué parte del mundo trabajan.

CONCEPTO BÁSICO

La escuela del **relativismo ético** sostiene que las diversas creencias religiosas, usos y costumbres y normas de conducta en distintos países dan origen a *múltiples conjuntos de estándares referentes a lo que es éticamente bueno o malo.* Estos estándares diversos implican que lo correcto o incorrecto de las acciones de negocios depende de los estándares éticos locales predominantes.

Escuela del relativismo ético

Aparte de los fundamentos universales selectos (como ser honesto y confiable) que aplican a toda circunstancia de negocios y sociedad, hay variaciones significativas en lo que, en general, las sociedades aceptan como correcto o incorrecto en la realización de las actividades comerciales. Las divergentes ideas religiosas, tradiciones, usos y costumbres prevalecientes que producen diferentes estándares de lo que es justo e injusto, moral e inmoral y éticamente correcto o incorrecto. La escuela del **relativismo ético** sostiene que cuando hay diferencias entre países o culturas en cuanto a lo que se juzga como ético o no ético es adecuado que los estándares morales locales sienten precedentes sobre los que pueden ser los estándares éticos en el mercado nacional de una empresa. La tesis es que lo que constituye una conducta ética o no ética por parte de las personas locales que hacen negocios se guía bien por los estándares éticos locales en lugar de los estándares que predominan en otros lugares.[5] Considere los ejemplos siguientes.

Empleo del trabajo infantil

En las naciones industrializadas, el uso de trabajadores menores de edad se considera tabú; los activistas sociales son inflexibles en cuanto a que el trabajo infantil es inmoral y que las compañías no deben emplear a nadie menor de 18 años de edad como trabajador de tiempo completo ni abastecerse de productos de proveedores extranjeros que tengan trabajadores menores de edad. En muchos países se aprobaron leyes que prohíben el trabajo infantil o que, por lo menos, regulan el empleo de personas de menos de 18 años. Sin embargo, en la India, Bangladesh, Botswana, Sri Lanka, Ghana, Somalia, Turquía y más de 100 países, se acostumbra ver a los niños como trabajadores potenciales, incluso necesarios.[6] Muchas familias empobrecidas no subsistirían sin el ingreso que ganan los más jóvenes y no es una opción realista enviar a sus hijos a la escuela en lugar de hacerlos participar en la fuerza de trabajo. En 2006, la Organización Internacional del Trabajo calculó que 191 millones de niños de cinco a 14 años de edad trabajaban en todo el mundo.[7] Si a estos niños no se les permitiera trabajar (debido a las presiones impuestas por los grupos de activistas en las naciones industrializadas) podrían verse obligados a salir a las calles a mendigar o buscar trabajo en la economía "subterránea", como tráfico de drogas o prostitución.[8] Por lo tanto, si todos los negocios sucumben a las protestas de los activistas y las organizaciones gubernamentales dejan de contratar a menores, ¿habrían contribuido a los mejores intereses de los trabajadores menores de edad, sus familias y la sociedad en general?

[4] *Ibid.,* pp. 29-30.
[5] T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, Prentice-Hall, 2001, p. 8.
[6] Con información del U.S. Department of Labor, "The Department of Labor's 2002 Findings on the Worst Forms of Child Labor", 2003, en **www.dol.gov/ILAB/media/reports**.
[7] U.S. Department of Labor, "The Department of Labor's 2006 Findings on the Worst Forms of Child Labor", 2006, **www.dol.gov/ilab/programs/ocft/PDF/2006OCFTreport.pdf**; *Ibid.,* p. 17.
[8] W. M. Greenfield, "In the Name of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons* 47, núm. 1, enero-febrero de 2004, p. 22.

Sobornos y comisiones Un tema muy delicado que enfrentan las empresas multinacionales es el grado de variación entre países en lo que respecta a los sobornos.[9] En muchos países de Europa oriental, África, América Latina y Asia es costumbre sobornar a las autoridades para ganar un contrato gubernamental, conseguir una licencia o permiso, o agilizar un dictamen administrativo.[10] Del mismo modo, en muchos países es normal pagar a los clientes posibles para ganar o conservar sus negocios. En algunos países en desarrollo es difícil para cualquier empresa, sea extranjera o nacional, trasladar bienes por las fronteras sin pagar a funcionarios de bajo nivel.[11] En un artículo del *Wall Street Journal* se informó que de 30 a 60% de todas las transacciones en los negocios en Europa oriental necesitan sobornos y que el costo de pagarlos promedia de 2 a 8% de los ingresos.[12] Algunas personas llegan a justificar el pago de sobornos y comisiones argumentando que sobornar a los representantes gubernamentales para que los bienes pasen por la aduana, dar comisiones a los clientes para conservar su negocio o ganar un pedido son pagos por los servicios prestados, de la misma manera que se deja una propina en un restaurante.[13] Pero este argumento descansa en terrenos morales resbaladizos, por más que se racionalice de una manera tan astuta.

Las empresas que prohíben el pago de sobornos y comisiones en sus códigos de conducta ética y que están dispuestas a hacer valer la prohibición enfrentan un problema muy preocupante en los países donde los pagos de comisiones y sobornos se arraigaron como costumbre local durante decenios y la población ya los considera una costumbre.[14] Negarse a pagar sobornos o comisiones (por ejemplo, para cumplir con el código de ética de la compañía) equivale muchas veces a perder el negocio ante competidores que sí están dispuestos a hacerlo, con el resultado de que se castiga a las compañías y las personas con comportamiento éticamente recto. Pero ignorar el código de ética y tolerar el pago de sobornos y comisiones lesiona la aplicación y el apego a los códigos de la compañía, además de que también se corre el riesgo de romper las leyes. En Estados Unidos, la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (LPCE) prohíbe a las compañías de este país que paguen sobornos a funcionarios del gobierno, partidos políticos, candidatos a puestos políticos y de otros tipos en todas las naciones donde celebran negocios. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) tiene estándares contra la corrupción que criminalizan el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en negocios internacionales; en 2009, los 30 miembros de la OCDE y ocho países no miembros adoptaron estos estándares.[15] En 2008, Siemens, una de las corporaciones más grandes del mundo con sede en Munich, Alemania, recibió una multa de 1.6 mil millones de dólares por parte de los gobiernos de Estados Unidos y Alemania por sobornar a funcionarios extranjeros para que le ayudaran a amarrar enormes contratos de obras públicas en todo el mundo. Las investigaciones revelaron que Siemens

[9] Hay un estudio de por qué factores tales como ingreso per cápita bajo, menores disparidades en la distribución del ingreso y de índole cultural se asocien a menudo a una mayor incidencia de cohechos en Rajib Sanyal, "Determinants of Bribery in International Business: The Cultural and Economic Factors", *Journal of Business Ethics* 59, núm. 1, junio de 2005, pp. 139-145.

[10] Se presentan datos relativos a la frecuencia del pago de sobornos en 30 países en Transparency Internacional, *2007 Global Corruption Report*, p. 332, y *2008 Global Corruption Report*, p. 306, **www.globalcorruptionreport.org**.

[11] Thomas Donaldson y Thomas W. Dunfee, "When Critics Travel: The Promise and Peril of Global Business Ethics", *California Management Review* 41, núm. 4, verano de 1999, p. 53.

[12] John Reed y Erik Portanger, "Bribery, Corruption Are Rampant in Eastern Europe, Survey Finds", *Wall Street Journal*, 9 de noviembre de 1999, p. A21.

[13] Hay un estudio sobre pagos para "facilitar" favores (como agilizar un proceso administrativo, obtener un permiso o licencia, o evitar un abuso de autoridad), que en ocasiones se consideran inevitables o se excusan por los bajos salarios y falta de profesionalismo entre los funcionarios públicos en Antonio Argandoña, "Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments", *Journal of Business Ethics* 60, núm. 3, septiembre de 2005, pp. 251-264.

[14] Donaldson y Dunfee, "When Ethics Travel", p. 59.

[15] Véase "OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions", **www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html**, consultado el 22 de mayo de 2009.

abrió cuentas bancarias secretas en otros países y usó prestanombres que fungieron como asesores para entregar portafolios llenos de efectivo, por un monto calculado de 1.4 mil millones de dólares, a más de 4 000 funcionarios gubernamentales con puestos estratégicos en Asia, África, Europa, Medio Oriente y América Latina entre 2001 y 2007. Un estimado de 300 vendedores, ejecutivos y miembros de la junta directiva de Siemens se encontraba en investigación en 2009 por sus papeles en estos ilícitos. Las pruebas reunidas indican que estos sobornos fueron un elemento clave en la estrategia y modelo de negocios de Siemens.

Penalizar a las empresas por sobornos en el extranjero es cada vez más común en el ámbito internacional. La Serious Fraud Office (SFO) de Londres inició una investigación notable en diciembre de 2009 sobre DePuy International, subsidiaria de Johnson & Johnson, por sobornar a funcionarios griegos para que compraran sus productos; esto fue después de que el gobierno estadounidense multara a DePuy con más de 311 millones de dólares por sobornar a cirujanos estadounidenses en 2007.[16]

El relativismo ético equivale a múltiples grupos de criterios éticos La existencia de diversas normas éticas, como las citadas arriba, explica por qué los defensores del relativismo ético sostienen que hay pocos absolutos cuando se trata de la ética de negocios y que, por ello, existen pocos absolutos morales para juzgar de manera uniforme el proceder de una empresa en diversos países y mercados. En efecto, la tesis de los relativistas éticos es que si en ocasiones hay prescripciones morales generales que se aplican a casi todas las circunstancias sociales y de negocios hay numerosas situaciones en que las normas éticas deben modificarse para que correspondan a los usos y tradiciones locales y a las nociones de imparcialidad que comparten los interesados. Afirman que simplemente no hay un molde de una sola medida para juzgar la conveniencia ética de los actos de las empresas y el comportamiento de sus empleados; en otras palabras, los problemas éticos de las compañías no pueden resolverse por completo sin apelar a las convicciones comunes de las partes.[17] Quizá los gerentes europeos y estadounidenses quieren imponer criterios de conducta de negocios que den mayor peso a los derechos humanos esenciales como la libertad personal, seguridad de los individuos, participación política y derechos de propiedad; los gerentes chinos están mucho menos comprometidos con los derechos humanos, los japoneses prefieren normas éticas de respeto por el bien común de la sociedad, y los musulmanes quisieran aplicar criterios éticos compatibles con las enseñanzas de Mahoma. Es evidente que tiene su mérito la idea del relativismo ético de que lo que se juzga como correcto o incorrecto, justo o injusto, moral o inmoral, ético o carente de ella en los negocios depende en parte del contexto de las costumbres, tradiciones religiosas y normas sociales del país. Por lo tanto, hay un grano de verdad en el argumento de que las empresas necesitan alguna libertad para adaptar sus criterios éticos a las situaciones locales. Una compañía debe tener mucho cuidado si exporta sus valores y ética nacional a otros países donde opere; "fotocopiar" la ética es una falta de respeto a las culturas y deja de lado el importante papel del libre espacio moral (en el cual hay lugar para acomodar los estándares éticos locales).

Conforme al relativismo ético, no hay un conjunto que se adapte a todas las normas éticas auténticas con el cual comparar la conducta del personal de una empresa.

Llevado al extremo, el relativismo ético se derrumba La regla relativista "al lugar que fueres, haz lo que vieres" parece razonable; sin embargo, plantea un gran problema: frecuentemente *lleva a prácticas carentes de ética.* Por ejemplo, consideremos el ejemplo siguiente: en 1992, los dueños del *SS United States*, un viejo trasatlántico de lujo construido con asbesto en el decenio de 1940, lo hicieron remolcar hasta Turquía, donde un contratista aceptó retirar el asbesto por 2 millones de dólares (en comparación con un costo mucho mayor en Estados Unidos, donde los estándares de remoción de asbesto eran mucho

[16] Michael Peel, "Landmark Bribery Case Goes to Trial", *Financial Times*, 2 de diciembre de 2009, p. 4, consultado el 27 de diciembre de 2009 en ABI/INFORM Global, documento ID: 1913325051.
[17] Thomas Donaldson y Thomas W. Dunfee, *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston, Harvard Business School Press, 1999, pp. 35 y 83.

más rigurosos).[18] Cuando las autoridades turcas detuvieron el retiro del asbesto por el peligro de que los trabajadores enfermaran de cáncer, los propietarios hicieron remolcar el trasatlántico al puerto de Sebastopol, en la República de Crimea, en el Mar Negro, donde las reglas para retirar asbestos eran más laxas y un contratista ya había aceptado retirar más de 46 400 metros cuadrados de asbesto por menos de 2 millones de dólares. No hay ninguna base moral para afirmar que exponer a los trabajadores al asbesto carcinógeno sea correcto desde el punto de vista ético, sin que importe qué acepten las leyes del país ni cuál sea el valor que ahí se confiere a la seguridad de los trabajadores.

Una empresa que adopta el principio del relativismo ético y adhiere a sus empleados a los criterios éticos locales asume por fuerza que lo que prevalece como la moral del lugar es una guía adecuada del comportamiento ético. Lo anterior puede ser éticamente peligroso porque lleva a la conclusión de que si la cultura de un país acepta el soborno o la degradación ambiental o la exposición de los trabajadores a condiciones peligrosas (compuestos tóxicos o lesiones), tanto peor para la gente honesta, la protección del ambiente y las condiciones de seguridad laboral. Esta posición es moralmente inaceptable, aunque el soborno de las autoridades chinas sea una práctica común, cuando Lucent Technologies descubrió que los gerentes de sus operaciones en China sobornaron a funcionarios del gobierno, despidió a todo el equipo directivo.[19]

Más aún, desde el punto de vista de los mercados globales, el relativismo ético da por resultado un laberinto de criterios éticos contradictorios para las empresas multinacionales que quieren abordar el tema tan real de cuáles normas éticas adoptar en toda la compañía. Por un lado, las multinacionales tienen que educar y motivar a sus empleados en todo el mundo para que respeten las costumbres y tradiciones de otras naciones; por el otro, tienen que hacer que se acate el código de conducta de la empresa. Es una pendiente resbalosa resolver tal diversidad ética sin ninguna brújula moral de orden superior. Por ejemplo, supongamos que en el nombre del relativismo ético, una compañía multinacional adopta la posición de que es correcto que sus empleados paguen sobornos y comisiones en países donde es costumbre, pero que les prohíba hacer pagos semejantes en naciones donde se consideran inmorales o ilegales, o digamos que la empresa declara que es ético recurrir al trabajo infantil en sus plantas situadas en aquellos países donde sea aceptable y que sea incorrecto emplear el trabajo infantil en el resto de las plantas. Al adoptar criterios éticos contradictorios para operar en varios países, los gerentes tienen poca base moral para aplicar unas normas éticas a toda la compañía; antes bien, el mensaje claro que se manda a los empleados sería que la empresa no tiene criterios ni principios éticos propios, sino que prefiere dejar que sus prácticas se rijan según los países donde opera, lo cual es una base moral débil como para descansar en ella.

Los códigos de conducta basados en el relativismo ético son *éticamente peligrosos* para las empresas multinacionales porque crean un laberinto de estándares éticos en conflicto.

Ética y teoría de los contratos sociales integrados

La teoría del contrato social representa una postura intermedia entre los planteamientos opuestos del universalismo (que el mismo grupo de criterios éticos debe aplicarse en todos lados) y el relativismo (que los criterios éticos varían de acuerdo con las costumbres locales).[20] De acuerdo con la **teoría de los contratos sociales integrados,** los principios o normas éticos universales basados en las opiniones colectivas de múltiples culturas y sociedades

[18] Con base en un informe en M. J. Satchell, "Deadly Trade in Toxics", *U.S. News & World Report*, 7 de marzo de 1994, p. 64, y citado en Donaldson y Dunfee, "When Ethics Travel", p. 46.

[19] R. Chen y C. Chen, "Chinese Professional Managers and the Issue of Ethical Behavior", *Ivey Business Journal* 69, núm. 5, mayo/junio de 2005, pp. 1-5.

[20] Dos de los tratados definitivos de la teoría de los contratos sociales integrados aplicada a la ética son Thomas Donaldson y Thomas W. Dunfee, "Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review* 19, núm. 2, abril de 1994, pp. 252-284, y Donaldson y Dunfee, *Ties That Bind*, en especial los caps. 3, 4 y 6. Véase también Andrew Spicer, Thomas W. Dunfee y Wendy J. Bailey, "Does National Context Matter in Ethical Decision Making? An Empirical Test of Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Journal* 47, núm. 4, agosto de 2004, p. 610.

CONCEPTO BÁSICO

De acuerdo con la **teoría de los contratos sociales integrados,** los principios o normas éticas universales basadas en las ideas colectivas de muchas culturas y sociedades se combinan para formar un "contrato social" que todos los individuos y en todas las situaciones tienen el deber de obedecer. *En los límites de este contrato social*, culturas locales o grupos sociales pueden especificar qué otros actos serán o no éticamente inaceptables.

se combinan para formar un "contrato social" en el que todos los individuos, grupos, organizaciones y negocios en todas las situaciones tienen el deber de observar, *al interior de las fronteras de este contrato social,* las culturas o grupos locales pueden especificar otras acciones que pueden o no ser permisibles éticamente. Si bien este sistema deja cierto "espacio moral libre" para la gente en un país (o cultura local o incluso una empresa) determinado para hacer interpretaciones específicas de las acciones que pueden o no ser permisibles, las normas éticas universales siempre tienen preferencia. Así, los estándares éticos locales pueden ser *más* estrictos que los estándares éticos universales, pero nunca menos.

Por lo tanto, si bien empresas, industrias, asociaciones profesionales y otros grupos del medio de los negocios están obligados contractualmente con la sociedad a respetar las normas éticas universales, tienen la discreción de ir más allá de estas normas y especificar otros comportamientos que están fuera de estas obligaciones y fijar más límites a lo que se considera ético. Las profesiones médica y legal tienen normas sobre qué publicidad es éticamente permisible y cuál no. Las compañías de productos alimenticios comienzan a establecer normas éticas para juzgar qué es y qué no es una publicidad apropiada para alimentos perjudiciales en sí mismos y que pueden causar problemas de nutrición u obesidad a la gente que los come regularmente, o que los consume en grandes cantidades.

La fortaleza de la teoría de los contratos sociales integrados reside en que asimila las mejores partes del universalismo y el relativismo. Es indudable que las diferencias culturales repercuten en la forma de realizar negocios en diversas partes del mundo y que a veces dan lugar a normas éticas distintas. Pero también es indudable que algunas normas éticas son más auténticas o de aplicación más universal que otras, lo cual significa que, en muchos casos donde existan diferencias entre países, un lado esté, desde el punto de vista ético, "más en lo correcto" que otro. En tales casos, resolver las diferencias entre culturas entraña aplicar normas éticas *universales, o de primer orden, que superen las normas éticas locales, o de segundo orden*. Un buen ejemplo es el pago de sobornos y comisiones. Sí, los sobornos y las comisiones parecen ser normales en algunos países, ¿pero esto justifica que se paguen? Porque el soborno florece en un país no significa que sea una norma ética auténtica ni legítima. Prácticamente todas las principales religiones del mundo (budismo, cristianismo, confucianismo, hinduismo, islamismo, judaísmo, sijismo y taoísmo) y todas las corrientes de pensamiento moral condenan el soborno y la corrupción.[21] Por lo tanto, una compañía multinacional puede concluir razonablemente que el criterio ético correcto es negarse a tolerar el soborno y las comisiones de parte de los empleados de la compañía, cualesquiera que sean las costumbres locales y sin que importen las consecuencias sobre las ventas.

Conceder automáticamente la preferencia a las normas éticas de una nación plantea problemas difíciles para los gerentes de una multinacional cuando los criterios éticos que se siguen en otro país son menos altos que los nacionales, o están en conflicto con el código de ética de la compañía. A veces —como en el caso de los sobornos y comisiones— no puede establecerse un equilibrio entre lo que es y no es permisible. *Esto es precisamente lo que sostiene la teoría de los contratos sociales integrados: las normas éticas universales o de primer orden siempre deben tener la precedencia sobre las normas locales, de segundo orden.* En consecuencia, esta teoría ofrece a los gerentes de las multinacionales una guía clara para resolver las diferencias éticas entre países: las partes del código de conducta de la empresa que se refieran a normas éticas universales deben imponerse en todo el mundo, pero *en* ese marco hay espacio para la diversidad ética y oportunidades para que la culturas de la localidad ejerzan *alguna* influencia en la fijación de los criterios éticos y morales propios. Este planteamiento se aleja del incómodo caso de una multinacional segura de su rectitud que trata de operar como poseedora de la verdad moral e impone una inter-

De acuerdo con la teoría de los contratos sociales integrados, la adhesión a las normas éticas universales de *primer orden* siempre debe tener precedencia sobre las normas locales o de *segundo orden*.

[21] P. M. Nichols, "Outlawing Transnational Bribery through the World Trade Organization", *Law and Policy in International Business* 28, núm. 2, 1997, pp. 321-322.

pretación de su código de ética en todo el mundo sin importar nada; también se evita el caso igualmente perturbador de que la conducta ética de una compañía no sea más elevada que las normas éticas locales en situaciones en que estas últimas toleran prácticas que, en lo general, se consideran inmorales o cuando es patente que entran en conflicto con el código de conducta ética de la compañía.

CÓMO Y POR QUÉ LOS ESTÁNDARES ÉTICOS AFECTAN LAS LABORES DE IDEAR Y EJECUTAR ESTRATEGIAS

Muchas empresas reconocen sus obligaciones éticas en códigos oficiales de conducta ética y declaraciones de valores. Por ejemplo, en Estados Unidos, la ley Sarbanes-Oxley, aprobada en 2002, requiere que las empresas con acciones públicas tenga un código de ética o expliquen de alguna forma por escrito a la Securities and Exchange Commission (SEC) por qué no cuentan con uno. No obstante, hay una gran diferencia entre tener un código de ética que sólo sirva de cortina y tener estándares éticos que de verdad establezcan límites para la estrategia real y conducta comercial de una empresa.[22] *La prueba de fuego para saber si el código de ética de una empresa es una fachada es la medida en la que se aplica al diseñar la estrategia y al operar el negocio día con día.*

Toca a los directivos hacer lo que predican y considerar con atención tres conjuntos de preguntas siempre que se revise una nueva iniciativa estratégica:

- ¿Lo que proponemos cumple a cabalidad con nuestro código de conducta ética? ¿Hay alguna ambigüedad que deba preocuparnos?
- ¿Es evidente que esta acción propuesta está en armonía con nuestros valores básicos? ¿Se advierten a simple vista posibles conflictos o problemas?
- ¿Hay algo en la acción propuesta que pueda considerarse éticamente objetable? ¿Nuestros accionistas, nuestros competidores, la SEC o los medios verían esta acción como algo éticamente cuestionable?

A menos que se planteen preguntas de esta clase —sea en una discusión abierta o por la fuerza de la costumbre en la mente de los estrategas—, existe la posibilidad de que las iniciativas estratégicas se desconecten del código de ética y los valores básicos declarados de la empresa. Si los ejecutivos de una empresa creen con firmeza en apegarse a los estándares éticos de la empresa, sin vacilar rechazarán iniciativas estratégicas y enfoques operativos que no correspondan a ellos. Sin embargo, en empresas con un enfoque cosmético respecto de la ética, la vinculación estrategia-ética-valores proviene sobre todo de un deseo de evitar el riesgo de ponerse en vergüenza y de las posibles acciones disciplinarias a que deban someterse los responsables de la estrategia por aprobar una iniciativa que la sociedad considere carente de ética y tal vez ilegal.

Aunque la mayoría de los directivos se aseguren de que la estrategia de una empresa se ajusta a los límites de lo legal, hay pruebas que indican que no siempre tienen tanto cuidado de garantizar que todos los elementos de sus estrategias y actividades operativas se encuentran en los límites de lo que se considera ético. En años recientes se ha descubierto conducta falta de ética por parte de directivos en empresas como Enron, Tyco International, HealthSouth, Rite Aid, Citicorp, Bristol-Myers, Squibb, Adelphia, Royal Dutch/Shell, Parmalat (empresa italiana de productos alimenticios), Rite Aid, la gigante petrolera mexicana Pemex, AIG,

[22] Hay una panorámica de guías muy comunes para crear códigos de conducta en Lynn Paine, Rohit Deshpandé, Joshua D. Margolis y Kim Eric Bettcher, "Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards?", *Harvard Business Review* 83, núm. 12, diciembre de 2005, pp. 122-133.

Citigroup, varias operadoras de bolsa importantes, empresas de fondos mutualistas, bancos de inversión y unas cuantas prestadoras hipotecarias. Gran parte de la crisis de la vivienda que surgió en Estados Unidos en 2007 y 2008 se debió a estrategias deliberadamente carentes de ética en ciertos bancos y empresas hipotecarias con el fin de aumentar las tarifas que cobraban por procesar solicitudes de créditos hipotecarios al reducir a propósito los requisitos de préstamos y asegurarse de que se aprobaran las hipotecas para compradores de vivienda que carecían de los ingresos suficientes para pagar sus mensualidades. Una vez que estos financiadores cobraban sus tarifas sobre los préstamos *subprime* (término aplicable a los préstamos hipotecarios de alto riesgo a compradores de vivienda con calificaciones dudosas para pagar su deuda), aseguraron la asistencia de bancos de inversión para agrupar esas y otras hipotecas en obligaciones de deuda colaterales (CDO), encontraron la forma de que se asignara a estas CDO clasificaciones de bonos triple A y las subastaron a inversionistas ajenos al asunto, quienes después sufrieron grandes pérdidas cuando las personas que obtuvieron las hipotecas no pudieron pagar sus préstamos (las autoridades gubernamentales más adelante obligaron a algunas empresas que subastaron las CDO a comprarlas de nuevo al precio de subasta y cargar ellas con las pérdidas).

Las consecuencias de diseñar estrategias que no pasan la prueba del escrutinio moral se manifiestan en multas considerables, deterioro devastador de sus relaciones públicas, caídas abruptas del precio de sus acciones que cuesten a sus inversionistas miles de millones de dólares y acusaciones y sentencias criminales de los ejecutivos. La proliferación de todos estos escándalos dio como resultado una atención mayor de la dirección a las consideraciones legales y éticas al idear estrategias.

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS DE LAS ESTRATEGIAS Y LA CONDUCTA EN LOS NEGOCIOS CARENTES DE ÉTICA?

OA 2

Reconocer las condiciones que permiten estrategias y conductas en los negocios carentes de ética.

La confusión sobre estándares éticos en conflicto puede sugerir una razón para la falta de una brújula moral eficaz en los tratos de negocios y por la cual ciertos elementos de la estrategia de una empresa puedan carecer de ética. No obstante, además de lo anterior, se destacan tres motivos principales de una conducta falta de ética en los negocios:[23]

- Supervisión deficiente que implícitamente permite la búsqueda excesivamente entusiasta de ganancia y riqueza personales, e interés propio.
- Fuertes presiones sobre los directivos para cumplir o exceder objetivos de desempeño de corto plazo.
- Cultura corporativa que coloca la rentabilidad y el desempeño del negocio por arriba del comportamiento ético.

Supervisión deficiente que permite la búsqueda excesivamente entusiasta de ganancia y riqueza personales, e interés propio

La gente obsesionada con la acumulación de riquezas, codicia, poder, estatus e interés propio, a menudo deja de lado los principios éticos en su búsqueda de ganancia personal; impulsada por sus ambiciones, manifiesta pocos escrúpulos al quebrar las reglas o hacer lo que sea necesario para alcanzar sus metas. Un desdén general por la ética en los negocios

[23] Se presentan datos de encuestas sobre las razones que esgrimen los directivos para comportarse en ocasiones sin ética en John F. Veiga, Timothy D. Golden y Kathleen Dechant, "Why Managers Bend Company Rules", *Academy of Management Executive* 18, núm. 2, mayo de 2004, pp. 84-89.

propicia toda clase de maniobras estratégicas y conductas faltas de ética en las empresas. De acuerdo con una demanda civil interpuesta por la Securities and Exchange Commission de Estados Unidos, el director general de Tyco International (conocida compañía de manufactura y servicios que vale 35.6 mil millones de dólares) conspiró con el director financiero para robar más de 170 millones de dólares, incluyendo una fiesta que costó 2 millones de dólares, pagada por la empresa, para el cumpleaños de la esposa del director financiero y celebrada en Cerdeña, una isla de Italia; un departamento de 7 millones de dólares en Park Avenue para su esposa y préstamos secretos con intereses bajos o sin intereses para financiar inversiones y negocios privados, y comprar obras de arte, yates, joyería fina y casas vacacionales. Los directores ejecutivo y financiero de Tyco también fueron acusados de conspirar para tomar más de 430 millones de dólares de ventas de acciones usando una contabilidad cuestionable que ocultaba sus actos y de seguir prácticas contables engañosas para distorsionar la situación financiera de la empresa de 1995 a 2002. En 2005, ambos ejecutivos de Tyco fueron declarados culpables por múltiples cargos de robo a la compañía y encarcelados.

Se requiere un gobierno y supervisión corporativos responsables por parte de la junta directiva de una empresa para evitar los tratos internos y la manipulación de información con que los directivos de las empresas disfrazan tales acciones. Los **tratos internos** ocurren cuando los directivos aprovechan su puesto en beneficio de sus propios intereses en lugar de los de la empresa. Como vimos en el capítulo 2, el deber de la junta corporativa (y sus comités de compensaciones y auditorías en particular) es prevenir dichas acciones. Se necesita una junta fuerte e independiente para supervisar de manera adecuada las prácticas financieras de la empresa y para fincar responsabilidades a los directivos por sus acciones.

Un ejemplo muy notable en particular de la falta de supervisión adecuada es el caso de Enron Corporation, empresa de energía diversificada quebrada que se convirtió en el símbolo de la corrupción y el fraude corporativos. Andrew Fastow, director financiero (CFO), se nombró directivo de una de las sociedades que no figuraba en los libros y como copropietario de otra, supuestamente para cobrar compensaciones adicionales de 30 millones de dólares por sus funciones de propietario-directivo en las dos sociedades; la junta directiva de Enron accedió a suspender las reglas de conflicto de intereses de la empresa, pensadas para protegerla justamente de este tipo de tratos internos ejecutivos. Aunque la revista *Fortune* había nombrado a Enron la "empresa más innovadora de Estados Unidos" seis años consecutivos, al final resultó que la verdadera creatividad de Enron eran sus prácticas contables. La caída posterior de Enron provocó no sólo la quiebra de la empresa en 2001, sino también la insolvencia de su auditor, Arthur Andersen, una de las cinco empresas principales de contaduría en ese entonces.

CONCEPTO BÁSICO

Los **tratos internos** tienen lugar cuando los directivos se aprovechan de su puesto en beneficio de sus propios intereses en demérito de los de la empresa.

En la cápsula ilustrativa 9.2 se analiza el fraude multimillonario piramidal (Ponzi) perpetrado en Bernard L. Madoff Investment Securities y supuestamente en Stanford Financial Group.

Grandes presiones sobre los gerentes de las empresas para que se alcancen o superen los objetivos de ganancias de corto plazo

Las expectativas de desempeño trimestral de los inversionistas y de los analistas de Wall Street crean una enorme presión sobre los gerentes para hacer lo que sea necesario para obtenerlas. Los ejecutivos de las empresas de mejor desempeño saben que los inversionistas verán el menor signo de una desaceleración del crecimiento de las ganancias como un foco rojo y bajará el precio de las acciones de la empresa; además, la desaceleración del crecimiento o una disminución de las ganancias produciría un descenso en la calificación crediticia de la compañía podría rebajarse si recurren a demasiado endeudamiento para financiar el crecimiento. La presión por "nunca perder un trimestre" —de modo que no se alteren las expectativas de analistas, inversionistas y deudores— motiva a los directivos miopes a embarcarse en maniobras cortoplacistas para cuadrar las cifras, independientemente de si dichas acciones en realidad promuevan los mejores intereses de largo plazo de la empresa. En ocasiones, los empleados comienzan a estirar las reglas más y más, hasta que simplemente cruzan los límí-

tes del comportamiento ético.[24] Una vez hecho eso en el esfuerzo por "cumplir las cifras" o "superar las cifras" se corre el peligro de caer en transigencias éticas extremosas.

Varios altos ejecutivos de la empresa de comunicaciones ya desaparecida WorldCom fueron condenados por tramar un esquema de contabilidad fraudulenta de 11 mil millones de dólares para ocultar costos e inflar ingresos y utilidades durante varios años; se dice que el esquema sirvió para que la compañía mantuviera alto el precio de sus acciones lo suficientemente como para hacer nuevas compras, sostener su deuda de casi 30 mil millones de dólares y permitir que los ejecutivos liquidaran sus lucrativas opciones accionarias; los gerentes financieros de HealthSouth fueron acusados de inflar las ganancias de la empresa 1.4 mil millones de dólares entre 1996 y 2002 en un intento de ocultar el lento crecimiento de la empresa a los inversionistas; una investigación interna en 2007 en Dell Computer reveló que los ejecutivos urdieron un plan para manipular los datos contables de la empresa con el fin de cumplir con las expectativas de los inversionistas referentes a las ganancias trimestrales. Las prácticas contables fraudulentas inflaron las utilidades de la empresa 150 millones entre 2002 y 2006, los ejecutivos fueron despedidos de Dell Computer en 2007.

Muchas veces, los ejecutivos de las empresas se sienten presionados para alcanzar sus objetivos de desempeño financiero, porque su compensación depende en gran medida del desempeño de la empresa. A fines del decenio de 1990 se puso de moda que los consejos directivos concedieran bonos generosos, premios de opciones de acciones y otras prestaciones a los ejecutivos por cumplir ciertos objetivos de desempeño. Tan desmesuradamente grandes eran estas recompensas que los ejecutivos tenían grandes incentivos personales para infringir las reglas y entregarse a comportamientos que sirvieran para alcanzar los objetivos. Muchos de los malabarismos contables que están en el origen de los escándalos corporativos recientes conciernen a situaciones en las que los ejecutivos se beneficiaron enormemente de la contabilidad ambigua o de otras actividades turbias que les permitieron cuadrar las cifras y recibir incentivos que iban de 10 millones a 100 millones de dólares.

CONCEPTO BÁSICO

El **cortoplacismo** es la tendencia de los administradores a concentrarse exclusivamente en objetivos de desempeño de corto plazo a expensas de objetivos estratégicos de largo plazo. Tiene implicaciones negativas por la probabilidad de fallas éticas así como para el desempeño de la empresa en el largo plazo.

El problema fundamental con el **cortoplacismo** —la tendencia de los administradores a concentrarse de forma excesiva a los objetivos de desempeño de corto plazo— es que no crea valor para los clientes ni mejora la competitividad de la empresa en el mercado; es decir, sacrifica las actividades que son los impulsores más confiables de altas utilidades y valor agregado para los accionistas en el largo plazo. Tomar atajos éticos o incurrir en actos ilegales en aras de las utilidades acarrea riesgos excesivamente grandes a los accionistas: el derrumbe del precio de las acciones y el desgaste en la imagen de la marca que acompaña al descubrimiento de un proceder impropio deja a los accionistas con una compañía que vale mucho menos que antes y la tarea de reconstrucción puede ser ardua y consumir tiempo y recursos.

Cultura de las empresas que antepone la rentabilidad y los resultados financieros al comportamiento ético

Cuando la cultura de una empresa engendra un ambiente de trabajo corrupto o amoral, los empleados tienen autorización oficial para ignorar "lo que es correcto" e involucrarse en cualquier conducta o emplear casi cualquier estrategia con la que crea que puede salirse con la suya.[25] En esas compañías, las personas carentes de ética tienen vía libre, y personas que en otras circunstancias serían honradas pueden sucumbir a las muchas oportunidades que les rodean para perpetrar prácticas carentes de ética. El ejemplo perfecto de la cultura de una empresa desviada desde el punto de vista ético es Enron.[26]

[24] Para consultar más detalles, véase Ronald R. Sims y Johannes Brinkmann, "Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)", *Journal of Business Ethics* 45, núm. 3, julio de 2003, pp. 244-246.
[25] Veiga, Golden y Dechant, "Why Managers Bend Company Rules", p. 36.
[26] El siguiente recuento se basa en gran parte en los comentarios y análisis en Sims y Brinkmann, "Enron Ethics", pp. 245-252. Quizá la explicación definitiva en formato de libro de la cultura corrupta de Enron sea Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story*, Nueva York, Broadway Books, 2005.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 9.2

Fraude de inversiones en Bernard L. Madoff Investment Securities y Stanford Financial Group

Bernard Madoff ingenió el fraude de inversiones más grande de la historia al acumular un valor neto de más de 800 millones de dólares y forjarse una reputación de uno de los inversionistas más avezados de Wall Street; se le nombró miembro de diversos paneles de la Securities and Exchange Commission, se le invitaba a testificar ante el Congreso sobre temas de inversiones, fue presidente de Nasdaq, y tenía amistades entre la gente más influyente del mundo. Madoff engañó a Wall Street y a los inversionistas con una simple estafa de Ponzi que prometía a los inversionistas rendimientos superiores en 400 o 500% a los del mercado. Los fondos de cobertura, bancos e individuos acaudalados que dieron a Bernard L. Madoff Investment Securities miles de millones de dólares para invertir en su nombre se sintieron muy complacidos cuando llegaron sus estados de cuenta y vieron que sus rendimientos anuales alcanzaban 45%. No obstante, en realidad las ganancias de las carteras de negocios de estos estados de cuenta eran ficticias. Los fondos colocados con Bernard Madoff muy pocas veces, si acaso, se invertían de verdad en algún tipo de plan bursátil; el dinero iba a cubrir pérdidas de sus negocios legítimos de intercambios bursátiles, a financiar los retiros periódicos de los inversionistas y a sostener el estilo de vida de Madoff (que incluía tres casas de recreo, un condominio en Manhattan de 7 millones de dólares, yates y autos de lujo).

Durante décadas, el esquema de Ponzi nunca estuvo en peligro de colapsar porque la mayoría de los inversionistas de Madoff estaban tan impresionados con los rendimientos reportados que casi nunca hacían retiros de sus cuentas, y cuando lo hacían, Madoff usaba el dinero que depositaban los nuevos inversionistas para cubrir los pagos. El engaño de Madoff terminó a finales de 2008, cuando la drástica caída de los precios mundiales de las acciones hizo que muchos inversionistas de Madoff hicieran retiros de sus cuentas, y no hubo dinero nuevo que alcanzara a cubrir las cantidades que se retiraban. Como sucede con todo esquema de estafa de pirámide, los primeros inversionistas que pidieron a Madoff sus fondos los recibieron, pero los que los solicitaron después se quedaron con las manos vacías. Al final, más de 1 300 cuentahabientes perdieron cerca de 65 mil millones de dólares cuando Bernard Madoff admitió el fraude en diciembre de 2008. Para finales de octubre de 2009, los investigadores localizaron bienes con un valor de sólo 1.4 mil millones de dólares que devolver a los cuentahabientes de Madoff y éste recibió una sentencia de 150 años de cárcel por sus crímenes.



Una mayor supervisión en la Securities and Exchange Commission después de la confesión de Madoff en diciembre de 2008 permitió que se acusara en junio de 2009 a R. Allen Stanford y a cinco personas más por operar una estafa de inversiones semejante a la que cometió Bernard Madoff. Se suponía que Stanford defraudó a más de 30 mil cuentahabientes del Stanford Financial Group por 7 mil millones de dólares mediante la venta de certificados de depósito (CD) falsos. La subsidiaria en Antigua de la empresa, Stanford International Bank, emitió los CD que comercializó Stanford Financial Group y ofrecía tasas hasta tres o cuatro veces más altas que las tasas de CD que prometían otras instituciones financieras. Stanford alegó que el Stanford International Bank podía otorgar esos excepcionales rendimientos gracias a sus inversiones en una cartera de acciones, bonos y materias primas integrado globalmente, así como inversiones alternas, además de las ventajas fiscales producto de su ubicación en Antigua. Se afirmó que todas las inversiones que realizó el Stanford International Bank eran seguras, que más de 20 analistas supervisaban los instrumentos financieros líquidos y los auditaban reguladores de Antigua. En realidad, los depósitos se invertían en lugares de acciones privadas y bienes raíces mucho más riesgosas, y su valor estaba sujeto a graves fluctuaciones. Los fiscales sostuvieron que los estados de cuenta que proporcionaron los tenedores de CD se basaban en un desempeño falso y en estados financieros irreales.

Los fiscales federales también afirmaron que los depósitos de al menos 1.6 mil millones de dólares se desviaron a préstamos personales confidenciales para Allen Stanford. Al momento de la averiguación

(*continúa*)

(*Continuación*)

contra Stanford, se ubicaba en el lugar 605 de la lista de la revista *Forbes* de las personas más acaudaladas del mundo, con un valor neto estimado de 2.2 mil millones de dólares. Stanford era un notable entusiasta de los deportes y filántropo: apoyó una liga de criquet en Antigua y torneos profesionales de golf en Estados Unidos, y contribuyó con millones de dólares para el St. Jude Children's Research Hospital y museos en Houston y Miami. Stanford también prometió 100 millones de dólares para apoyar programas dirigidos a disminuir el calentamiento global. En mayo de 2009, Stanford Investment Bank reveló que debía 7.2 mil millones de dólares a cerca de 28 000 cuentahabientes, sus activos totales en ese entonces ascendían a mil millones de dólares, con 46 millones en efectivo.

Elaborado con C. David Morgan.

Fuentes: James Bandler, Nicholas Varchaver y Doris Burke, "How Bernie Did It", *Fortune Online*, 30 de abril de 2009, consultado el 7 de julio de 2009; Duncan Greenberg, "Billionaire Responds to SEC Probe", *Forbes Online*, 13 de febrero de 2009, consultado el 9 de julio de 2009; Katie Benner, "Stanford Scandal Sets Antigua on Edge", *Fortune Online*, 25 de febrero de 2009, consultado el 9 de julio de 2009; Alyssa Abkowitz, "The Investment Scam-Artist's Playbook", *Fortune Online*, 25 de febrero de 2009, consultado el 9 de julio de 2009; Kathryn Glass, "Stanford Bank Assets Insufficient to Repay Depositors", *Fox Business.com*, 15 de mayo de 2009, consultado el 9 de julio de 2009; Bill McQuillen, Justin Blum y Laurel Brubaker Calkins, "Allen Stanford Indicted by U.S. in $7 Billion Scam", *Bloomberg.com*, 19 de junio de 2009, consultado el 9 de julio de 2009; Jane J. Kim, "The Madoff Fraud: SIPC Sets Payouts in Madoff Scandal", *Wall Street Journal (easter edition)*, 29 de octubre de 2009 p. C4.

Las autoridades de Enron incitaron a los empleados de la compañía a enfocarse en los resultados del momento y a ser innovadores y enérgicos para imaginar qué podría hacerse para incrementar las ganancias inmediatas, sin importar el método. El proceso de evaluación de desempeño anual de Enron de "clasificar y despedir", en el cual se despedía de 15 a 20% de los empleados de menor calificación, dejó muy en claro que alcanzar los objetivos de ganancias y tener la iniciativa en el mercado era lo más importante. En Enron, de lo que se trataba era de concebir maneras inteligentes de fomentar los ingresos y las ganancias, aun si a veces significaba operar fuera de las normas establecidas. De hecho, la conducta ajena a las reglas era celebrada si generaba nuevos negocios rentables.

Un ambiente de alto desempeño y grandes recompensas impregnó su cultura, pues los mejores trabajadores (definidos como quienes producían los mejores resultados finales) recibían incentivos y bonos muy grandes (que llegaban a sumar hasta un millón de dólares para los negociadores y mucho más para los altos ejecutivos). En el *día del auto* en Enron, se regalaba a los empleados más exitosos un auto deportivo de lujo, de los que llegaban en flotilla. Es explicable que los empleados quisieran verse como parte del equipo estelar y tener parte de las prestaciones que entrañaba ser uno de los mejores y más listos empleados de Enron. Las remuneraciones monetarias cuantiosas, el personal ambicioso e impulsivo que la empresa contrataba y ascendía, y la cultura de competencia y resultados dio a Enron la reputación de que apabullaba a sus rivales en toda oportunidad y que también dentro de la empresa era implacable. La enorme agresividad de la compañía y su mentalidad de ganar a toda costa alimentó una cultura que gradualmente, y luego más de prisa, socavó las normas éticas, hasta que al final se hacía burla de los valores declarados de integridad y respeto de la empresa. Cuando en el otoño de 2001 se hizo evidente que Enron era un castillo de naipes impulsado por una contabilidad engañosa y una miríada de prácticas sospechosas, la compañía se derrumbó en cuestión de semanas: la mayor bancarrota de todos los tiempos le costó a los inversionistas pérdidas por 64 mil millones de dólares.

Más recientemente, un equipo que investigaba un escándalo ético en el gigante petrolero Royal Dutch/Shell Group que desembocó en el pago de 150 millones de dólares en multas descubrió que una cultura con fallas éticas fue un factor importante para que los gerentes hicieran pronósticos optimistas inalcanzables y que los altos ejecutivos entraran en maniobras que engañaron a los inversionistas, porque sobrestimaron las reservas de gas y petróleo de Shell en 25% (igual a 4.5 mil millones de barriles de petróleo). La investigación reveló que los altos ejecutivos de Shell sabían de diversas prácticas internas, junto con cálculos poco realistas y sin sustento entregados por gerentes excesivamente celosos y conscientes de los bonos en el grupo de exploración y producción de Shell, que fueron usados para exagerar las reservas. Un mensaje de correo electrónico escrito por un alto ejecutivo de exploración y producción de Shell (que fue atrapado en malos manejos éticos y a continuación obligado a

renunciar) decía: "Me siento enfermo y cansado de mentir en cuanto al tamaño de nuestras reservas y de las revisiones a la baja que tienen que hacerse por causa de nuestros registros demasiado enérgicos y optimistas".[27]

En cambio, cuando hay principios éticos sólidos bien arraigados en la cultura corporativa de una empresa, la cultura opera como mecanismo poderoso para comunicar normas conductuales éticas y convencer a los empleados de sumarse a los estándares morales, principios de negocios y valores corporativos de la empresa. En estos casos, los principios éticos que profesa la empresa en su código de ética o en su declaración de valores corporativos se consideran parte integral de la identidad, imagen propia y formas de operar de la empresa. Se mantienen vivos los relatos de héroes morales pasados y presentes, y las hazañas del personal de la empresa que manifiesta valores éticos y se dedica a hacer lo que predica se celebran en los actos internos de la empresa. El mensaje de que la ética importa —y mucho— resuena fuerte y claro por toda la organización y en su estrategia y decisiones. En la cápsula ilustrativa 9.3 se analiza el enfoque de GE a la promoción de una cultura que combina demandas de alto desempeño con expectativas de conducta ética.

¿POR QUÉ LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DEBEN SER ÉTICAS?

La estrategia de una empresa debe ser ética por dos razones: 1) porque una estrategia que es inmoral toda o en parte es moralmente incorrecta y refleja mal el carácter de los empleados de la compañía y 2) porque una estrategia ética es un buen negocio y va en el mejor interés de los accionistas.

Defensa moral de una estrategia ética

Los administradores no evalúan desapasionadamente qué línea estratégica adoptar. La preparación de una estrategia ética comienza con los administradores que tienen un fuerte carácter moral (es decir, que son honestos, íntegros, éticos y realmente se preocupan por la forma en que se realizan los negocios en la empresa en un modo honorable). Los administradores con principios y criterios éticos elevados son defensores de un código de conducta corporativo y una obediencia firme, además están comprometidos genuinamente con ciertos valores corporativos y principios de negocios. Predican con el ejemplo al manifestar los valores declarados de la compañía y al vivir según sus principios de negocios y criterios éticos. Entienden que hay una gran diferencia entre hacer declaraciones de valores y códigos de ética y los que de verdad se aseguran se sigan de manera estricta. Como consecuencia, los administradores éticos optan conscientemente por acciones estratégicas que aprobarían el escrutinio moral más duro; no son tolerantes con las estrategias con componentes éticos polémicos.

Defensa del negocio de una estrategia ética

OA 3

Comprender los costos de los fracasos éticos en los negocios.

Además de las razones morales para adoptar estrategias éticas, puede haber sólidas razones de negocio. Aplicar estrategias carentes de ética y tolerar conductas también faltas de ética no sólo perjudica la reputación de una empresa, sino también puede provocar una amplia variedad de costosas consecuencias. En la figura 9.1 se presentan los tipos de cos-

[27] Chip Cummins y Almar Latour, "How Shell's Move to Revamp Culture Ended in Scandal", *Wall Street Journal*, 2 de noviembre de 2004, p. A14.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 9.3

Cómo la directiva de General Electric forjó una cultura que mezcla un gran desempeño con una gran integridad

Para el administrador general de GE, Jeffrey Immelt, es una prioridad fomentar una cultura basada en altos estándares éticos. La gran dependencia de la empresa en controles financieros y sistemas de recompensas basados en el desempeño —necesarios por la amplia diversificación multinacional de GE— es una gran tentación para que los administradores de todos los niveles tomen atajos, apliquen tácticas de ventas carentes de ética, registren de manera no adecuada ingresos o gastos, o participen en prácticas corruptas prevalecientes en los muchos mercados emergentes donde compite GE. Immelt y otros directivos de GE reconocen con claridad que sin una fuerte cultura ética, nada detendría a los miles de administradores en todo el mundo de practicar los abundantes tipos de conducta carente de ética que, en la superficie, impulsarían el desempeño.

El primer paso para establecer una cultura ética en GE fue que su directiva comunicara con fuerza los principios de la empresa que debían guiar la toma de decisiones. Jeffrey Immelt comienza y termina cada reunión anual de los 220 funcionarios y 600 administradores de la empresa con una declaración de los principios éticos fundamentales de la empresa. Immelt y otros administradores de GE se preocupan de no violar ellos mismos estos principios ni dar consentimiento implícito para que otras personas lo hagan, pues, por naturaleza humana, los subordinados de todos los niveles vigilan por si aparecen señales de hipocresía en las acciones de sus superiores. La importancia de hacer lo que se predica justifica el estándar de "a la primera te vas" de GE para sus administradores. Por ejemplo, se despidió a un administrador en un mercado emergente por no efectuar las diligencias requeridas con un vendedor conocido por sus prácticas de negocios sospechosas, como el pago de sobornos a funcionarios públicos; se despidió a otro ejecutivo de GE por acceder a la petición de un cliente asiático importante de falsificar documentos para proveedores que se presentaban ante los organismos regulatorios.

Con tantos estándares éticos prevalecientes en los más de 100 países donde opera GE, la empresa aplica estándares éticos globales en lugar de permitir que las culturas locales moldeen su conducta de negocios. Los estándares globales de la empresa cubren temas como la mejor manera de evaluarlos registros ambientales y condiciones laborales de los proveedores en sus negocios de manufactura y cómo



evitar el lavado de dinero o contribuir y amparar servicios financieros de clientes que evaden impuestos o cometen fraudes contables. Los administradores de los niveles operativos son formalmente responsables de garantizar el cumplimiento ético en sus divisiones y se les requiere que presenten cada trimestre informes de rastreo a los funcionarios corporativos de GE sobre indicadores clave como derrames, tasas de accidentes y avisos de violaciones. Los administradores de los niveles operativos que caen en el último cuartil en las evaluaciones trimestrales reciben el requerimiento de presentar planes para resolver las deficiencias éticas. GE también evalúa el desempeño ético de sus 4 000 administradores que son responsables de los centros de ganancias o son contribuyentes clave en equipos de negocios.

El planteamiento de GE hacia la construcción de cultura también abarca imbuir esos principios en la conducta de los más de 300 000 empleados de la empresa sin responsabilidad administrativa. Los empleados reciben capacitación para que comprendan los principios éticos de la empresa y cómo basarse en ellos para tomar decisiones en las áreas éticamente ambiguas que surgen al tomar decisiones cotidianas. En palabras de Immelt: "En tiempos en que muchas personas son más cínicas que nunca sobre los negocios, GE debe procurar ganarse este elevado nivel de confianza todos los días, empleado por empleado".* GE también permite que los empleados envíen quejas anónimas sobre cumplimiento ético; las quejas reciben la evaluación de más de 500 empleados de todo el

* *General Electric, "The Spirit and the Letter", enero de 2008,* **http://www.ge.com/citizenship.com/reporting/_spirit-and-letter/jsp**.

(*continúa*)

(*Continuación*)

mundo con facultades de *ombudsman* de tiempo completo o de medio tiempo. Cerca de 20% de las 1 500 quejas enviadas al año dan origen a acciones disciplinarias. Los empleados que trabajan por hora también participan en las evaluaciones anuales de desempeño ético y reciben recompensas mediante bonos, ascensos o reconocimientos por identificar o resolver problemas éticos en el nivel operativo.

Elaborado con C. David Morgan.

Fuente: Con base en el análisis del proceso de formación de cultura de GE del ex asesor legal de la empresa en Ben W. Heineman, Jr., "Avoiding Integrity Land Mines", *Harvard Business Review* 85, núm. 4, abril de 2007, pp. 100-108.

tos en que incurre una empresa cuando se descubre una conducta sin ética de su parte, se publican en los medios las malas acciones de su personal y se ve obligada a enmendar sus errores. Mientras más notorias sean las violaciones éticas de la empresa, mayores serán los costos y más grande el daño a su reputación (y a la de su personal involucrado). En casos muy sonados, los costos de una mala conducta ética sin dificultades ascienden a los cientos e incluso miles de millones de dólares, en especial si provocan gran escándalo y mucha gente resulta perjudicada. Las penas aplicadas a los ejecutivos sorprendidos en actos ilícitos también ascienden a grandes dimensiones, como ilustra la sentencia de 150 años de cárcel para el financiero Bernie Madoff.

La proliferación de mala conducta ética por parte de una empresa trasciende con mucho los costos de reparaciones para los perjudicados. Rehabilitar la reputación dañada de una empresa es un proceso lento y caro, los clientes huyen de compañías conocidas por su conducta turbia, las compañías con reputación de comportamiento inmoral tienen grandes dificultades para reclutar y retener buenos empleados; de hecho, mucha gente toma en cuenta la reputación ética de una empresa cuando decide aceptar un empleo.[28] La gente diligente y de conducta moral repudia un entorno laboral donde se condona el comportamiento ético; no quieren atascarse en una situación comprometedora ni quieren manchar su reputación con los actos de un patrón deshonesto. Los acreedores se ponen nerviosos con las acciones inmorales de un deudor por la posibilidad de derrumbe de la empresa y el riesgo consiguiente de que no se paguen los préstamos.

Operar un negocio de manera ética no sólo es moralmente correcto, sino que opera en los mejores intereses de una empresa.

A final de cuentas, la conducta carente de ética de una empresa corre el riesgo de perjudicar a los accionistas en forma de ingresos perdidos, mayores costos, menores utilidades y precios accionarios, y una reputación deteriorada. Por lo tanto, en un grado significativo, las estrategias éticas y la conducta ética son un *buen negocio.* La mayoría de las empresas comprende el valor de operar de manera que gane la aprobación de proveedores, empleados, inversionistas y la sociedad en general. La mayoría de la gente de negocios reconoce los riesgos y adversidades que se asocian al descubrimiento de un comportamiento falto de ética. En consecuencia, las empresas tienen un incentivo para aplicar estrategias que pasen la prueba de la ética, aunque los administradores de una empresa no se distingan por un fuerte carácter moral ni estén personalmente comprometidos con estándares éticos elevados, tienen buenas razones para operar dentro de los límites de la ética, si bien sólo sea para 1) evitar los riesgos de vergüenza, escándalo y posibles acciones disciplinarias por una conducta sin ética de su parte y 2) para que no se les finquen responsabilidades por una conducta sin ética del personal bajo su supervisión y por su propia aplicación descuidada de estándares éticos.

Los accionistas sufren un daño importante cuando se descubre la conducta carente de ética de una empresa. Son costosas las reparaciones de una conducta falta de ética, y se necesitan años para rehabilitar la reputación deteriorada de una empresa.

[28] Archie B. Carroll, "The Four Faces of Corporate Citizenship", *Business and Society Review* 100/101, septiembre de 1998, p. 6.

Figura 9.1 Los costos en que incurren las empresas cuando se descubren malas conductas éticas

Costos visibles	Costos administrativos internos	Costos intangibles o menos visible
• Multas y penalizaciones gubernamentales • Penalizaciones civiles por demandas colectivas y otras demandas legales con el propósito de castigar a la empresa por sus ofensas y dañar a terceros • Costos para los accionistas en forma de menores precios accionarios (y tal vez menos dividendos)	• Costos legales y de investigación en que incurre la empresa • Costos de proporcionar educación correctiva y capacitación ética al personal de la empresa • Costos de emprender acciones correctivas • Costos administrativos asociados a garantizar el cumplimiento futuro	• Alejamiento del cliente • Pérdida de reputación • Baja en la moral y mayor grado de cinismo en los empleados • Mayor rotación de personal • Mayores costos de reclutamiento y dificultad para atraer a empleados talentosos • Efectos adversos en la productividad de los empleados • Costos de cumplir con regulaciones gubernamentales a menudo más estrictas

Fuentes: Adaptado de Terry Thomas, John R. Schermerhorn y John W. Dienhart, "Strategic Leadership of Ethical Behavior", *Academy of Management Executive* 18, núm. 12, mayo de 2004, p. 58.

ESTRATEGIA, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

OA 4

Comprender los conceptos de la responsabilidad social corporativa y de la sustentabilidad ambiental, así como el equilibrio entre estos deberes y las responsabilidades económicas hacia los accionistas.

La idea de que las empresas tienen la obligación de fomentar el desarrollo social, tema muy debatido en los últimos 50 años, echó raíces en el siglo XIX, cuando compañías progresistas, luego de la Revolución Industrial, comenzaron a proporcionar viviendas a sus trabajadores y otras prestaciones. La noción de que los ejecutivos de las corporaciones deben equilibrar los intereses de todos los interesados (accionistas, empleados, clientes, proveedores, las comunidades donde operan y toda la sociedad) comenzó a florecer en el decenio de 1960. Unos años después, un grupo de directores ejecutivos de las 200 mayores corporaciones estadounidenses, que se llamaron la "mesa redonda de los negocios", promovieron el concepto de **responsabilidad social corporativa**:[29]

> Equilibrar las expectativas de los accionistas de obtener el máximo de utilidades con otras prioridades es uno de los problemas fundamentales que enfrenta la administración corporativa. El accionista debe recibir un buen rendimiento pero las inquietudes legítimas de otros constituyentes (clientes, empleados, comunidades, proveedores y la sociedad en general)

[29] Business Roundtable, "Statement on Corporate Responsibility", octubre de 1981, p. 9.

también deben recibir la atención apropiada [los administradores] creen que prestando una consideración ilustrada a equilibrar las demandas legítimas de todos los constituyentes, una corporación servirá mejor a los intereses de sus accionistas.

En la actualidad, la responsabilidad social corporativa (*corporate social responsability,* RSC) es un concepto que resuena en Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá y países en desarrollo como Brasil y la India.

¿Qué significa responsabilidad social corporativa?

CONCEPTO BÁSICO

La **responsabilidad social corporativa** (**RSC**) aplicada a las empresas atañe al *deber* de la compañía de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a los empleados, fomentar la diversidad de la fuerza laboral, proteger el ambiente y trabajar por mejorar la calidad de vida de las comunidades donde opera y de la sociedad en general.

La esencia del comportamiento de negocios responsable con la sociedad es que una empresa debe equilibrar las acciones estratégicas para beneficiar a sus accionistas con el *deber* de ser un buen ciudadano corporativo. La tesis es que los administradores de la compañía están obligados a mostrar una *conciencia social* al operar la empresa y, en particular, a tomar en cuenta cómo las decisiones de la administración y las acciones de la compañía afectan el bienestar de los empleados, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en conjunto.[30] Por lo tanto, actuar con responsabilidad social va más allá de sólo participar en proyectos de servicio a la comunidad y donar dinero a obras de caridad y otras causas sociales valiosas. Demostrar responsabilidad social entraña también emprender acciones que ganen la confianza y el respeto de todos los interesados: operar de manera honesta y ética, luchar porque la compañía sea un buen lugar para trabajar, mostrar respeto genuino por el ambiente y tratar de marcar la diferencia para el mejoramiento de la sociedad. Como se ilustra en la figura 9.2, los programas para demostrar una conciencia social y escoger maneras concretas de ejercer la responsabilidad social corporativa comprende lo siguiente:

- *Esfuerzos por emplear una estrategia ética y observar principios éticos al operar la empresa.* Aquí, hay que tener un compromiso sincero por observar los principios éticos como componente necesario de una estrategia de RSC simplemente porque las estrategias y conductas inmorales son incompatibles con el concepto de buena ciudadanía corporativa y comportamiento de responsabilidad social en los negocios.
- *Hacer contribuciones caritativas, apoyar actos de servicio comunitario, comprometerse en iniciativas filantrópicas más amplias y esforzarse por marcar una diferencia en la vida de los desaventurados.* Algunas compañías cumplen con sus obligaciones de ciudadanía corporativa y apoyo a la comunidad encaminando sus esfuerzos en diversas actividades caritativas y comunitarias; por ejemplo, Microsoft y Johnson & Johnson sostienen una amplia variedad de programas comunitarios de arte y bienestar social. Otros prefieren enfocar sus energías más estrechamente; por ejemplo, McDonald's se concentra en patrocinar el programa de alojamiento Ronald McDonald (que ofrece alojamiento para las familias de niños muy enfermos que reciben tratamiento en hospitales cercanos). British Telecom da 1% de sus utilidades directamente a las comunidades, principalmente para educación, capacitación de maestros, talleres escolares y tecnología digital. El laboratorio farmacéutico líder GlaxoSmithKline y otras farmacéuticas donan o venden medicamentos con grandes descuentos para distribuirlos en naciones menos desarrolladas. A menudo, las compañías fortalecen sus esfuerzos filantrópicos alentando a los empleados a sostener obras de beneficencia y participar en asuntos comunitarios, muchas veces a través de programas que igualan las aportaciones de los empleados.
- *Emprender acciones para proteger o mejorar el ambiente y, en particular, para reducir al mínimo o eliminar los efectos adversos en el medio por las actividades de la empresa.* La responsabilidad social aplicada a la protección ambiental implica esforzarse de manera

[30] Hay una argumentación de que el concepto de la responsabilidad social corporativa no es viable por la naturaleza conflictiva inherente de una corporación en Timothy M. Devinney, "Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Perspectives* 23, núm. 2, mayo de 2009, pp. 44-56.

Figura 9.2 **Los cinco componentes de una estrategia de responsabilidad social corporativa**



Fuente: Adaptado del material de Ronald Paul Hill, Debra Stephens y Iain Smith, "Corporate Social Responsability: An Examination of Individual Firm Behavior", en *Business and Society Review* 108, núm. 3, septiembre de 2003, p. 348.

activa en ser un buen guardián del ambiente. Esto significa usar lo mejor de la ciencia y tecnología para aminorar los aspectos dañinos de las operaciones de la empresa *a niveles menores a los que se señalan en las regulaciones ambientales*. También significa dedicar tiempo y dinero a mejorar el entorno de manera que se extienda más allá de los límites de la industria de una empresa, como participar en proyectos de reciclaje, adoptar prácticas de conservación de energía y respaldar los esfuerzos por limpiar el abastecimiento local de agua. Tiendas minoristas como Walmart y Home Depot en Estados Unidos y B&Q en el Reino Unido presionan a sus proveedores para que adopten prácticas de protección ambiental más firmes con el fin de disminuir la huella de carbono de todas sus cadenas de suministros.[31]

- *Acciones para crear un ambiente de trabajo que mejore la calidad de vida de los empleados.* Gran cantidad de empresas hacen más que ofrecer las remuneraciones ordinarias y se esfuerzan por mejorar la calidad de vida de sus empleados, tanto en el trabajo como en el hogar. Esto incluye guardería en las instalaciones, horarios flexibles, gimnasios dentro de las instalaciones de la empresa, permisos especiales para cuidar a familiares enfermos,

[31] Sarah Roberts, Justin Keeble y David Brown, "The Business Case for Corporate Citizenship", estudio de Arthur D. Little para el World Economic Forum, p. 3, **www.afic.am**, consultado el 9 de junio de 2009. Hay una versión revisada y más amplia de este estudio en **www.bitc.org.uk/document.rm?id = 5253.**

oportunidades de trabajar en casa, programas para el desarrollo de carreras y oportunidades educativas, programas especiales de seguridad, etcétera.

- *Acciones para formar un equipo de trabajo diverso en cuanto a sexo, raza, nacionalidad y quizás otros aspectos que la gente aporta al trabajo.* La mayoría de las empresas grandes en Estados Unidos establecieron programas de diversidad laboral y algunas llegan a asegurarse de que sus centros de trabajo son atractivos para las minorías étnicas y que incluyen a todos los grupos y los puntos de vista. En algunas empresas, las iniciativas de diversidad se extienden a los proveedores; por ejemplo, comprar artículos a negocios pequeños propiedad de mujeres o minorías étnicas. La búsqueda de la diversidad en el trabajo puede ser un buen negocio. En Coca-Cola, cuyo éxito estratégico depende de que individuos de todo el mundo sean consumidores leales de las bebidas de la empresa, tiene mucho valor estratégico el esfuerzo por trazar una imagen pública de inclusión de gente de todas las razas, religiones, nacionalidades, intereses y talentos.

La combinación particular de actividades de responsabilidad social que escoja una compañía define su **estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC)**. La cápsula ilustrativa 9.4 describe el planteamiento de John Deere hacia la responsabilidad social corporativa, el cual corresponde en gran medida a la descripción de la figura 9.2. Sin embargo, los componentes específicos que se destacan en una estrategia de RSC varían de empresa en empresa, y suelen vincularse a los valores esenciales de una compañía. Por ejemplo, General Mills forma su estrategia de RSC en torno al tema de las "vidas que nutren" para subrayar su compromiso con la buena nutrición, así como con la filantropía, el desarrollo de la comunidad y protección ambiental.[32] La estrategia de RSC de Starbucks abarca cuatro elementos principales (aprovisionamiento ético, servicio a la comunidad, vigilancia ambiental y apoyo al campo), todos los cuales tienen que ver con la forma en que la empresa obtiene su café, aspecto clave de su estrategia de diferenciación de producto.[33] Algunas empresas caracterizan con otros términos, como *ciudadanía corporativa, responsabilidad corporativa* o *negocio responsable sustentable* (*sustaintable responsable business*, *SRB*) son iniciativas de RSC.

CONCEPTO BÁSICO

La **estrategia de responsabilidad social corporativa** de una empresa se define por la combinación específica de actividades de beneficio social que decide adoptar y sus aportaciones de tiempo, dinero y otros recursos.

Aunque hay una amplia variación en la forma como las empresas diseñan y aplican una estrategia de RSC, aparecieron comunidades de las empresas preocupadas con la responsabilidad social corporativa (como CSR Europe) para ayudar a las empresas a compartir sus mejores prácticas de RSC. Además, se elaboraron varios estándares de informes, como el ISO 26000, un nuevo estándar de reconocimiento internacional para la responsabilidad social que generó la International Standards Organization (ISO).[34] A menudo se reconoce a las empresas que presentan un fuerte compromiso con la responsabilidad social corporativa con su inclusión en listas como la de los "100 Best Corporate Citizens", de la revista *Corporate Responsibility,* o la "Global 100 Most Sustainable Corporations", de la revista *Corporate Knights.*

La responsabilidad social corporativa y el resultado triple

Las iniciativas de RSC que emprenden las empresas con frecuencia pretenden mejorar el "resultado triple" de la empresa, en referencia a los tres tipos de medición del desempeño: *económico, social* y *ambiental.* La meta es que la empresa tenga éxito al mismo tiempo en las tres

[32] "General Mill's 2010 Corporate Social Responsibility Report Highlights New and Longstanding Achievements in the Areas of Health, Community, and Environment", boletín de prensa de RSC, *CSRwire*, 15 de abril de 2010, **www.csrwire.com/press_releases/29347-General-Mills-2010-Corporate-Social-Responsibility-report-now-available-html**.

[33] Arthur A. Thompson y Amit J. Shah, "Starbucks' Strategy and Internal Initiatives to Return to Profitable Growth", estudio de caso en la sección de casos de este libro.

[34] Adrian Henriques, "ISO 26000: A New Standard for Human Rights?", Institute for Human Rights and Business, 23 de marzo de 2010, **www.institutehrb.org/blogs/guest/iso_26000_a_new_standard_for_human_rights.html?gclid=CJih7NjN2alCFVs65Qo-drVOdyQ**, consultado el 7 de julio de 2010.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 9.4

Planteamiento de John Deere hacia la responsabilidad social corporativa



Principales componentes de la estrategia de responsabilidad social corporativa de John Deere	Acciones específicas para ejecutar la estrategia
Adherirse a los valores esenciales de integridad, compromiso con la calidad e innovación *Integridad* significa decir la verdad, mantener nuestra palabra y tratar a los demás con imparcialidad y respeto. *Calidad* significa entregar el valor que los clientes, empleados, accionistas y otros socios comerciales esperan todos los días. *Compromiso* significa hacer nuestro mejor esfuerzo para cumplir con las expectativas de largo plazo. *Innovación* significa inventar, diseñar y desarrollar productos y servicios sobresalientes que los clientes deseen comprar a John Deere.	• Comprometerse con la conducta ética y el trato justo en todas las relaciones • Proporcionar guías de conducta en los negocios que muestren a los empleados cómo se espera que operen los negocios de la empresa • Crear una oficina de cumplimiento corporativo para garantizar que se mantengan prácticas éticas y de negocios justos en todas las operaciones globales • Instituir una línea telefónica de 24 horas para recibir informes anónimos confidenciales sobre violaciones éticas • Ofrecer a los empleados asistencia profesional cuando sientan que operan en negocios y situaciones culturales complicados o ambiguos
Comprometerse con la filantropía y el mejoramiento de la comunidad	• Apoyar el desarrollo agrícola en países de recursos escasos • Proporcionar un mayor acceso al financiamiento para las zonas rurales pobres de África (en sociedad con Opportunity International) • Contribuir al inicio de programas *BackPack* en Estados Unidos para proporcionar alimentos complementarios a niños en edad escolar • Apoyar diversos programas de educación superior y otros del tipo de Junior Achievement, FFA y el National 4-H Council • Instituir un programa de correspondencia de obsequios para los empleados
Conservar recursos y sustentar el ambiente	• Establecer metas ambiciosas referentes a la reducción de gases de invernadero para los siguientes cinco o 10 años • Hacer obligatorias las prácticas de reciclado y reducción de desperdicio en todas las operaciones de la empresa • Instituir un sistema mundial de administración ambiental de acuerdo con estándares ISO 14001 • Contribuir a elaborar estrategias amplias y de largo plazo sobre cambio climático mediante el Climate Leaders Program de EPS´s • Diseñar productos para conservar el agua, fomentar el desarrollo del biocombustible y apoyar la agricultura sustentable
Apoyar y mejorar a la fuerza laboral	• Mantener programas eficaces de seguridad en el lugar de trabajo; más de 1 000 premios del National Safety Council de Estados Unidos • Proporcionar programas para promover la salud y bienestar de los trabajadores y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada • Establecer programas globales de salud ocupacional que aborden problemas e infraestructura de salud locales

(*continúa*)

(*Continuación*)

Principales componentes de la estrategia de responsabilidad social corporativa de John Deere	Acciones específicas para ejecutar la estrategia
	• Ayudar a los empleados al desarrollo de sus carreras con asesoría, preparación y un planteamiento programático • Crear un ambiente de aprendizaje continuo con extensas oportunidades de capacitación y un programa de reembolso de colegiaturas
Promover la diversidad y la inclusión	• Crear una cultura incluyente en la cual los empleados de todos los orígenes desarrollen su potencial de liderazgo • Proporcionar capacitación y herramientas diseñadas para que los equipos de trabajo sean más diversos, productivos y eficientes • Patrocinar redes de empleados que reúnan a personas de todo el mundo con intereses, género, origen étnico o habilidades comunes • Alentar la diversidad al interior de la base de distribuidores y proveedores de la empresa • Apoyar programas de educación para minorías e iniciativas de diversidad universitaria

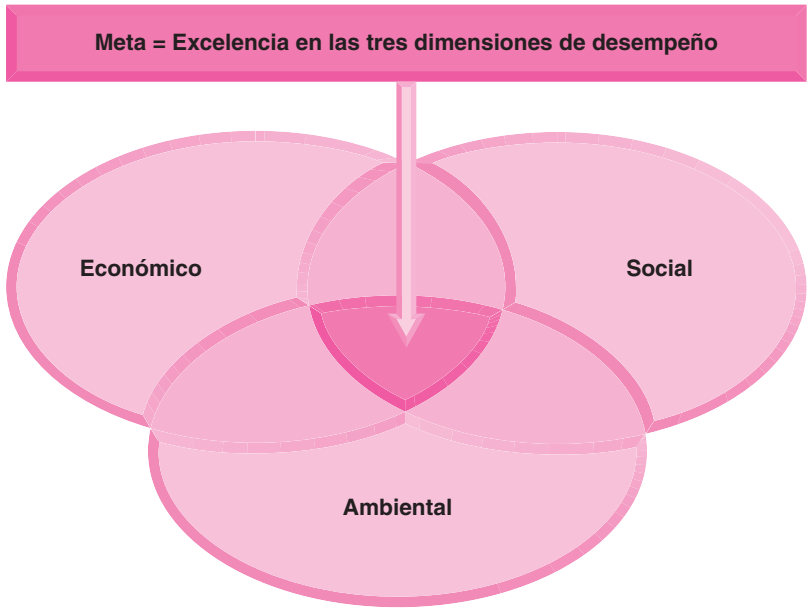
Fuente: Información publicada en **www.deere.com**, consultado el 8 de julio de 2010.

dimensiones, como se ilustra en la figura 9.3.[35] A menudo, las tres dimensiones del desempeño se designan en términos de los "tres pilares" de "personas, planeta y rentabilidad". El término *personas* se refiere a las diversas iniciativas que conforman las estrategias de RSC, como filantropía corporativa, participación con la comunidad y acciones de la empresa para mejorar la vida de sus partes interesadas internas y externas; el término *planeta* se refiere al impacto ecológico y las prácticas ambientales de una empresa; y el término rentabilidad tiene un significado más amplio respecto del resultado triple que el que suele utilizar: abarca no sólo las ganancias que percibe una empresa para sus accionistas, sino también el efecto económico que ejerce la empresa en la sociedad en general, en términos del valor conjunto que crea y los costos totales que impone a la sociedad. Por ejemplo, el sistema de limpieza Swiffer, de Procter & Gamble, uno de los productos más vendidos de la empresa, no sólo ofrece un diseño ecológico, sino que también se desempeña mejor que las opciones menos ecológicas en términos de su impacto económico más amplio: reduce la demanda de las fuentes acuíferas locales, ahorra la electricidad que se necesitaría para calentar el agua para realizar la limpieza y no agrega detergentes a las corrientes de agua e instalaciones de tratamiento de aguas negras. Nike considera que equilibra los aspectos de las personas, planeta y rentabilidad al fabricar productos innovadores de manera más sustentable, con lo que reconoce que la sustentabilidad es la clave para su rentabilidad futura.

Muchas empresas ahora se preocupan por citar los resultados benéficos de sus estrategias de RSC en boletines de prensa e informes especiales para consumidores e inversionistas. En Staples, la empresa más grande del mundo en artículos de oficina, los informes son una parte importante de su compromiso con la responsabilidad social; la empresa publica el informe "Staples Soul Report" en su sitio web para describir sus iniciativas y logros en las áreas de diversidad, ambiente, comunidad y ética. Los informes de los resultados triples (*Triple-bottom-line,* TBL) son una manera cada vez más importante para que las empresas den a conocer los resultados de sus estrategias de RSC a los accionistas y éstos hagan responsables a las empresas por su impacto en la sociedad. Los marcos teóricos y las medidas estándar para informar, como las que elaboró la Global Reporting Initiative, promueven una mayor transparencia y facilitan las comparaciones de las acciones de RSC entre empresas e industrias.

[35] Gerald I. J. M. Zetsloot y Macel N. A. van Marrewijk, "From Quality to Sustainability", *Journal of Business Ethics* 55, 2004, pp. 79-82.

Figura 9.3 El resultado triple. Destacar en las tres mediciones de desempeño de la empresa



Fuente: Elaborado con la asistencia de Amy E. Florentino.

Las empresas de valores crearon fondos de inversión que abarcan a empresas que se distinguen en sus resultados triples con el fin de atraer fondos de inversionistas conscientes de las cuestiones ambientales y sociales. El índice Dow Jones Sustainability World consiste en 10% más alto de las 2 500 empresas enlistadas en el índice Dow Jones World en términos de desempeño económico, ambiental y social. Se evalúa a las empresas en estas tres áreas de desempeño con indicadores como gobierno corporativo, atenuación del cambio climático y prácticas laborales. En la tabla 9.1 se presenta una muestra de las empresas seleccionadas para el índice Dow Jones Sustainability World en 2009 y 2010.

Tabla 9.1 Selección de empresas reconocidas por su resultado triple de desempeño en 2009 y 2010

Nombre	Sector de mercado	País
Johnson & Johnson	Cuidado de la salud y productos farmacéuticos	Estados Unidos
PepsiCo	Alimentos y bebidas	Estados Unidos
Adidas	Tenis, ropa y equipo atlético	Alemania
Intel	Tecnología	Estados Unidos
Unilever	Alimentos y bebidas	Países Bajos
Samsung	Electrónica	Corea del Sur
Nokia	Tecnología	Finlandia
Caterpillar	Maquinaria y equipo	Estados Unidos
Roche AG	Cuidado de la salud	Suiza
Air France-KLM	Viajes y esparcimiento	Francia

(*continúa*)

Tabla 9.1 (*Continuación*)

Nombre	Sector de mercado	País
3M	Adhesivos y abrasivos	Estados Unidos
Procter & Gamble	Artículos de consumo	Estados Unidos
Sony	Electrónica	Japón
BMW	Automóviles y refacciones	Alemania
Novartis	Cuidado de la salud	Suiza
IBM	Tecnología	Estados Unidos
CEMIG	Servicios públicos	Brasil
Cisco Systems	Tecnología	Estados Unidos
General Electric	Tecnología	Estados Unidos
Coca-Cola	Bebidas	Estados Unidos

Fuentes: Índices Dow Jones, STOXX Limited y SAM Group, **www.sustainability-indexes.com/07_htmle/indexes/djsiworld_supersectorleaders.html**, **www.sustainability-indexes.com/07_htmle/publications/factsheets.html**, consultados el 5 de julio de 2010.

¿A qué nos referimos con *sustentabilidad y prácticas de negocios sustentables*?

El término *sustentabilidad* se emplea de maneras diversas: en muchas empresas es sinónimo de responsabilidad social corporativa; algunos lo ven como un término que poco a poco sustituye la RSC en el lenguaje de los negocios. De hecho, informar sobre sustentabilidad y sobre TBL a menudo es lo mismo, como ilustra el índice Dow Jones Sustainability, que registra los tres mismos tipos de medidas de desempeño que constituyen el resultado triple.

Sin embargo, con mayor frecuencia, el término adopta un significado más preciso, referente a la relación de una empresa con su *ambiente* y su uso de los *recursos naturales,* como suelo, agua, aire, plantas, animales, minerales, combustibles fósiles y biodiversidad. Se reconoce ampliamente que los recursos naturales del mundo son finitos y que se consumen y degradan con un ritmo que amenaza su capacidad de renovación. Como las corporaciones son las consumidoras más grandes de recursos naturales, administrar y mantener estos recursos es crítico para los intereses económicos de largo plazo de las corporaciones.

Para algunas empresas, este problema tiene implicaciones directas y obvias en la viabilidad continua de su modelo de negocios y estrategia. Pacific Gas and Electricity comenzó a medir toda la huella de carbono de su cadena de suministro no sólo para hacerla "más verde", sino una productora más eficiente de energía.[36] Empresas de bebidas como Coca-Cola y PepsiCo tienen que repensar sus modelos de negocios por la perspectiva de una futura escasez de agua en todo el mundo. Para otras empresas, la conexión es menos directa, pero todas forman parte de un ecosistema de negocios cuya salud económica depende de la disponibilidad de recursos naturales. En respuesta, la mayoría de las principales empresas comenzó a cambiar *su manera* de hacer negocios y destacar las **prácticas de negocios sustentables,** definidas como las capaces de satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de satisfacer las del futuro.[37] Muchas también empezaron

CONCEPTO BÁSICO

Las **prácticas de negocios sustentables** son las que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades del futuro.

[36] Tilde Herrera, "PG&E Claims Industry First with Supply Chain Footprint Project", *GreenBiz.com*, 30 de junio de 2010, **www.greenbiz.com/news/2010/06/30/pge-claims-industry-first-supply-chain-carbon-footprint-project**.

[37] Esta definición se basa en el informe de la Brundtland Commission, que describe el desarrollo sustentable de manera semejante: Asamblea General de las Naciones Unidas, "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", 1987, **www.un-documents.net/wced-ocf.htm**, transmitido a la Asamblea General como anexo al documento A/42/427, "Development and International Co-operation: Environment", consultado el 15 de febrero de 2009.

a incorporar una consideración sobre la sustentabilidad ambiental a sus actividades de elaboración de estrategias.

CONCEPTO BÁSICO

La **estrategia de sustentabilidad ambiental** de una empresa consiste en sus acciones deliberadas para proteger el ambiente, procurar la longevidad de los recursos naturales, mantener los sistemas de apoyo ecológico para las generaciones futuras y prevenir los mayores peligros para el planeta.

Las **estrategias de sustentabilidad ambiental** implican acciones deliberadas y concertadas para operar un negocio de manera que proteja los recursos naturales y los sistemas de apoyo ecológico, evite resultados que pongan en grave peligro al planeta y sea por ende sustentable durante siglos.[38] Un aspecto de la sustentabilidad ambiental es mantener el consumo de los recursos naturales de la Tierra en niveles que puedan renovarse mediante prácticas de negocios sustentables. En el caso de algunos recursos (como petróleo crudo, agua potable y pesca de organismos comestibles en los océanos), los científicos afirman que los niveles de consumo ya son insostenibles o lo serán pronto, debido al crecimiento de la población mundial y a la propensión a consumir recursos adicionales conforme se elevan los ingresos y la calidad de vida. Otro aspecto de las preocupaciones sobre sustentabilidad se refiere a los efectos adversos de los gases de invernadero y otras formas de contaminación del aire, de modo que se reduzca el calentamiento global y otros cambios climáticos y atmosféricos indeseables. Otros aspectos de la sustentabilidad abarcan una mayor dependencia de fuentes de energía sustentables, mayor uso de materiales reciclables, métodos sustentables de cultivo de alimentos (para reducir el agotamiento del suelo y el uso de pesticidas, herbicidas, fertilizantes y otros productos químicos que puedan ser perjudiciales para la salud humana o los sistemas ecológicos), protección de los hábitat, prácticas sensatas de manejo de desechos ambientalmente limpias y mayores esfuerzos para desconectar la degradación ambiental del crecimiento económico (de acuerdo con muchos científicos, el crecimiento económico históricamente se ha acompañado de reducciones en el bienestar del ambiente).

Unilever, fabricante diversificado de alimentos procesados y productos de cuidado personal y limpieza doméstica, es una de las muchas corporaciones comprometidas con las prácticas de negocios sustentables. La empresa registra 11 indicadores agrícolas sustentables en su negocio de alimentos procesados y lanzó diversos programas para mejorar el desempeño ambiental de sus proveedores. Algunos ejemplos de estos programas son el financiamiento especial con intereses bajos para los proveedores de jitomate que cambian a sistemas de riego que ahorran agua y programas de capacitación en la India que permiten a los agricultores de pepinos contratados reducir 90% el uso de pesticidas y aumentar al mismo tiempo 78% el rendimiento de sus cultivos. Unilever también aplicó una reingeniería en muchos procesos internos para mejorar el desempeño general de la empresa en medidas de sustentabilidad. Por ejemplo, las fábricas de la empresa redujeron su consumo de agua 63% y el desperdicio total 67% desde 1995 gracias a la aplicación de iniciativas de sustentabilidad. Unilever rediseñó asimismo el empaquetamiento de muchos productos para conservar los recursos naturales y reducir el volumen de desperdicios por consumidor. Por ejemplo, las botellas de champú Suave de la empresa se rediseñaron para ahorrar casi 150 toneladas de resinas de plástico al año, lo que equivale a 15 millones menos botellas vacías en los tiraderos de basura al año. Como fabricante del Té Lipton, Unilever es el mayor comprador mundial de hojas de té; la empresa se comprometió a adquirir todo su té en granjas aprobadas por la Rainforest Alliance Certified para 2015, debido a su planteamiento de resultado triple hacia la administración agrícola sustentable.

Idear estrategias de responsabilidad social corporativa y de sustentabilidad

Si bien las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental adoptan muchas formas, las que proporcionan beneficios sociales valiosos *y además* satisfacen las necesidades de la clientela de mejor forma pueden también contribuir a las ventajas competitivas de una

[38] Véase por ejemplo Robert Goodland, "The Concept of Environmental Sustainability", *Annual Review of Ecology and Systematics* 26, 1995, pp. 1-25; J. G. Speth, *The Bridge at the End of the World: Capitalism, the Environment, and Crossing from Crisis to Sustainability*, New Haven, Connecticut, Yale University Press, 2008.

empresa.[39] Por ejemplo, las emisiones de carbono pueden ser un tema de preocupación para instituciones financieras como Wells Fargo, pero la estrategia de sustentabilidad de Toyota para reducir emisiones de carbono generó tanto una ventaja competitiva como beneficios ambientales. Su automóvil híbrido eléctrico y de gasolina Prius no sólo es uno de los autos menos contaminantes, sino también el vehículo híbrido de mayor venta en Estados Unidos; con él, la empresa se ganó la lealtad de los compradores conscientes del gasto de combustible y obtuvo una imagen *verde*. El compromiso de Green Mountain Coffee Roaster de velar por el bienestar de los cafeticultores y sus familias (en particular, garantizar un precio justo) también satisface los deseos y necesidades de su clientela. En sus transacciones con proveedores, que son pequeñas cooperativas agrícolas en Perú, México y Sumatra, Green Mountain paga precios de "comercio justo" por los granos de café (en 2009, los precios de comercio justo se ubicaron en un mínimo de 1.26 dólares la libra de café convencional, en comparación con los precios de mercado de 65 centavos de dólar la libra. Green Mountain también adquiere cerca de 29% de su café directamente a los productores, para reducir los intermediarios y ver que aquéllos obtengan un precio mayor por sus esfuerzos (el café es la segunda mercancía que más se comercia en el mundo, después del petróleo, y requiere el trabajo de aproximadamente 20 millones de personas, la mayoría de las cuales vive en la pobreza).[40] Sus consumidores se percatan de estos esfuerzos y compran café Green Mountain en parte para fomentar estas prácticas.

Las estrategias de RSC y las de sustentabilidad ambiental proporcionan beneficios sociales valiosos *y* satisfacen las necesidades del cliente de una mejor manera, permitiendo obtener ventajas competitivas. Los planes sociales corporativos que sólo abordan asuntos sociales pueden contribuir a impulsar la reputación de una empresa respecto de la ciudadanía corporativa, pero es poco probable que mejoren su fuerza competitiva en el mercado.

Es más probable que las estrategias de RSC y las de sustentabilidad ambiental contribuyan a las ventajas competitivas de una empresa si se vinculan a recursos y capacidades o a actividades de la cadena de valor competitivamente importantes. Así, es común que las compañías dedicadas a la extracción de recursos naturales, generación de energía eléctrica, producción silvícola y papelera, vehículos de motor y producción de compuestos químicos enfatizan las preocupaciones ambientales que, digamos, las empresas de software y electrónica o los fabricantes de ropa. Las compañías cuyo éxito depende mucho de la moral de los empleados o de atraer y retener a los mejores y más brillantes se inclinan más a destacar el bienestar de sus empleados y a fomentar un ambiente de trabajo positivo y energético que despierte la dedicación y el compromiso entusiasta de ellos, para dar un significado real a la afirmación de que "nuestra gente es nuestro mayor activo". Ernst & Young, una de las cuatro mayores empresas de contabilidad del mundo, recalca su estrategia de diversidad laboral "La gente va primero", que se enfoca en respetar las diferencias, fomentar la individualidad y promover la inclusión para que sus 144 mil empleados de 140 países se sientan valorados, dedicados y facultados para idear maneras creativas de servir a los clientes. Como negocio de servicios, el recurso de mayor importancia competitiva de Marriot es también la gente. Así, sus planes sociales incluyen 180 horas de clases pagadas y capacitación en el trabajo para los desempleados crónicos. De los graduados del programa de capacitación, 90% entran a trabajar a Marriot, y cerca de dos tercios de ellos permanecen en Marriot más de un año. En Whole Foods Market, cadena de supermercados de 8 mil millones de dólares especializada en alimentos orgánicos y naturales, su estrategia de sustentabilidad ambiental es visible en casi todos los segmentos de su cadena de valor y representa una gran parte

[39] Hay un excelente análisis de la creación de estrategias de responsabilidad social corporativa capaces de contribuir a las ventajas competitivas de las empresas en Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review* 84, núm. 12, diciembre de 2006, pp. 78-92.

[40] World Business Council for Sustainable Development, "Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense", enero de 2000, p. 7, **www.wbscd.ch**, consultado el 10 de octubre de 2003. Hay un análisis de la forma como las empresas conectan iniciativas sociales a sus valores esenciales en David Hess, Nikolai Rogovsky y Thomas W. Dunfee, "The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives", *California Management Review* 44, núm. 2, invierno de 2002, pp. 110-125. Véase también Susan Ariel Aaronson, "Corporate Responsibility in the Global Village: The British Role Model and the American Laggard", *Business and Society Review* 108, núm. 3, septiembre de 2003, p. 323.

de su estrategia de diferenciación. Las políticas de abastecimiento de la empresa fomentan que las tiendas adquieran frutas y verduras frescas de las granjas locales y busquen en los artículos de alimentos procesados más de 400 ingredientes comunes que la empresa considera poco saludables o ambientalmente dañinos. Los alimentos dañados se envían a centros regionales de compostas en lugar de tiraderos de basura, y todos los productos de limpieza que emplean en sus tiendas son biodegradables. La empresa también creó la Animal Compassion Foundation para promover formas naturales y humanitarias de criar animales de granja y modificó todos sus vehículos para que funcionen con biocombustible.

No todas las empresas deciden vincular sus planes ambientales o sociales corporativos a su cadena de valor, su modelo de negocios o su industria. Por ejemplo, Chick-Fil-A, una cadena de comida rápida de Atlanta con más de 1 400 locales en 38 estados, tiene una fundación de beneficencia que financia dos programas de becas y apoya 12 hogares adoptivos así como un campamento de verano para unos 1 900 campistas.[41] Sin embargo, a menos que las iniciativas de responsabilidad social de una empresa se integren a la manera de operar su negocio todos los días, es poco probable que estas iniciativas prendan y sean eficaces por completo. Como sostiene un ejecutivo de Royal Dutch/Shell, la responsabilidad social "no es un cosmético; debe arraigarse en nuestros valores. Debe marcar una diferencia en nuestra forma de hacer negocios".[42] Sucede lo mismo con las iniciativas de sustentabilidad ambiental.

El aspecto moral de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente

La defensa moral de por qué las empresas deberían promover activamente la mejora de la sociedad y actuar para beneficio de todos los interesados, no sólo de los intereses de los accionistas, se reduce al hecho de "qué es lo correcto". En todo negocio deben esperarse decencia, civismo y una aportación al bienestar de la sociedad.[43] En el ambiente social y político de la actualidad, se espera que la mayoría de los administradores de empresas acepten que las acciones de responsabilidad social son importantes y que la compañía tiene el deber de ser un buen ciudadano corporativo. Pero hay una corriente de pensamiento complementaria, según la cual las empresas operan de acuerdo con un contrato social con los miembros de la sociedad. Por este contrato, la sociedad concede a una empresa el derecho de realizar sus asuntos de negocios y acepta no restringir sin razón su búsqueda de utilidades por los bienes o servicios que vende. A cambio de esta "licencia para operar", una empresa está obligada a actuar como ciudadano responsable y hacer su parte para promover el bienestar general. Esta idea pone una carga moral en una compañía para que tome en cuenta a la ciudadanía corporativa y que haga lo mejor para los accionistas, dentro de los confines del desempeño de sus deberes de operar con honestidad, proporcionar buenas condiciones de trabajo a los empleados, cuidar el ambiente y manifestar la buena ciudadanía corporativa.

Toda acción que emprenda una empresa puede interpretarse como una declaración de lo que defiende.

Aspecto comercial de las prácticas de responsabilidad social corporativa y de negocios sustentables ambientalmente

Sean cuales fueren los argumentos morales para una conducta de negocios socialmente responsable y prácticas de negocios sustentables ambientalmente, desde hace mucho se acepta

[41] **www.chick-fil-a.com**, consultado el 1 de junio de 2009.
[42] N. Craig Smith, "Corporate Responsibility: Whether and How", *California Management Review* 45, núm. 4, verano de 2003, p. 63.
[43] Hay un excelente análisis de las responsabilidades sociales de las corporaciones en los países emergentes donde mucha gente vive en la pobreza en Jeb Brugmann y C. K. Pralahad, "Cocreating Business's New Social Compact", *Harvard Buisness Review* 85, núm. 2, febrero de 2007, pp. 80-90.

que es del interés ilustrado de las compañías ser buenas ciudadanas y dedicar parte de sus energías y recursos al mejoramiento de sus empleados, las comunidades donde operan y la sociedad en general. En síntesis, hay varias razones por las que se aprecia que ejercer la responsabilidad social es buen negocio:

- *Estas acciones generan una mayor clientela entre los compradores.* Una estrategia sólida y visible de responsabilidad social o de sustentabilidad ambiental puede dar a una empresa una ventaja para diferenciarse de sus rivales y para atraer a los consumidores que prefieren comprar a empresas que son buenos ciudadanos corporativos. Ben & Jerry's, Whole Foods Market, Stonyfield Farm y The Body Shop expandieron definitivamente su cartera de clientes por sus actividades visibles y bien publicitadas como compañías de conciencia social. Más y más empresas se dan cuenta del valor estratégico de las estrategias de responsabilidad social para llegar a gente de todas las culturas y grupos demográficos (mujeres, personas jubiladas y grupos étnicos).
- *Un fuerte compromiso con la conducta socialmente responsable reduce el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación.* Las empresas que otorgan poca importancia a operar de manera socialmente responsable están más expuestas al escándalo y la vergüenza. Grupos de consumidores, ecologistas y activistas sociales se apresuran a criticar a las empresas cuyo comportamiento consideran impropio y les interesa llevar su mensaje a los medios de comunicación e internet. Los grupos de presión pueden generar una intensa publicidad negativa, promover boicots e influir en compradores que piensen igual o que simpaticen con ellos para que no compren los productos del ofensor. En las investigaciones se demostró que los anuncios de un boicot a un producto se relacionan con una caída en los precios de las acciones de la empresa.[44] Cuando una importante empresa petrolera vio perjudicada su reputación con bases ambientales y sociales, el administrador general una y otra vez afirmó que el impacto más negativo que padeció la empresa —y que lo hizo temer por su futuro— fue que a los jóvenes recién graduados ya no les atraía trabajar allí.[45] Durante muchos años, Nike recibió críticas punzantes por no vigilar las condiciones de explotación en las fábricas asiáticas de sus subcontratistas, lo que llevó a Phil Knight, a comentar: "Nike se convirtió en sinónimo de salarios de esclavos, horas extra forzadas y abusos arbitrarios".[46] En 1997, Nike emprendió un amplio esfuerzo por supervisar las condiciones en 800 fábricas foráneas a las que subcontrataba la producción de zapatos. Knight dijo: "Los buenos zapatos vienen de buenas fábricas, y las buenas fábricas tienen buenas relaciones laborales". Sin embargo, Nike sigue recibiendo quejas de activistas de derechos humanos acerca de que sus procedimientos de vigilancia son imperfectos y que no hace lo suficiente por corregir los apremios de los obreros. Como se sugirió anteriormente, una reputación deteriorada no se repara con facilidad.

Cuanto mayor sea el perfil público de una empresa o marca, mayor será el escrutinio de sus actividades y mayor la posibilidad de que se convierta en el blanco de un grupo de presión.

- *Las acciones socialmente responsables y las prácticas de negocios sustentables reducen costos, y mejoran el reclutamiento de empleados y su retención.* Las compañías con reputación bien merecida de aportar tiempo y dinero a la mejora de la sociedad están en mejor posición para atraer y retener empleados, en comparación con las empresas de reputación dañada. Algunos empleados se sienten mejor al trabajar para una compañía dedicada a la mejora de la sociedad.[47] Esto puede contribuir a que haya menor rotación y a que sea mayor la productividad de los trabajadores. Otros beneficios económicos

[44] Wallace N. Davidson, Abuzar El-Jelly y Dan L. Worrell, "Influencing Managers to Change Unpopular Corporate Behavior through Boycotts and Divestitures: A Stock Market Test", *Business and Society* 34, núm. 2, 1995, pp. 171-196.
[45] *Ibid.,* p. 3.
[46] Tom McCawley, "Racing to Improve Its Reputation: Nike Has Fought to Shed Its Image as an Exploiter of Third-World Labor Yet It Is Still a Target of Activists", *Financial Times*, diciembre de 2000, p. 14; Smith, "Corporate Responsibility", p. 61.
[47] Smith, "Corporate Responsibility", p. 63; véase también World Economic Forum, "Findings of a Survey on Global Corporate Leadership", **www.weforum.org/s?s=corporate+citizenship**, consultado el 11 de octubre de 2003.

directos e indirectos son menores costos de reclutamiento y capacitación del personal. Por ejemplo, se dice que Starbucks tiene tasas muy bajas de rotación debido a las prácticas socialmente responsables de la empresa así como a las prestaciones superiores para los empleados y los esfuerzos de la administración para hacer de Starbucks un gran lugar para trabajar. Hacer que una empresa sea un gran lugar para trabajar produce dividendos en el reclutamiento de trabajadores talentosos, más creatividad y energía por parte de los empleados, mayor productividad laboral, mayor compromiso del empleado con la misión/visión del negocio de la empresa y éxito en el mercado. Las prácticas de negocios sustentables a menudo van de la mano con mayores eficiencias operativas. Por ejemplo, cuando un fabricante estadounidense de papel reciclado, que se toma muy en serio la eficiencia ecológica, descubrió cómo incrementar su tasa de recuperación de fibra, ahorró el equivalente a 20 000 toneladas de desperdicio de papel, factor que ayudó a la empresa a convertirse en el productor de menores costos de la industria.[48]

- *Las oportunidades de mejorar los ingresos también pueden provenir de estrategias de RSC y sustentabilidad ambiental.* El impulso por la sustentabilidad y la responsabilidad social fomenta las acciones innovadoras que a su vez generan nuevos productos y oportunidades para mejorar los ingresos. Los autos eléctricos como el Chevy Volt y el Tesler Roadster son un ejemplo. En muchos casos, las oportunidades de ingresos se ligan a los productos esenciales de una empresa. Por ejemplo, PepsiCo y Coca-Cola se expandieron al negocio de los jugos para ofrecer una alternativa más sana a sus bebidas carbonatadas. GE creó un negocio rentable nuevo con las turbinas de aire. En otros casos, las oportunidades de mejorar los ingresos provienen de formas innovadoras de reducir desperdicios y usar los residuos de la producción de una empresa. Tyson Foods ahora produce combustible de aviones a reacción para bombarderos B-52 a partir de la enorme cantidad de desperdicios animales que genera su negocio de productos de carne. Staples se convirtió en uno de los productores corporativos privados más grandes de energía renovable en Estados Unidos gracias a la instalación de paneles de energía solar en todas sus tiendas (y vende lo que no consume en mercados de crédito de energía renovable).
- *Las estrategias de RSC y prácticas de negocios sustentables bien concebidas operan al largo plazo en los mejores intereses de los accionistas.* Las estrategias de responsabilidad social y las estrategias para promover la sustentabilidad ambiental operan en favor de los accionistas de diversas maneras. Contribuyen a evitar o impedir acciones legales y regulatorias que pueden resultar costosas y engorrosas. Además, cuando las estrategias de RSC y de sustentabilidad aumentan la clientela entre los compradores, ofrecen oportunidades de mejorar los ingresos, reducir costos, incrementar la productividad y disminuir el riesgo de incidentes que dañen la reputación, contribuyen al valor total que crea una empresa y mejoran su rentabilidad. De esta manera, las estrategias social y ambientalmente responsables bien concebidas aumentan el valor accionario aunque aborden las necesidades de las partes interesadas de otra empresa. Si bien algunas personas cuestionan que abordar las necesidades sociales en verdad convenga a los intereses de los accionistas de una empresa, la respuesta depende de lo acertado que fue la creación de estas estrategias y de que contribuyan al éxito del modelo de negocios de la empresa. Una revisión de 135 estudios reveló que hay una correlación positiva, pero ligera, entre una buena conducta corporativa y un buen desempeño financiero; sólo 2% de los estudios mostró que dedicar recursos corporativos a la responsabilidad social perjudicó los intereses de los accionistas.[49] Otro indicador es el desempeño de los fondos de inversión dedicados a inversiones socialmente

Las estrategias socialmente responsables que crean valor para los clientes y reducen costos mejoran la rentabilidad y el valor accionario de una empresa al tiempo que abordan los intereses de otras partes involucradas.

[48] Roberts, Keeble y Brown, "The Business Case for Corporate Citizenship", p. 6.

[49] Joshua D. Margolis y Hillary A. Elfenbein, "Doing Well by Doing Good: Don't Count on It", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 19-20. De unos 80 estudios que examinaron si el desempeño social de una empresa es un buen predictor de su desempeño financiero, 42 concluyeron que sí, cuatro que no, y el resto reportó hallazgos ambiguos o no concluyentes. Véase Smith, "Corporate Responsibility", p. 65; Lee E. Preston y Douglas P. O'Bannon, "The Corporate Social-Financial Performance Relationship", *Business and Society* 36,

responsables (ISR) en relación con otros tipos de fondos. El índice de ISR más antiguo, el Domini 400, mantiene su desempeño competitivo, que supera por poco margen al S&P 500 (las mejores 500 empresas en el índice de Standard & Poor).[50] Del mismo modo, el índice Dow Jones Sustainability se desempeñó de manera comparable a los índices Dow Jones Large Cap y Total Market.[51]

En síntesis, las empresas que toman en serio la responsabilidad social y la sustentabilidad ambiental mejoran en gran medida su reputación y eficiencia operativa, al tiempo que reducen su exposición al riesgo y alientan la lealtad y la innovación. En general, las compañías que toman medidas especiales para proteger el ambiente (más que lo dispuesto por la ley) son activas en los asuntos comunitarios, apoyan generosamente las causas caritativas y los proyectos que benefician a la sociedad tienen más probabilidad de ser vistas como buenas inversiones y buenos lugares para trabajar o para hacer negocios; los accionistas tenderán también a considerar como sólida la defensa comercial de la responsabilidad social, sobre todo cuando da por resultado la creación de más valor al cliente, mayor productividad, menores costos operativos y menor riesgo de negocio, todo lo cual debe incrementar la rentabilidad de la empresa y aumentar el valor accionario aunque las acciones de la empresa aborden intereses más de otras partes involucradas.

Hay pocas pruebas concretas que indiquen que los accionistas estén en desventaja de cualquier manera significativa si las acciones de una empresa son socialmente responsables.

Desde luego, a veces las empresas son premiadas por una mala conducta: una compañía que traslade a la sociedad los costos ambientales y otros asociados en que incurre por sus actividades que cosechan grandes utilidades en el corto plazo. Durante muchos años, las principales tabacaleras pudieron inflar enormemente sus utilidades trasladando a otros los costos de salud causados por fumar y eludieron cualquier responsabilidad por el daño que sus productos causaron a los consumidores y el público en general. Sólo recientemente se les forzó a enfrentar la perspectiva de pagar un alto castigo por los daños que produjeron sus acciones, desafortunadamente las tabacaleras no están solas tratando de evadir el pago por el perjuicio social que produjeron el mayor tiempo que puedan. Poner un alto a esas acciones depende de 1) la eficacia de los grupos de activistas sociales para difundir las consecuencias adversas de la irresponsabilidad social de una compañía y convocar a la opinión pública a hacer algo; 2) promulgar leyes o normas que corrijan la injusticia y 3) acciones generalizadas de parte de compradores con conciencia social de llevarse sus negocios a otra parte.

---

núm. 4, diciembre de 1997, pp. 419-429; Ronald M. Roman, Sefa Hayibor y Bradley R. Agle, "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", *Business and Society* 38, núm. 1, marzo de 1999, pp. 109-125; Joshua D. Margolis y James P. Walsh, *People and Profits*, Mahwah, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum, 2001,

[50] "Performance and Socially Responsible Investments", *The Social Investment Forum*, 2009, **www.socialinvest.org/resources/performance.cfm**, consultado el 15 de noviembre de 2009.

[51] Glenn Cheney, "Sustainability Looms as a Bigger Issue", *Accounting Today*, 18 de mayo de 2009, **www.accessmylibrary.com/article-1G1-199972817/sustainability-looms-bigger-issue.html**, consultado el 15 de noviembre de 2009.

PUNTOS CLAVE

1. La ética atañe conceptos de lo correcto o lo incorrecto. La ética en los negocios se refiere a la aplicación de principios y estándares éticos a las acciones y decisiones de organizaciones y a la conducta de su personal. Los principios éticos en los negocios no son materialmente diferentes de los principios éticos en general.
2. Hay tres corrientes de ideas sobre los criterios éticos para empresas con operaciones internacionales:
   - De acuerdo con la *escuela del universalismo ético*, los mismos criterios acerca de lo que constituye una conducta correcta o incorrecta permite aplicar estándares éticos

universales a los miembros de todas las sociedades, todas las empresas y todas las personas de negocios.

- Según la *escuela del relativismo ético*, las diferentes culturas y costumbres sociales tienen valores y criterios divergentes sobre lo correcto y lo incorrecto; así, lo que es o no ético debe juzgarse a la luz de las costumbres locales y los usos sociales y puede variar entre las culturas y las naciones.
- De acuerdo con la *teoría de los contratos sociales integrados,* las normas o principios éticos universales se basan en las ideas colectivas de numerosas culturas y sociedades que se combinan para formar un "contrato social" que todos los individuos en todas las situaciones tienen el deber de acatar. Dentro de los límites de este contrato social, las culturas locales pueden especificar otras acciones que no se permiten; sin embargo, cuando las normas sociales son más laxas que las universales, estas últimas siempre tienen la precedencia sobre las locales.

3. La confusión sobre los estándares éticos conflictivos puede ser una razón por la cual el personal de algunas empresas manifiestan una conducta estratégica no ética. Sin embargo, otros tres factores motivan la conducta no ética en los negocios: 1) una supervisión deficiente que de manera implícita permite la búsqueda entusiasta de riqueza y ganancia personal, 2) presiones intensas sobre los administradores de la compañía para que cumplan o superen las metas de corto plazo, y 3) una cultura de la compañía que pone la rentabilidad y el buen desempeño del negocio antes que el comportamiento ético. En cambio, la cultura opera como un mecanismo poderoso para promover la conducta ética en los negocios cuando hay principios éticos bien arraigados en la cultura corporativa de una empresa.
4. Los problemas éticos en los negocios generan tres tipos de costos: 1) costos visibles, como multas, penalizaciones y menores precios accionarios, 2) costos administrativos internos, como legales y los costos de emprender acciones correctivas, y 3) costos intangibles, como abandono por parte de la clientela y daño a la reputación de la empresa.
5. El término *responsabilidad social corporativa* atañe al *deber* de la empresa de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones de trabajo a los empleados, alentar la diversidad en la planta laboral, cuidar el ambiente y apoyar actos filantrópicos en las comunidades locales donde opere y en la sociedad en su conjunto. La combinación particular de actos socialmente responsables que una empresa elige efectuar define su estrategia de responsabilidad social corporativa (RSC).
6. El resultado triple se refiere al desempeño de la empresa en tres áreas: económica, social y ambiental. Cada vez más, las empresas reportan su desempeño respecto de estas tres dimensiones.
7. El término *sustentabilidad* se aplica de varias formas, pero las más de las veces se refiere a la relación de una empresa con el ambiente y su uso de los recursos naturales. Las prácticas de negocios sustentables son las que tienen la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad del mundo de satisfacer las necesidades futuras. La estrategia de sustentabilidad ambiental de una empresa consiste en sus acciones deliberadas para proteger el ambiente, procurar la longevidad de los recursos naturales, mantener los sistemas de apoyo ecológico para las generaciones futuras y evitar amenazas graves para el planeta.
8. Las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental que proporcionan beneficios sociales valiosos *y* satisfacen las necesidades del cliente de forma superior generan una ventaja competitiva.
9. La defensa moral de la responsabilidad social se reduce a un concepto simple: es lo correcto. También hay razones sólidas por las cuales las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental pueden ser buen negocio: generan una mayor clientela entre los compradores, reducen el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación, otorgan

oportunidades para la mejora de los ingresos y reducen costos. Las estrategias de RSC y de sustentabilidad ambiental bien planeadas son convenientes para los intereses de largo plazo de los accionistas, por las razones ya mencionadas y porque evitan o impiden costosas acciones legales o regulatorias.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2, OA 3, OA 4

1. Suponga que es el administrador de ventas de una empresa europea que fabrica ropa infantil para dormir. En la empresa se descubrió que los productos químicos con que se confeccionan las pijamas para que sean a prueba de fuego pueden causar cáncer si se absorben por la piel. Tras el hallazgo, se prohibió la venta de estas pijamas en la Unión Europea y Estados Unidos, pero los administradores de su empresa se enteraron de que las pijamas para niños en inventario y el material a prueba de fuego restante puede venderse a distribuidores de ropa infantil para dormir en algunos países de Europa oriental donde no hay restricciones contra el uso de estos materiales. Sus superiores le indican que haga los arreglos necesarios para vender los inventarios de las pijamas y materiales a prueba de fuego prohibidos a los distribuidores de Europa oriental. ¿Cómo manejaría esta situación?

OA 4

2. Revise las declaraciones de Microsoft sobre sus programas de ciudadanía corporativa en **www.microsoft.com/about/corporatecitizenship**. ¿Cómo obtiene la empresa beneficios para sus partes interesadas a partir de su compromiso con la ciudadanía global? ¿Cómo planea Microsoft mejorar las condiciones sociales y económicas en los países en desarrollo mediante su programa Unlimited Potential? ¿Por qué esto es importante para los accionistas de Microsoft?

OA 4

3. Visite el sitio web **www.nestle.com** y lea el informe más reciente sobre sustentabilidad de la empresa. ¿Cuáles son las políticas ambientales sustentables clave de Nestlé? ¿Cómo aborda la empresa las necesidades sociales? ¿Cómo se relacionan estas iniciativas con los principios, valores y cultura de la empresa y con su planteamiento para competir en la industria alimentaria?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. ¿La estrategia de su empresa es ética? ¿Por qué? ¿Hay algo que su empresa haya hecho o esté haciendo que legítimamente sus competidores considerarían "sospechoso"?

OA 4

2. ¿De qué maneras, si es el caso, ejerce su empresa la responsabilidad social corporativa y una buena ciudadanía corporativa? ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de RSC de su empresa? ¿Hay algún cambio que usted sugeriría a esta estrategia?

OA 3, OA 4

3. Si algunos accionistas se quejan de que usted y sus compañeros administradores gastan muy poco o demasiado en la responsabilidad social corporativa, ¿qué les respondería?

OA 4

4. ¿Su empresa se esfuerza en operar su negocio de manera ambientalmente sustentable? ¿Qué acciones específicas *adicionales* puede emprender su empresa que contribuirían aún más a la sustentabilidad ambiental?

OA 4

5. ¿De qué maneras la estrategia de sustentabilidad ambiental de su empresa conviene a los intereses de largo plazo de los accionistas? ¿Contribuye a una ventaja competitiva o a la rentabilidad de su empresa?

CAPÍTULO 10

CREAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE EJECUTAR BIEN UNA ESTRATEGIA

Gente, capacidades y estructura

Muy a menudo, las estrategias fracasan porque no se ejecutan bien.

—Larry Bossidy y Ram Charan
Directores generales de Honeywell Internacional, autores y consultores

La gente no es su activo más importante, las personas idóneas sí.

—Jim Collins
Profesor y escritor

De todo lo que hago, lo más vital es coordinar el talento de quienes trabajan para nosotros y dirigirlos hacia una meta determinada.

—Walt Disney
Fundador de Disney Company

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- **OA 1** Comprender qué deben hacer los administradores para ejecutar con éxito la estrategia.
- **OA 2** Saber por qué contratar, capacitar y conservar a la gente correcta es un componente clave del proceso de ejecución de una estrategia.
- **OA 3** Entender que la buena ejecución de una estrategia requiere una formación y actualización constantes de los recursos y capacidades de la organización.
- **OA 4** Dominar los aspectos que hay que considerar al establecer una estructura organizacional que apoye la estrategia y organizar las acciones laborales.
- **OA 5** Estar al tanto de las ventajas y desventajas de la toma de decisiones centralizada y descentralizada al aplicar la estrategia elegida.

Cuando los administradores se deciden por una estrategia, se centran en convertirla en acciones y buenos resultados. Que la estrategia tenga lugar y que la ejecute la organización requiere de diferentes conjuntos de habilidades administrativas: mientras que diseñar una estrategia es, en esencia, una actividad dictada por el mercado e impulsada por los recursos; la ejecución de la estrategia es principalmente una actividad dirigida por las operaciones que giran en torno a los procesos de la administración de personas y los procesos de negocios. Si bien la buena realización de una estrategia depende de la visión de negocios, un análisis sólido de la industria y de la competencia, y de un posicionamiento sagaz en el mercado; la buena ejecución de una estrategia depende de trabajar bien con y a través de otros, asignar recursos, acumular y fortalecer capacidades competitivas, crear una estructura organizacional adecuada, instituir políticas, procesos y sistemas que apoyen la estrategia, motivar y recompensar a las personas e inculcar la disciplina para que se realicen las cosas. Ejecutar la estrategia es una tarea orientada a las acciones para que sucedan las cosas, pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir el cambio organizacional, alcanzar una mejora continua en las operaciones y los procesos del negocio, crear y fomentar una cultura que apoye las estrategias y cumplir o superar constantemente los objetivos de desempeño.

Los administradores con experiencia afirman enfáticamente que es mucho más fácil trazar un plan estratégico sólido que ejecutarlo y alcanzar los resultados deseados. Según un ejecutivo: "Fue bastante sencillo decidir adónde queremos dirigirnos. Lo difícil es lograr que la organización actúe de acuerdo con las nuevas prioridades".[1] En un estudio reciente de 1 000 empresas, dependencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro en más de 50 países, 60% de los empleados clasificó sus organizaciones como deficientes en términos de aplicación de estrategias.[2] *Sólo porque los altos administradores anuncien una nueva estrategia no significa que los miembros de la organización la van a aceptar o la pondrán en práctica con entusiasmo.* Los administradores no pueden simplemente ordenar a sus subordinados inmediatos que abandonen las viejas formas y adopten nuevas, y tampoco pueden esperar que las acciones necesarias y los cambios ocurran con rapidez y conduzcan a los resultados deseados. Algunos administradores y empleados pueden estar escépticos de los méritos de la estrategia porque la consideran contraria a los mejores intereses de la organización, creen que difícilmente logre el éxito o porque amenaza sus departamentos o carreras; además, los empleados pueden interpretar la nueva estrategia de manera diferente o tener otras ideas acerca de los cambios internos que deben ejecutarse. Las actitudes anticuadas, los intereses creados, la inercia y las prácticas organizacionales actuales no desaparecen si los administradores deciden usar una estrategia nueva y hacen el esfuerzo de ponerla en práctica, sobre todo cuando sólo participaron unas cuantas personas en la elaboración de la estrategia o cuando los argumentos del cambio estratégico necesitan una labor de conven-

[1] Citado en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, "Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation", *Academy of Management Executive* 6, núm. 4, noviembre de 1992, p. 27.

[2] Citado en Gary L. Neilson, Karla L. Martin y Elizabeth Powers, "The Secrets of Succesful Strategy Execution", *Harvard Business Review* 86, núm. 6, junio de 2008, pp. 61-62.

cimiento. Se requiere un liderazgo administrativo hábil para comunicar de manera persuasiva la nueva estrategia y las razones para realizarla, superar las dudas y los desacuerdos, garantizar el compromiso y entusiasmar al personal clave, identificar y generar consenso en cuanto a la forma de la implantación y ejecución, y acomodar después todas las partes. El personal de la compañía tiene que entender cabalmente (en su mente y en su corazón) por qué se necesita una nueva dirección estratégica y hacia dónde los llevará.[3] Desde luego que instituir el cambio es más fácil cuando los problemas con la estrategia anterior son evidentes o la compañía se encuentra en una crisis financiera.

Pero el reto de implantar con éxito las nuevas iniciativas estratégicas va más allá de la habilidad administrativa de superar la resistencia al cambio; lo que realmente hace de la ejecución de una estrategia un desafío administrativo difícil y que requiere más tiempo que el diseño de la estrategia es la amplia variedad de actividades administrativas que se deben atender, las diversas formas en que pueden proceder los administradores y los problemas que deben solucionarse. Se necesita "personal administrativo inteligente" de primera clase para saber exactamente qué se debe hacer para aplicar las nuevas iniciativas estratégicas y, además, la mejor forma de lograr que todo se haga de manera oportuna y de tal modo que se obtengan buenos resultados. Se requieren grandes habilidades de administración de personal; también, se requiere dar seguimiento, así como la perseverancia para lograr el lanzamiento y el progreso de una variedad de iniciativas e integrar los esfuerzos de diferentes grupos de trabajo en un todo que funcione adecuadamente. Según el consenso y el cambio organizacional involucrado, el proceso de implantar los cambios de estrategias puede llevar de varios meses a años, y tarda aún más alcanzar *verdadera eficiencia* para ejecutar una estrategia.

CONCEPTO BÁSICO

Una buena ejecución estratégica requiere de un *esfuerzo de equipo*. Todos los administradores tienen la responsabilidad de ejecutar estrategias en sus áreas de autoridad y todos los empleados deben participar de forma activa en el proceso de ejecución de la estrategia.

Al igual que diseñar la estrategia, *ejecutar la estrategia es un trabajo para todo el equipo administrativo, no sólo de unos cuantos directivos*. Aun cuando el administrador ejecutivo de una organización y los jefes de las principales unidades (divisiones comerciales, departamentos funcionales y unidades operativas clave) son los responsables definitivos de que la estrategia se ejecute de manera satisfactoria, el proceso por lo regular afecta a todas las partes de la empresa, todas las actividades de la cadena de valor y todos los grupos de trabajo. Los altos ejecutivos tienen que depender del apoyo y la cooperación activa de los administradores de niveles intermedios e inferiores para instituir las nuevas prácticas operativas que se necesiten en las diversas áreas funcionales y unidades operativas para lograr una ejecución eficiente de la estrategia. Son los administradores de los niveles medios e inferiores quienes al final deben asegurar que los grupos de trabajo y los empleados de la línea o de mostrador hagan un buen trabajo al desempeñar las actividades de la cadena de valor críticas para la estrategia y generen resultados operativos que permitan alcanzar los objetivos de desempeño de toda la empresa. En consecuencia, la ejecución de la estrategia requiere que todos los administradores piensen en la respuesta a la siguiente pregunta: *"¿Qué tiene que hacer mi área para cumplir con su parte del plan estratégico, y qué debo hacer para que esto se cumpla de modo eficiente y eficaz?"*

MARCO TEÓRICO PARA EJECUTAR ESTRATEGIAS

OA 1

Comprender qué deben hacer los administradores para ejecutar con éxito la estrategia.

Ejecutar una estrategia requiere descifrar las técnicas, acciones y comportamientos específicos necesarios para desarrollar una operación de apoyo estratégico sin complicaciones, y después seguir llevando a cabo las cosas y presentar resultados. La idea es hacer que esas

[3] Jack Welch con Suzy Welch, *Winning*, Nueva York, HarperBusiness, 2005, p. 135.

cosas sucedan, y que sucedan correctamente. La primera medida en la implantación de los cambios estratégicos es que la administración comunique el cambio organizacional de manera tan clara y persuasiva a los miembros de la organización para que los empleados asuman un compromiso decidido por encontrar la forma de aplicar la estrategia, hacerla funcionar y cumplir con los objetivos de desempeño. Lo ideal es que los gerentes despierten el suficiente interés por la estrategia para convertir el proceso de implantación en una cruzada de toda la compañía. El manejo del proceso de implantación de estrategias por parte de la administración se considera exitoso siempre que la compañía alcance el desempeño estratégico y financiero planteado como objetivo y muestre un progreso adecuado en cuanto a que su visión estratégica sea una realidad.

Las formas específicas de ejecutar una estrategia (los elementos exactos que deben incluirse en el plan de acciones de la administración) siempre tienen que ajustarse a la situación de la compañía. Los puntos clave para ejecutar con éxito una estrategia de proveedor de bajo costo son diferentes de los requeridos para la ejecución de una estrategia de diferenciación de categoría alta. Implantar y ejecutar una estrategia nueva para una compañía con problemas en una crisis financiera es un trabajo diferente al de mejorar la ejecución de estrategias de una compañía que está haciéndolo relativamente bien; además, algunos administradores son más diestros que otros en la aplicación de uno u otro enfoque para lograr los cambios organizacionales deseados. Por ende, no hay un instructivo administrativo definitivo para la ejecución de estrategias exitosas que evite los problemas de una compañía, o que diga qué tipo de estrategia utilizar o que funcione para todos los administradores, más bien, las formas específicas de implantar y ejecutar una estrategia (la lista de cosas por hacer que constituyen la agenda de acciones de la administración) siempre deben ajustarse a las circunstancias de una compañía y representan el criterio de la administración sobre cómo proceder mejor.

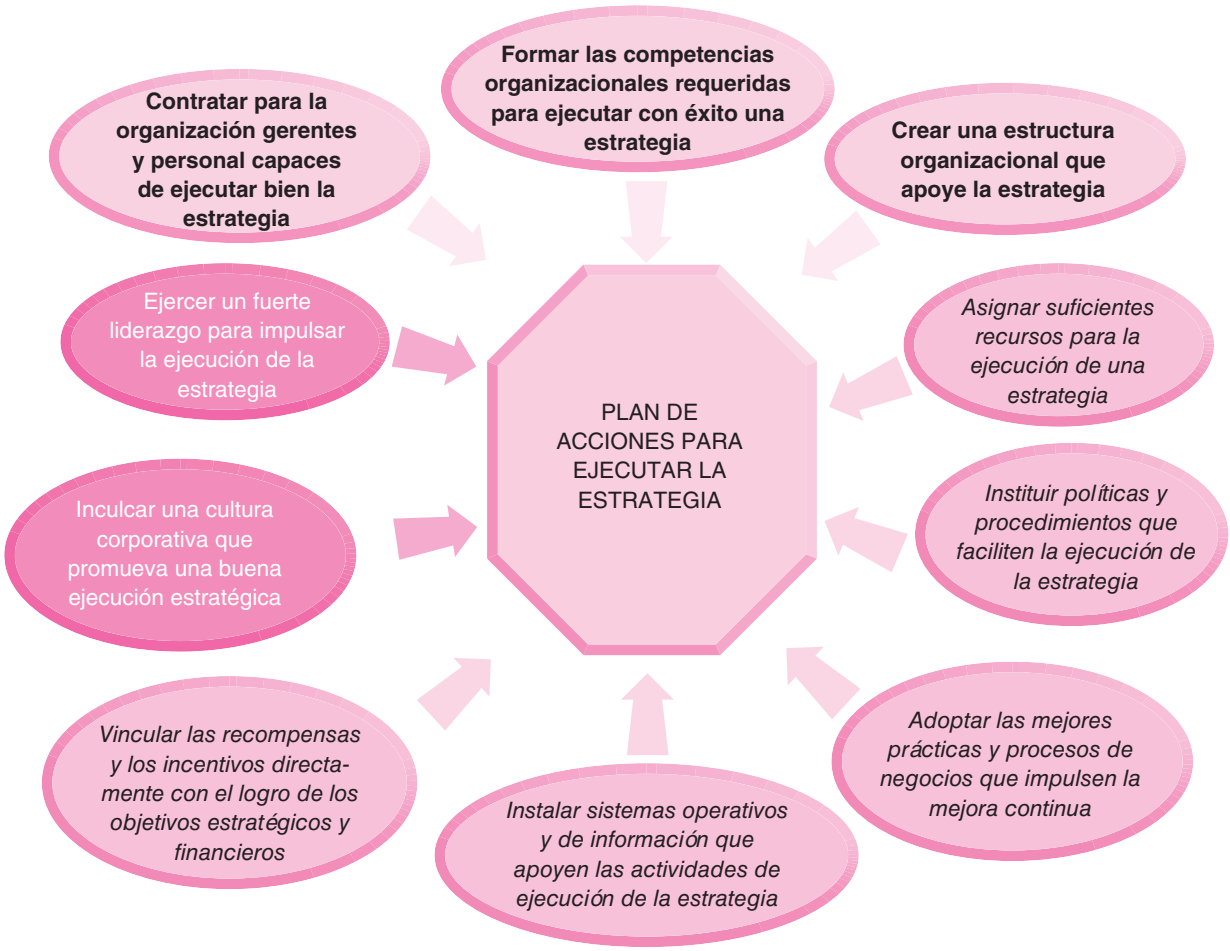
Los principales componentes de un proceso de ejecución de la estrategia

A pesar de la necesidad de confeccionar los enfoques de ejecución de la estrategia de una compañía a las particularidades de su situación, se deben cubrir ciertas bases administrativas independientemente de las circunstancias: diez tareas administrativas básicas surgen una y otra vez en los esfuerzos de una compañía por ejecutar una estrategia (véase la figura 10.1):

1. Contratar para la organización administradores y personal capaces de ejecutar bien la estrategia.
2. Formar las capacidades organizacionales requeridas para ejecutar con éxito una estrategia.
3. Crear una estructura organizacional que apoye la estrategia.
4. Asignar suficientes recursos presupuestales (y de otros tipos) para la ejecución de una estrategia.
5. Instituir políticas y procedimientos que faciliten la ejecución de una estrategia.
6. Adoptar las mejores prácticas y procesos de negocios que impulsen la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia.
7. Instalar sistemas operativos y de información que permitan al personal de la compañía llevar a cabo de manera competente las funciones estratégicas.
8. Vincular las recompensas y los incentivos directamente con el logro de los objetivos estratégicos y financieros
9. Inculcar una cultura corporativa que promueva una buena ejecución estratégica.
10. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la ejecución de la estrategia.

La forma en que los administradores lleven a cabo estas 10 tareas tiene un impacto decisivo en un éxito espectacular, un fracaso rotundo o algo intermedio en la ejecución de la estrategia.

Figura 10.1 Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia



Cuando la estrategia falla, a menudo se debe a una ejecución deficiente. Por tanto, la ejecución de la estrategia es una actividad administrativa crítica.

Durante la preparación de un plan de acción para implantar y ejecutar la estrategia, los administradores empiezan con *una evaluación de lo que debe hacer diferente la organización para llevar a cabo con éxito la estrategia.* Después, deben considerar *de manera precisa cómo realizar los cambios internos necesarios* lo más rápido posible. Quienes implantan las estrategias con éxito son hábiles para diagnosticar qué deben hacer sus organizaciones para ejecutar bien la estrategia elegida y encontrar la forma en que se harán las cosas con costos eficientes y en el tiempo esperado; son maestros para promover en el personal de la compañía los comportamientos orientados a los resultados y ver que ocurran cosas buenas oportunamente.[4]

En organizaciones grandes con unidades operativas esparcidas geográficamente, el plan de acción de los administradores incluye principalmente comunicar el cambio, generar consenso de cómo proceder, colocar aliados fuertes en puestos donde puedan avanzar la implantación en unidades organizacionales clave, canalizar recursos a los sitios correctos, establecer medidas de procesos de avance y tiempos de entrega, recompensar a quienes cumplan las metas de la implantación, y dirigir personalmente el proceso del cambio estratégico. Por lo

[4] Hay un análisis excelente y muy pragmático de este argumento en Larry Bossidy y Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Nueva York, Crown Business, 2002, cap. 1.

tanto, cuanto más grande sea la organización, la ejecución exitosa depende más de estrategias de cooperación y de habilidades de implantación de los administradores operativos que impulsen los cambios necesarios en los niveles organizacionales más bajos y presenten resultados; en organizaciones pequeñas, los altos administradores trabajan directamente con los administrativos y empleados de línea orquestan personalmente las medidas de acción y la secuencia de implantación, observan de primera mano el progreso y deciden qué tanto y tan rápido empujar el proceso. Independientemente del tamaño de la organización y si la implantación supone empezar de cero o con cambios mínimos, el rasgo más importante del liderazgo es un sentido firme y seguro de lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Para entender bien este aspecto, hay que conocer las circunstancias de la organización y los requisitos para una ejecución eficaz de una estrategia; luego, corresponde al personal de la compañía en áreas cruciales actuar y producir los resultados deseados.

Las dos mejores señales de la buena ejecución de una estrategia son si una empresa cumple o supera sus objetivos de desempeño y si desempeña sus actividades de la cadena de valor de manera que lleve a una excelencia operativa en toda la empresa.

Lo que se cubre en los capítulos 10, 11 y 12 En lo que resta de este capítulo y en los dos siguientes analizaremos lo que se requiere para llevar a cabo las 10 tareas administrativas fundamentales que conforman el proceso de ejecutar una estrategia. Este capítulo explora las primeras tres de estas tareas (texto destacado en negritas en la figura 10.1): 1) Contratar para la organización administradores y personas capaces de ejecutar bien la estrategia; 2) formar las capacidades organizacionales necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y 3) crear una estructura organizacional que apoye el proceso de ejecución de la estrategia; el capítulo 11 se refiere a las tareas de asignar recursos, instituir políticas y procedimientos que faciliten la estrategia, emplear herramientas para la administración de los procesos de negocio y las mejores prácticas, instalar sistemas operativos y de información, y vincular las recompensas al logro de buenos resultados (texto destacado en cursivas en la figura 10.1); el capítulo 12 aborda las dos tareas restantes: crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y ejercer el liderazgo necesario para guiar el proceso de ejecución (texto destacado en blanco en la figura 10.1).

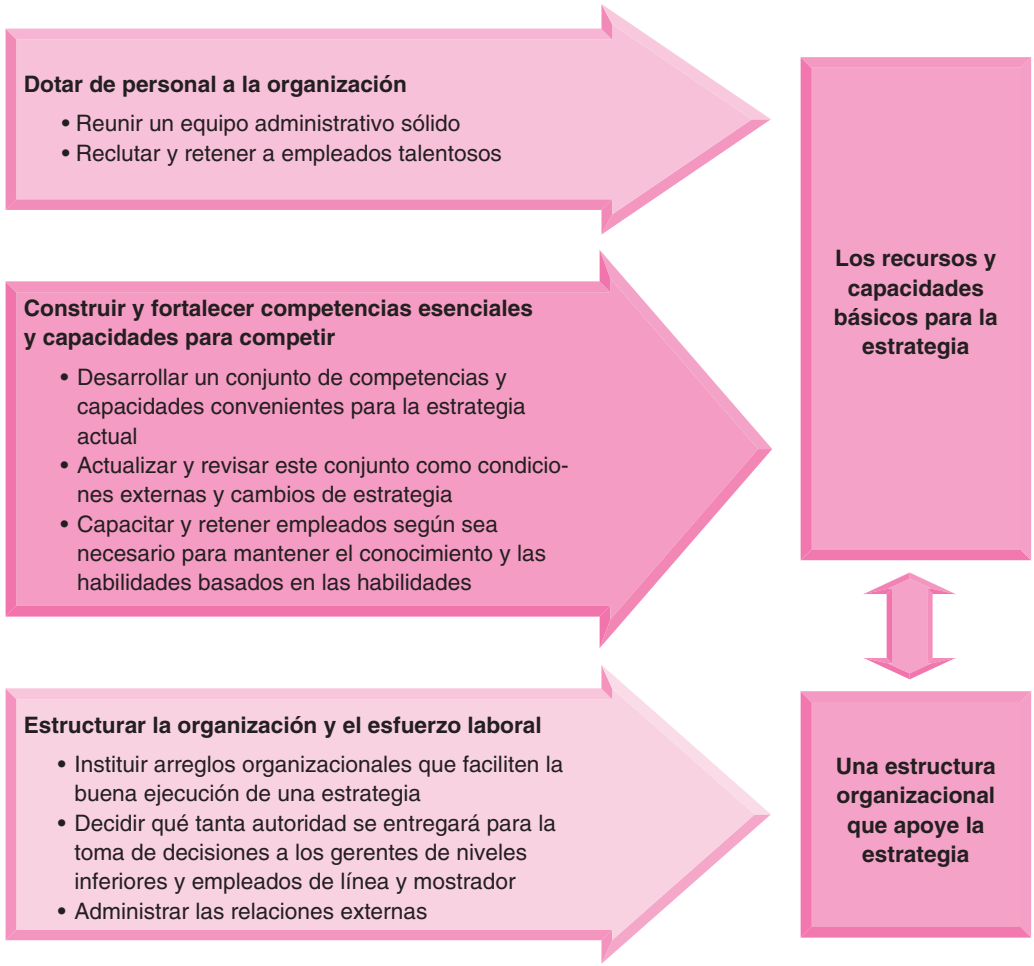
CREAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE UNA BUENA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA. DÓNDE COMENZAR

Crear una organización capaz de ejecutar bien una estrategia depende sobre todo de garantizar que se cuente con los recursos y capacidades que sean la base de la estrategia, listos para comenzar. Recuerde, del capítulo 4, que aquí entran las habilidades, talentos, experiencia y conocimientos de los recursos humanos de la empresa (administrativo y de otros tipos). La ejecución competente de la estrategia depende en gran medida del personal capacitado de todo tipo, pero, debido a las abundantes tareas administrativas implicadas y al papel del liderazgo en la ejecución de la estrategia, reviste especial importancia armar un equipo administrativo fuerte.

Si la estrategia que se aplica es nueva, quizá la empresa necesitará agregar a su mezcla de recursos y capacidades otros factores. Sin embargo, renovar, actualizar y revisar los recursos y capacidades de la empresa forma parte del proceso de ejecución de la estrategia aunque ésta sea básicamente la misma, pues los recursos se deprecian y las condiciones no dejan de cambiar. Así, aumentar y fortalecer las competencias esenciales de la empresa y verificar que se ajusten a la estrategia en curso son altas prioridades también.

Estructurar la organización y el esfuerzo es otro aspecto crítico de la creación de una organización capaz de ejecutar bien una estrategia. Una estructura organizacional que

Figura 10.2 **Construir una organización capaz de ejecutar bien una estrategia. Tres tipos de acciones fundamentales**



corresponda bien a la estrategia contribuye a facilitar su aplicación; una que no se ajuste bien puede provocar mayores costos burocráticos y fallas de comunicación o coordinación. Como se ve en la figura 10.2, son básicos tres tipos de acciones respecto de la organización:

- *Dotación de personal para la organización:* reunir un grupo administrativo sólido y reclutar y retener empleados con experiencia, habilidades técnicas y capital intelectual necesarios.
- *Acumular competencias esenciales y capacidades para competir:* desarrollar habilidades para realizar las actividades de la cadena de valor cruciales para la estrategia y actualizarlas para que correspondan con las condiciones cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes.
- *Estructuración de la organización y del esfuerzo laboral:* organizar las actividades de la cadena de valor y los procesos de negocio, establecer líneas de mando y relaciones de reporte, decidir cuánta autoridad delegar a los administradores de niveles inferiores y empleados de la línea de frente para la toma de decisiones y administrar las relaciones externas.

DOTACIÓN DE PERSONAL PARA LA ORGANIZACIÓN

Ninguna compañía puede esperar realizar las actividades requeridas para ejecutar con éxito una estrategia sin atraer y retener administradores y empleados con talento, habilidades adecuadas y capital intelectual.

OA 2

Saber por qué contratar, capacitar y conservar a la gente correcta es un componente clave del proceso de ejecución de una estrategia.

Reunión de un equipo administrativo sólido

Reunir un equipo administrativo capaz es la piedra angular de la tarea de construcción de una organización.[5] Mientras diferentes estrategias y circunstancias de una compañía a veces requieren de mezclas distintas de antecedentes, experiencias, valores, estilos administrativos y conocimientos técnicos, *lo más importante es llenar los principales huecos administrativos con personas inteligentes que piensen con claridad, sepan descifrar lo que se necesita hacer y tener habilidades para "que sucedan las cosas" y entreguen buenos resultados.*[6] Para la tarea de implantar y ejecutar iniciativas estratégicas difíciles, se debe elegir a ejecutivos que tengan las habilidades y el talento para manejarlas y en quienes se pueda confiar para que sus decisiones y acciones se conviertan en resultados que cumplan o superen los objetivos de desempeño establecidos. Sin un equipo administrativo inteligente, capaz y orientado a los resultados, el proceso de implantación y ejecución se verá entorpecido por incumplimiento de tiempos, el desperdicio de energías y la ineptitud administrativa.[7] Los ejecutivos débiles son un impedimento grave para obtener resultados óptimos porque son incapaces de distinguir entre ideas y planteamientos que tienen mérito y los que están mal orientados; por lo que la calidad del trabajo realizado bajo su supervisión padece.[8] En contraste, los administradores con capacidades sólidas de implantación de estrategias tienen el talento de hacer preguntas rudas e incisivas; saben lo suficiente acerca de los detalles del negocio para asegurar la solidez de las decisiones de las personas que les rodean y pueden discernir si los recursos que solicitan las personas para aplicar la estrategia tienen sentido; saben hacer que los demás hagan las cosas, por lo común asegurándose de contar con las personas idóneas que ocupen los puestos correctos;[9] constantemente llevan un seguimiento de los problemas, supervisan con atención los avances, ajustan cuando es necesario y no permiten que se pasen por alto los detalles importantes, en pocas palabras, entienden cómo dirigir el cambio organizacional y tienen disciplina administrativa para la ejecución de primera categoría de una estrategia.

Reunir un equipo administrativo con talento y la combinación correcta de experiencias, habilidades y capacidades para hacer las cosas es una de las primeras medidas de implantación de una estrategia.

A veces, el equipo administrativo existente en una compañía es adecuado; en otras es necesario fortalecer o expandir la promoción de personas calificadas desde el interior de la compañía o traer gente de afuera cuya experiencia, talentos y estilos de liderazgo encajen mejor a la situación. En situaciones de recuperación y crecimiento rápido, y en casos en los que una compañía no tenga personal con conocimientos técnicos, cubrir los puestos administrativos clave con gente que viene de afuera de la organización es un enfoque estándar para

[5] Hay un análisis detallado de la importancia de contratar al personal adecuado en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Building Competitive Advantage through People", *MIT Sloan Management Review* 43, núm. 2, invierno de 2002, pp. 34-41.

[6] La importancia de formar un equipo ejecutivo con una capacidad excepcional para evaluar lo que se necesita hacer y un talento instintivo para averiguar cómo hacerlo se analiza en Justin Menkes, "Hiring for Smarts", *Harvard Business Review* 83, núm. 11, noviembre de 2005, pp. 100-109, y Justin Menkes, *Executive Intelligence*, Nueva York, Harper Collins, 2005, sobre todo los caps. 1 a 4.

[7] Véase Bossidy y Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, cap. 1.

[8] Menkes, *Executive Intelligence*, pp. 68 y 76.

[9] Bossidy y Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, cap. 5.

formar organizaciones. Además, es importante encontrar y sustituir a los administradores que, por alguna razón, prefieren ignorar la necesidad de hacer los cambios organizacionales o no ven cómo mejorar las cosas.[10] Para que un equipo administrativo sea realmente eficaz, tiene que estar formado por personas que reconozcan la necesidad de cambios organizacionales y estén preparados para poner en marcha el proceso. Los administradores débiles y quienes se resisten deben sustituirse o dejarse a un lado cambiándolos a puestos de menor influencia, donde no puedan obstaculizar ni desviar las iniciativas para la ejecución de una nueva estrategia.

La meta primordial para formar un equipo administrativo debe ser reunir una *masa crítica* de administradores con talento que funcionen como representantes del cambio, y así, avance la ejecución de primera clase de una estrategia; mejora (o se limita) el éxito de cada administrador según la calidad de los colegas administrativos y el grado en el que intercambian ideas con libertad, debaten cómo mejorar los planteamientos que tienen mérito y unen fuerzas para enfrentar los temas y solucionar los problemas.[11] Cuando un administrador de primera clase disfruta de la ayuda y el apoyo de otros administradores de primera clase, se puede crear un todo administrativo superior a la suma de los esfuerzos individuales, los administradores con talento que trabajan bien como equipo producen resultados organizacionales que son radicalmente mejores de lo que pueden lograr los administradores de una o dos estrellas que actúan de manera independiente. [12]

En la cápsula ilustrativa 10.1 se describe el aclamado planteamiento de General Electric para formar un equipo administrativo de alto calibre.

Reclutar, capacitar y retener a empleados capaces

Reunir un equipo administrativo capaz no es suficiente. La asignación de personal a la organización con las personas idóneas debe ser mucho más intensa que ocupar puestos administrativos con el fin de realizar de manera competente las actividades de la cadena de valor críticas para la estrategia. *La calidad de la gente de una organización siempre es un ingrediente esencial de la ejecución con éxito de una estrategia; los empleados con conocimientos, comprometidos, son la mejor fuente de ideas creativas de una compañía para las mejoras operativas de los aspectos prácticos que conducen a la excelencia operativa.* Compañías como Google, Microsoft, McKinsey & Company, Southwest Airlines, Cisco Systems, Amazon.com, Procter & Gamble, PepsiCo, Nike, Electronic Data Systems (EDS), Goldman Sachs e Intel hacen un gran esfuerzo por contratar a las mejores y más brillantes personas que puedan encontrar y después retenerlas con excelentes paquetes de compensaciones, oportunidades para un avance rápido dentro de la organización y crecimiento profesional, y encargos de trabajo estimulantes e interesantes. Contar con un grupo de "jugadores de primera división" con un conjunto de habilidades sólidas y mucha inteligencia es esencial para el negocio.

En muchas industrias, agregar talentos a la base de una compañía y construir capital intelectual es más importante para una buena ejecución de una estrategia que agrega inversiones a proyectos de capital.

Microsoft se esfuerza por contratar a los programadores más brillantes y talentosos que encuentre y los motiva con incentivos económicos buenos y el reto de trabajar en proyectos de diseño de software de vanguardia; McKinsey & Company, una de las principales compañías consultoras de administración del mundo, sólo contrata a la crema y nata de los licenciados en administración de empresas graduados de las 10 principales escuelas de negocios de Estados Unidos; dicho talento es esencial para la estrategia de McKinsey de realizar consultoría de alto nivel para las principales corporaciones del mundo; las empresas de contabilidad líderes a nivel internacional seleccionan candidatos no sólo basándose en la experiencia contable, sino también en si poseen las necesidades necesarias para relacionarse bien con los clientes y colegas; Southwest Airlines se esfuerza por contratar personas que puedan divertirse y ser divertidas en el trabajo; usa métodos especiales de entrevistas

[10] Welch con Welch, *Winning*, pp. 141-142.
[11] Menkes, *Executive Intelligence*, pp. 65-71.
[12] Jim Collins, *Good to Great*, Nueva York, HarperBusiness, 2001, p. 44.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 10.1

Cómo forma General Electric un equipo administrativo talentoso y profundo

General Electric (GE) es ampliamente considerada como una de las compañías con la mejor administración del mundo, en parte por su esfuerzo concertado para desarrollar administradores sobresalientes. Califica como la número uno entre las mejores empresas por su liderazgo ejecutivo en las recientes encuestas globales hechas por Hay Group. Para quienes aún no lo saben, GE se esfuerza por contratar personas con alto potencial de liderazgo ejecutivo, yendo más allá para expandir las capacidades de liderazgo, de negocios y capacidades de toma de decisiones de sus administradores. La empresa gasta cerca de mil millones de dólares anuales en programas de capacitación y formación. En 2009, sus 191 ejecutivos de rango superior pasaron al menos 12 meses en desarrollo de capacitación y desarrollo profesional durante sus primeros 15 años en GE.

Los cuatro elementos clave que apoyan desde abajo los esfuerzos de GE para construir un grupo talentoso de administradores son:

1. GE practica la transferencia de administradores por las líneas divisionales, comerciales y funcionales durante periodos sostenidos. Dichas transferencias permiten a los administradores forjar relaciones con colegas en otras partes de la compañía, ayudan a romper el pensamiento insular en los "silos" del negocio y fomentan que se compartan las ideas entre negocios y las mejores prácticas, además se fomenta una mentalidad abierta y adaptable a los mercados internacionales. Hay un gran interés en GE por transferir ideas y las mejores prácticas de negocio a negocio y hacer de GE una compañía "sin fronteras".
2. En la selección de ejecutivos para puestos clave, GE se inclina por los candidatos que muestren cuatro elementos importantes: una enorme *energía* personal, la capacidad de motivar e *infundir* energía a los demás, *ventaja* (un código de GE por la competitividad instintiva y la capacidad de tomar decisiones difíciles oportunamente, saber decir sí o no y no un tal vez) y *ejecución* (la capacidad de que se cumplan las cosas). También se presta una considerable atención a la capacidad para solucionar problemas, la experiencia en diversas funciones o negocios y la experiencia para dirigir el crecimiento del negocio (como lo indican los buenos instintos en el mercado, los conocimientos profundos de mercados en particular y el contacto con los clientes y técnicos).



3. Se espera que todos los administradores sean aptos en lo que GE denomina *resolución*: un proceso en el que administradores y empleados se reúnen para enfrentar los problemas en cuanto surgen, detectar su origen y dar soluciones rápidamente para que el negocio pueda avanzar. La resolución es la forma en que GE entrena a sus gerentes para diagnosticar qué hacer y cómo hacerlo.
4. Cada año, GE envía a 10 000 administradores recién contratados y con antigüedad a su Centro de Desarrollo de Liderazgo John F. Welch (en general, considerado uno de los mejores centros de capacitación corporativa del mundo), para que cursen una capacitación de tres semanas en la iniciativa de calidad Six Sigma de la compañía. El Centro de Desarrollo de Liderazgo de GE también ofrece cursos avanzados para los administradores de nivel alto que pueden enfocarse en un solo tema administrativo durante un mes. Las clases involucran a gerentes de los negocios de GE en distintas partes del mundo. Parte del aprendizaje más valioso proviene de las sesiones formales en las que los administradores de GE de diferentes negocios intercambian ideas sobre cómo mejorar los procesos y el servicio al cliente. Compartir los conocimientos no sólo difunde mejores prácticas en la organización, sino también aumenta los conocimientos de cada administrador de GE.

* D. Brady, "Can GE Still Manage?", *Bloomberg BusinessWeek*, 25 de abril de 2010, pp. 26-32.

(*continúa*)

(*Continuación*)

Una clave para el éxito del proceso de desarrollo administrativo en GE es su capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante: "Es una evolución constante", de acuerdo con la directora de aprendizaje, Susan Peters.* Bajo el liderazgo de Jack Welch, administrador general de GE de 1980 a 2001, las actividades de capacitación se centraron en recorte de costos, eficiencia y negociación. Su sucesor, Jeffrey Immelt, adaptó el enfoque de desarrollo de los programas hacia nuevas metas de toma de riesgos, innovación y atención a clientes. Hace poco, GE abordó el surgimiento de nuevos mercados con una atención creciente al desarrollo de capacidad global, como el desarrollo del China Learning Center, en Shanghai. Esto tuvo un impacto visible en la organización: en los siete años pasados, la proporción de ejecutivos no estadounidenses se duplicó, de 15% a más de 30.

Como parte del desarrollo de talento, se abordó la evaluación y realimentación de talento con la energía característica de GE. Los 85 000 administradores y profesionales de GE se califican en un proceso anual que los divide en cinco escalafones: 10% superior, el siguiente 15%, 50% de en medio, el siguiente 15% y 10% inferior. Todos los que están en el escalafón superior reciben premios en acciones, nadie en el cuarto escalafón recibe acciones y casi todos los del quinto escalafón son candidatos al recorte. Los jefes de negocios tienen la presión de deshacerse de los jugadores "C". El administrador general, Jeffrey Immelt, revisa en persona los informes de desempeño de los mejores 600 empleados cada año, como parte del intensivo proceso de revisión de desempeño de meses de duración de GE.

Elaborado con Jeffrey L. Boyink.

Fuentes: Sitio web de GE, consultado en junio de 2010; Hewitt Associates, "Managing Leadership in Turbulent Times—Why and How the Global Top Companies for Leaders Optimize Leadership Talent in Emerging Markets", documento informativo, **www.hewittassociates.com/MetaBasicCMAssetCache_/Assets/Articles/2009/Managing_Leadership_Turbulent_Times_033009.pdf**; D. Brady, "Can GE Still Manage?", *Bloomberg BusinessWeek,* 25 de abril de 2010, pp. 26-32; "Hay Group Study Identifies Best Companies for Leadership", *Bloomberg BusinessWeek*, 18 de febrero de 2010, **www.greatleadersshipbydan.com/2010/02/bloomberg-businessweekcomhay-group.html**.

Las mejores empresas se interesan en el reclutamiento y la conservación de los empleados más talentosos; el objetivo es hacer de toda la fuerza laboral de la empresa (administradores y empleados de menor rango) un genuino activo competitivo.

y selección para medir si los solicitantes para trabajos de contacto con los clientes tienen personalidad extravertida que corresponda con su estrategia de generar una atmósfera en el vuelo animada y divertida para los pasajeros; es tan selectiva que sólo 3% de las personas que solicitan trabajo son contratadas.

En las compañías de alta tecnología, el reto es dotar de personal a los grupos de trabajo asignándoles personas talentosas, imaginativas y llenas de energía que pueden crear con rapidez nuevas ideas e inyectarlas a la organización, lo que un ejecutivo de Dell Inc. llama "zumbido".[13] La frase: "la gente es el activo más importante" puede parecer trillada, pero se adapta por completo a las compañías de alta tecnología. Además de revisar detenidamente las habilidades funcionales y técnicas, Dell pone a prueba la tolerancia a la ambigüedad y a los cambios, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad de los solicitantes de aprender sobre la marcha. Compañías como Amazon.com, Google y Cisco Systems abrieron nuevos caminos en el reclutamiento, contratación, cultivo, desarrollo y retención de los empleados talentosos, la mayoría de los cuales tienen de veintitantos a treinta y tantos años. Cisco busca candidatos que estén dentro de 10% superior, incursionando en otras compañías y esforzándose por retener a las personas fundamentales en las compañías que requiere para mantener un cuadro de ingenieros estrellas, programadores, gerentes, vendedores y personal de apoyo para la ejecución de su estrategia que les permita continuar como el proveedor líder del mundo de productos de infraestructura y tecnología de internet.

Las prácticas enlistadas a continuación son comunes entre las empresas dedicadas a reclutar, capacitar y conservar a la gente más capaz que encuentren:

1. Dedicar un esfuerzo considerable para seleccionar y evaluar a quienes solicitan trabajo, seleccionar sólo a aquellos con el conjunto de habilidades adecuadas, energía, iniciativa, criterio y aptitudes para el aprendizaje y adaptabilidad al ambiente y la cultura laboral de la compañía.
2. Incluir a los empleados en programas de capacitación para continuar con su carrera.

[13] John Byrne, "The Search for the Young and Gifted", *BusinessWeek*, 4 de octubre de 1999, p. 108.

3. Ofrecer a los empleados tareas prometedoras, desafiantes e interesantes, donde puedan estirar sus habilidades.
4. Rotar a las personas en puestos localizados en todas las funciones y ubicaciones de la empresa; ofrecer a las personas oportunidades para adquirir experiencia en una variedad de entornos internacionales se considera una parte esencial del desarrollo profesional en compañías multinacionales o globales.
5. Hacer que el ambiente laboral sea estimulante y comprometido, de modo que los empleados piensen que la compañía es un lugar de trabajo excelente. Las empresas progresistas se esfuerzan mucho para crear un ambiente que haga sentir a los empleados que se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias.
6. Luchar por retener a los empleados talentosos y de buen desempeño a través de ascensos, aumentos salariales, bonos de desempeño, opciones de acciones y posesión de participaciones de capital, paquetes de beneficios laborales y demás incentivos.
7. Entrenar a las personas que tienen un desempeño promedio para que mejoren sus habilidades y capacidades, al tiempo que eliminan a los empleados de bajo desempeño y a quienes nada más calientan su silla.

CREAR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS ESENCIALES Y CAPACIDADES COMPETITIVAS

OA 3

Entender que la buena ejecución de una estrategia requiere una formación y actualización constantes de los recursos y capacidades de la organización.

Las prioridades para la formación de la organización en el proceso de implantar y ejecutar una estrategia es la necesidad de crear y fortalecer de manera competitiva las capacidades organizacionales y las competencias esenciales valiosas. Como vimos en el capítulo 4, la capacidad de una empresa para desempeñar las actividades creadoras de valor que exprese su estrategia se deriva de sus recursos y capacidades. En el transcurso de elaboración de la estrategia, los administradores identifican los recursos y capacidades que posibilitarán la estrategia de la empresa; al ejecutar la estrategia, los administradores aplican esos recursos y capacidades en forma de actividades creadoras de valor. Sin embargo, el primer paso es garantizar que estén listos los recursos y capacidades, y que se renueven, actualicen o aumenten según se necesite.

Si la estrategia que se aplica es nueva, los administradores de la empresa quizá deban adquirir nuevos recursos, ampliar o profundizar de manera significativa ciertas capacidades, o incluso añadir competencias por completo nuevas con el fin de preparar iniciativas estratégicas y ejecutarlas con eficiencia. No obstante, aunque la estrategia no cambie materialmente, una buena ejecución de la estrategia implica renovar y fortalecer los recursos y capacidades de la empresa para mantenerlas en estado óptimo; además, esto conlleva aumentarlas y modificarlas para mantener el ritmo de las necesidades y condiciones competitivas del mercado en evolución.

Tres enfoques para crear y fortalecer capacidades

Crear nuevas competencias y capacidades es un proceso de etapas múltiples que ocurre durante varios meses o años, no es algo que se logra de la noche a la mañana.

La creación de competencias esenciales y capacidades competitivas es un ejercicio administrativamente desafiante que consume tiempo. Aun cuando parte del apoyo para la construcción de la organización pueda obtenerse de descubrir cómo llevan a cabo las mejores compañías en la industria o el mundo una actividad en particular, intentando reproducir y después mejorar las competencias y las capacidades de

otros, es, sin embargo, mucho más fácil decirlo que hacerlo, por los mismos motivos que hacen improbable que uno llegue a ser un buen golfista con sólo estudiar lo que hace Tiger Woods.

Sin embargo, con un esfuerzo deliberado, acciones organizacionales bien orquestadas y la práctica continua, es posible que una empresa logre formar capacidades de manera competente pese a las dificultades. De hecho, al hacer de las actividades que procuren capacidades una parte rutinaria de sus tareas de ejecución de estrategias, algunas empresas están en posibilidad de desarrollar *capacidades dinámicas* que les ayuden a administrar el cambio de recursos y capacidades, como se analiza en el capítulo 4. Los enfoques más comunes para crear capacidades son 1) desarrollo interno, 2) adquirir capacidades mediante fusiones y adquisiciones, y 3) acceder a capacidades mediante sociedades de colaboración.[14]

Desarrollar capacidades internamente Las capacidades se desarrollan cada vez más en un proceso evolutivo conforme las empresas buscan soluciones para sus problemas. El proceso es complejo, pues las capacidades son el producto de conjuntos de habilidades y conocimientos técnicos integrados a las rutinas organizacionales y aplicados a sistemas de actividad por conducto de los esfuerzos combinados de equipos y grupos de trabajo que, a menudo, tienen una naturaleza multifuncional, que abarca diversos departamentos y ubicaciones. Por ejemplo, la capacidad de agilizar la colocación de nuevos productos en el mercado implica los esfuerzos conjuntos de personal de IyD, ingeniería y diseño, compras, producción, marketing y distribución; del mismo modo, la capacidad de ofrecer un servicio superior al cliente es un esfuerzo de equipo entre el personal del centro de atención a clientes (donde se levantan los pedidos y se resuelven dudas), entregas, facturación y cuentas por cobrar, y servicio posventa. El proceso de crear una capacidad comienza cuando los administradores fijan un objetivo de desarrollar una capacidad particular y organizar una actividad en torno a él.[15] Los administradores detonan el proceso en virtud de sus altas aspiraciones y con el establecimiento de "metas elevadas" para la organización.[16]

Como el proceso es incremental, el primer paso es desarrollar la *capacidad* de hacer algo, por muy imperfecta o ineficiente que sea. Esto implica seleccionar gente con las habilidades y experiencia necesarias, actualizar o expandir las capacidades individuales según se requiera, y después moldear los esfuerzos de los individuos en una labor conjunta para crear una capacidad organizacional. En esta etapa, el avance puede ser irregular porque depende de la experimentación, de la búsqueda activa de soluciones distintas y del aprendizaje mediante ensayo y error.[17]

Conforme se acumula experiencia y el personal de la empresa aprende a desempeñar sus actividades de forma consistente y con un costo aceptable, la capacidad evoluciona a una competencia comprobada y cierta. Llegar a este punto requiere una inversión continua de recursos y esfuerzo sistemático para mejorar procesos y resolver problemas de manera creativa al ritmo que se presentan. Las mejoras del funcionamiento de una capacidad provienen de la repetición de la labor y del aprendizaje resultante de individuos y equipos,[18] pero el proceso se acelera al hacer del aprendizaje una tarea más deliberada y ofrecer los incentivos que motiven al personal a alcanzar los fines deseados.[19] Esto es crítico para una ejecución exitosa de la estrategia cuando las condiciones del mercado cambian con rapidez.

---

[14] Véase los capítulos 5 y 6 de Helfat *et al., Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Malden, Massachusetts, Blackwell, 2007; R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6a. ed., Malden, Massachusetts, Blackwell, 2008.

[15] C. Helfat y M. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal* 24, núm. 10, octubre de 2003, pp. 997-1010.

[16] G. Hamel y C.K. Prahalad, "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review* 71, núm. 2, marzo-abril de 1993, pp. 75-84.

[17] G. Dosi, R. Nelson y S. Winter, eds., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford, Inglaterra, Oxford University Press, 2001.

[18] C. Helfat y M. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles".

[19] S. Winter, "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management Journal* 21, núms. 10-11, octubre-noviembre de 2000, pp. 981-996; M. Zollo y S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science* 13, núm. 3, mayo-junio de 2002, pp. 339-351.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 10.2

El legendario sistema de producción de Toyota. Capacidad que se traduce en ventaja competitiva

El corazón de la estrategia de Toyota en los vehículos automotrices es superar a los rivales fabricando vehículos de calidad de clase mundial a costos más bajos y venderlos a niveles de precio competitivos. Ejecutar esta estrategia requiere una capacidad de fabricación de primera categoría y una gestión sumamente eficiente de personas, equipo y materiales. Toyota empezó a hacer esfuerzos conscientes por mejorar su competencia de fabricación hace más de 50 años. A través del incansable proceso de prueba y error, la compañía poco a poco tomó lo que comenzó como una colección dispersa de técnicas y prácticas, y las integró en un proceso en toda la regla que se conoce ya como el *Toyota Production System* (TPS). El TPS dirige las operaciones de todas las plantas y las prácticas administrativas de la cadena de suministros de la compañía. El TPS se basa en los siguientes principios, prácticas y técnicas:

- *Entregar partes y componentes justo a tiempo al punto de ensamble de vehículos*. La idea es acabar con los cabos sueltos de la transferencia de material de un lugar a otro y descontinuar todas las actividades por parte de los trabajadores que no agreguen valor (particularmente actividades donde nada termina hecho ni ensamblado).
- *Desarrollar personas que puedan ofrecer ideas únicas para mejorar la producción.* Toyota alienta a sus empleados de todos los niveles a cuestionar la forma de hacer las cosas, aunque esto signifique desafiar a un jefe sobre lo adecuado de una instrucción. El ex presidente de Toyota Katsuaki Watanabe animaba a los empleados de la empresa a "presentar una batalla amistosa". Asimismo, Toyota no despide a sus empleados que, al principio, tienen poco juicio para mejorar los flujos de trabajo; en cambio, la empresa les da una capacitación extensa para que se resuelvan mejor los problemas.
- *Enfocarse en la mejora continua*. Se espera que los trabajadores propongan mejores formas de hacer las cosas, en lugar de seguir instrucciones mecánicamente. Los administradores de Toyota envían mensajes como "Nunca estés satisfecho" y "Tiene que haber una manera mejor". Otro mantra de Toyota es que la *T* de TPS significa "tenerlo en mente". Esta tesis es que un ambiente laboral en el que las personas tienen que pensar genera la inteligencia de detectar oportunidades para que sea más simple y sencillo llevar a cabo las tareas,



aumentar la velocidad y eficiencia con la que se realizan las actividades y mejorar constantemente la calidad del producto.
- *Facultar a los trabajadores en la toma de la decisión de detener la línea de ensamble cuando se detecte un problema o defecto*. Toyota toma en cuenta los esfuerzos de los trabajadores por depurar los defectos y resolver de inmediato el problema tan crítico para todo el concepto de generar calidad en el proceso de producción. Según TPS: "Si no se detiene la línea, los artículos defectuosos inservibles pasarán a la siguiente etapa. Si no sabe dónde ocurrió el problema, no podrá solucionarlo".
- *Resolver los defectos sólo cuando se presenten*. La filosofía de TPS dice que cuando las cosas vayan bien, no se deben sujetar a un control; si la atención se dirige a solucionar problemas encontrados, se puede manejar el control de calidad en la línea de ensamble con menos personal.
- *Preguntarse cinco veces "por qué"*. Aun cuando se deben solucionar los errores cuando se presentan, el valor de preguntar cinco veces "por qué" permite identificar la causa del error y corregirlo de modo que no suceda de nuevo.
- *Organizar todos los trabajos en torno al movimiento humano para crear un sistema de producción o ensamble sin desperdiciar esfuerzos.* El trabajo organizado de esta manera se llama "trabajo estandarizado", y se capacita a las personas para que observen los procedimientos de trabajo estandarizado (que incluye el suministro de partes a cada proceso de la línea de ensamble en el momento adecuado, llevar una secuencia óptima

(*continúa*)

(*Continuación*)

del trabajo y permitir a los empleados realizar su trabajo de manera continua en una secuencia de subprocesos).

- *Encontrar dónde se hace una pieza a menor precio y usar ese precio como referencia.*

El TPS usa términos únicos (como *kanban, tiempo takt, jikoda, kaizen, heijunka, monozukuri, poka yoke* y *muda*) que facilitan el análisis preciso de elementos específicos de TPS. En 2003, Toyota estableció un Centro de Producción Global para capacitar de manera eficiente a grandes grupos de expertos en el área de compras respecto a los métodos de TPS más recientes y operar mejor cada vez más sitios de producción en el mundo. Desde entonces se introdujeron más actualizaciones y refinamientos, algunos en respuesta al gran número de defectos encontrados en los vehículos de Toyota en 2009 y 2010.

Hay un acuerdo generalizado del esfuerzo continuo de Toyota por refinar y mejorar; su renovado TPS le da capacidades de manufactura importantes que son la envidia de otros fabricantes automotrices. No sólo fabricantes como Ford, Daimler, Volkswagen y General Motors intentaron emular elementos básicos del TPS, sino también hospitales y servicios de correo adoptaron elementos de la filosofía de producción de Toyota.

Fuentes: Información presentada en **www.toyotageorgetown.com**; Hirotaka Takeuchi, Emi Osono y Norihiko Shimizu, "The Contradictions That Drive Toyota's Success", *Harvard Business Review* 86, núm. 6, junio de 2008, pp. 96-104; Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Nueva York, Sheridan, 1988.

Las capacidades de una empresa deben refrescarse y renovarse continuamente para que permanezcan alineadas con las cambiantes expectativas de los clientes, las condiciones competitivas alteradas y las nuevas iniciativas estratégicas.

Por lo general, es mucho más fácil y expedito actualizar y remodelar las capacidades existentes en una empresa conforme cambian las condiciones externas y su estrategia que crearlas desde cero. Mantener las capacidades en estado óptimo tan sólo puede requerir ejercitarlas continuamente y afinarlas cuando se necesite. Refrescar y actualizar capacidades sólo requiere una serie limitada de modificaciones a un conjunto de rutinas que por lo demás están ya listas. Dejar de usar poco a poco una capacidad requiere significativamente menos esfuerzo que agregar una nueva. Reproducir una capacidad, si bien no es un proceso sencillo, de todos modos comienza con un modelo establecido.[20] Incluso el proceso de aumentar una capacidad tal vez requiera menos esfuerzo si implica una nueva combinación de capacidades bien establecidas y utiliza recursos ya existentes en la empresa.[21] Las empresas como Cray en computadoras grandes y Honda en motores de gasolina, por ejemplo, aprovecharon la experiencia de su personal talentoso para reformar con frecuencia equipos de gran intensidad y ocupar de nuevo a las personas clave en proyectos especiales diseñados para aumentar sus capacidades. Canon combinó sus capacidades de miniaturización que desarrolló en la producción de calculadoras con las ya existentes en óptica de precisión para revolucionar el mercado de cámaras de 35 mm.[22] Toyota, en su camino para destronar a General Motors como líder global de vehículos de motor, actualizó con determinación sus capacidades en tecnología de motores híbridos eficientes en combustible y afinó constantemente su famoso Sistema de Producción Toyota para mejorar sus ya eficientes capacidades en la fabricación de vehículos de alta calidad con costos relativamente bajos; véase la cápsula ilustrativa 10.2.

Las acciones administrativas para desarrollar las competencias esenciales y las capacidades competitivas por lo general adoptan una de dos formas: fortalecen la base de habilidades, conocimiento e intelecto de la compañía o coordinan e integran los esfuerzos de los diversos grupos de trabajo y departamentos. Las acciones del primer tipo pueden emprenderse en todos los niveles, pero las acciones del segundo son mejor orquestadas por administradores que no sólo valoran la importancia de la ejecución de una estrategia de competencias y capacidades sólidas, sino que también tienen la influencia para hacer valer

[20] G. Szulanski y S. Winter, "Getting It Right the Second Time", *Harvard Business Review* 80, enero de 2002, pp. 62-69; S. Winter y G. Szulanski, "Replication as Strategy", *Organization Science* 12, núm. 6, noviembre-diciembre de 2001, pp. 730-743.

[21] B. Kogut y U. Zander, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science* 3, núm. 3, agosto de 1992, pp. 383-397.

[22] C. Helfat y R. Raubitschek, "Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products", *Strategic Management Journal* 21, núms. 10-11, octubre-noviembre de 2000, pp. 961-980.

la coordinación y la cooperación necesarias entre individuos, grupos, departamentos y aliados externos.[23]

Obtener capacidades mediante fusiones o adquisiciones En ocasiones, una empresa puede refrescar y fortalecer sus competencias al adquirir otra con recursos y capacidades atractivos.[24] Una adquisición con el propósito de formar una cartera de competencias y capacidades más fuerte puede ser tan valiosa como una adquisición cuyo fin sea añadir nuevos productos o servicios a la línea de ofertas de la empresa. La ventaja de este modo de adquirir nuevas capacidades es sobre todo la rapidez, pues desarrollar nuevas capacidades internamente puede tardar varios años. Las adquisiciones motivadas por las capacidades son esenciales 1) cuando una oportunidad de mercado se puede escapar antes de poder formar una capacidad necesaria internamente y 2) cuando las condiciones de la industria, la tecnología o los competidores avanzan con un ritmo tan rápido que el tiempo es esencial.

Al mismo tiempo, adquirir capacidades de esta forma no está exento de dificultades, las capacidades implican conocimientos tácitos y rutinas complejas que no se transfieren de una unidad organizacional a otra a la brevedad, esto puede limitar el grado en el que será útil la nueva capacidad. Por ejemplo, Newell Company adquirió Rubbermaid en parte por sus famosas capacidades de innovación de productos, sin embargo, transferir esas capacidades a otras partes de la organización Newell resultó más fácil decirlo que hacerlo, lo que contribuyó a una caída de los precios accionarios de la empresa que duró algún tiempo. Integrar las capacidades de dos empresas participantes en una fusión o adquisición puede plantear un reto adicional, en particular si hay incompatibilidades subyacentes en sus sistemas o procesos de apoyo, además, como el ajuste interno es importante, siempre existe el riesgo de que, con la nueva administración las capacidades adquiridas no sean tan productivas como lo fueron. En el peor de los casos, el proceso de adquisición puede terminar por perjudicar o destruir las mismas capacidades por las que la adquisición tuvo lugar.

Acceder a capacidades mediante asociaciones de colaboración Otro método de adquirir capacidades de una fuente externa es por conducto de sociedades de colaboración con proveedores, competidores u otras empresas que cuenten con experiencia de vanguardia. Hay tres formas básicas de seguir esta ruta:

1. *Subcontratar la función que requiera las capacidades a un proveedor clave o a otro proveedor.* Si esto es prudente o no, depende de lo que se pueda delegar con seguridad a proveedores o aliados externos respecto de las capacidades internas que sean clave para el éxito de largo plazo de la empresa. Como vimos en el capítulo 6, subcontratar tiene la ventaja de conservar recursos de modo que la empresa concentre sus energías en las actividades más centrales para su estrategia. Puede ser una buena elección para empresas demasiado pequeñas y de recursos muy limitados para ejecutar todas las partes de su estrategia de forma interna.
2. *Colaborar con una empresa que cuente con recursos y capacidades complementarios en una empresa conjunta, alianza estratégica u otro tipo de sociedad establecida con el propósito de alcanzar un objetivo estratégico compartido.* Esto requiere lanzar iniciativas para identificar a los socios potenciales más atractivos y establecer relaciones de trabajo de colaboración. Como el éxito de la empresa dependerá de lo bien que los socios trabajen

[23] Robert H. Hayes, Gary P. Pisano y David M. Upton, *Strategic Operations: Competing through Capabilities*, Nueva York, Free Press, 1996, pp. 503-507. Véase también Jonas Ridderstråle, "Cashing in on Corporate Competencies", *Business Strategy Review* 14, núm. 1, primavera de 2003, pp. 27-38; Danny Miller, Russell Eisenstat y Nathaniel Foote, "Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations", *California Management Review* 44, núm. 3, primavera de 2002, pp. 37-55.

[24] S. Karim y W. Mitchell, "Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Business", *Strategic Management Journal* 21, núms. 10-11, octubre-noviembre de 2000, pp. 1061-1082; L. Capron, P. Dussague y W. Mitchell, "Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1992", *Strategic Management Journal* 19, núm. 7, julio de 1998, pp. 631-662.

juntos, los socios potenciales deben seleccionarse por su estilo de administración, cultura y metas, además de sus recursos y capacidades.

3. *Comprometerse en una relación de colaboración con el propósito de aprender la forma en la que el socio realiza actividades, internalizar sus métodos y así adquirir sus capacidades.* Como este método implica un abuso de confianza, no sólo pone en riesgo la empresa cooperativa, sino también da razones al socio de la empresa a actuar en reciprocidad o negarse a colaborar más.

Actualizar los recursos de habilidades y conocimientos de los empleados

Una buena ejecución de la estrategia requiere asimismo que los empleados tengan los recursos de habilidades y conocimientos que necesitarán para desempeñar bien sus labores. Capacitar y volver a capacitar son importantes cuando una compañía cambia a una estrategia que requiere diferentes habilidades, capacidades competitivas, planteamientos administrativos y métodos operativos. La capacitación también es estratégicamente importante en cuanto a esfuerzos organizacionales para crear competencias basadas en habilidades, y es una actividad clave en los negocios en que la experiencia técnica cambia tan rápidamente que una compañía pierda la capacidad de competir a menos que su personal tenga conocimientos de vanguardia y experiencia. Las personas que implantan con éxito una estrategia consideran que la función de capacitación debe financiarse adecuadamente y ser eficaz, si la estrategia elegida requiere nuevas habilidades, capacidad tecnológica más profunda o crear y aplicar nuevas capacidades, se debe colocar la capacitación cerca de los primeros lugares del plan de acción.

La importancia estratégica de capacitar no pasa inadvertida, más de 600 compañías establecieron "universidades" internas para dirigir el esfuerzo de capacitación, facilitar el aprendizaje organizacional continuo y ayudar a actualizar las competencias y capacidades de la compañía. Muchas compañías dirigen sesiones de orientación a empleados nuevos, asignan fondos a una variedad de programas de capacitación con el fin de crear competencias y reembolsan a los empleados la inscripción y otros gastos relacionados con el acceso a educación universitaria adicional, asistencia a cursos de desarrollo profesional y obtención de un certificado profesional de alguna clase. Varias compañías ofrecen cursos de capacitación en línea para empleados durante todo el año y cursos de capacitación en la utilización del justo a tiempo; se espera que cada vez más empleados de todos los niveles tengan una participación activa en su desarrollo profesional, sabiendo la responsabilidad de tener habilidades y experiencia actualizadas y en sincronía con las necesidades de la compañía.

Capacidades de ejecución de la estrategia y ventajas competitivas

A medida que las empresas mejoran en la ejecución de sus estrategias, desarrollan capacidades en el campo de ejecución de la estrategia al igual que crean otras capacidades organizacionales. Las capacidades superiores de ejecución de una estrategia permiten a las empresas aprovechar más sus recursos organizacionales y capacidades competitivas, de esta manera contribuyen al éxito del modelo de negocios de una empresa. Sin embargo, la excelencia en la ejecución de una estrategia es también una fuente más directa de ventajas competitivas, pues una ejecución de estrategias más eficiente y eficaz reduce costos y permite a las empresas producir más valor para los clientes. Las capacidades superiores de ejecución de una estrategia pueden asimismo permitir que una empresa reaccione con más rapidez ante los cambios del mercado y vencer a sus competidores con nuevos productos y servicios. Esto posibilita que una empresa se beneficie de un periodo de predominio comercial sin competencia.

Como las capacidades de ejecución de la estrategia son capacidades socialmente complejas que se desarrollan con la experiencia durante periodos extensos, es difícil imitarlas. Y no hay sustituto para una buena ejecución de estrategias (recuerde las pruebas de ventajas de recursos del capítulo 4). Así, pueden ser una fuente de ventajas competitivas sustentables tan importante como las capacidades que impulsan las estrategias de una empresa. De hecho, pueden ser una forma mucho más importante de asegurar una ventaja competitiva respecto de los rivales en situaciones en que es relativamente fácil que éstos copien estrategias prometedoras. En estos casos, la única manera en que las empresas obtienen ventajas competitivas duraderas es ejecutar esto mejor que sus competidores.

Las capacidades superiores de ejecución de la estrategia son la única fuente de ventajas competitivas sustentables cuando es fácil que los rivales copien las estrategias.

ORGANIZAR EL ESFUERZO LABORAL CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO

OA 4

Dominar los aspectos que hay que considerar al establecer una estructura organizacional que apoye la estrategia y organizar las acciones laborales.

Hay unas cuantas reglas irrevocables relacionadas con la disposición del esfuerzo laboral para apoyar una buena ejecución de una estrategia. El organigrama de cada empresa es en parte un producto de su situación particular, refleja los patrones organizacionales anteriores y varía por circunstancias internas, criterios ejecutivos sobre las relaciones de reportes y las políticas de quién recibe qué asignación; además, cada estrategia se basa en su propio conjunto de capacidades organizacionales y actividades de la cadena de valor. Pero algunas consideraciones sobre las organizaciones son comunes para todas las compañías. En la figura 10.3 se presenta un resumen y se analizan en las siguientes secciones.

Decidir qué actividades de la cadena de valor desempeñar internamente y cuáles subcontratar

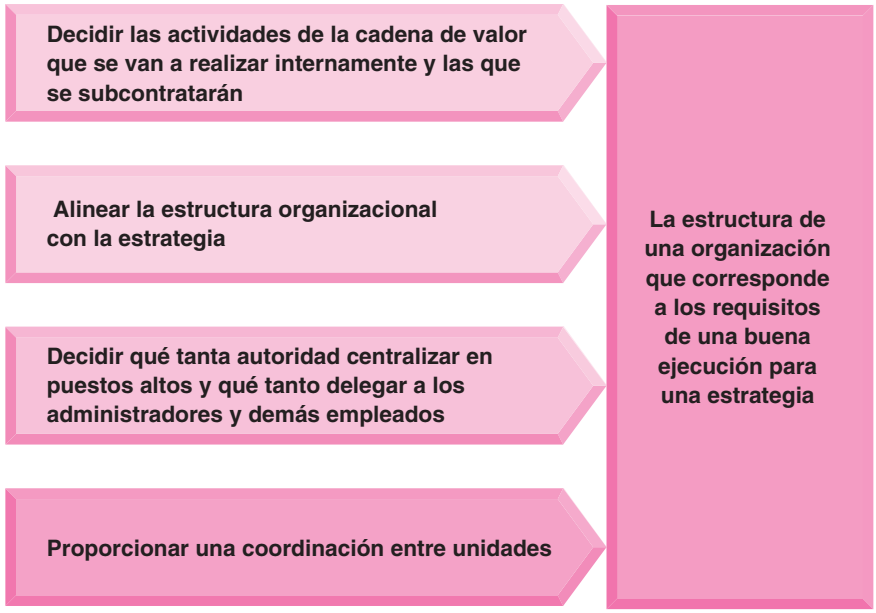
Elegir con prudencia las actividades a desempeñar internamente y cuáles subcontratar genera varias ventajas relacionadas con la ejecución de estrategias: menores costos, mayor concentración estratégica, menos burocracia interna, toma de decisiones más ágil y un mejor arsenal de capacidades organizacionales.

La ventaja de que una compañía tenga un componente de subcontratación en su estrategia se estudió en el capítulo 6, pero también se tiene que considerar la función de la subcontratación en la ejecución de la estrategia. Además del hecho de que otra empresa (por su experiencia, escala de operaciones y conocimientos técnicos especializados) puede llevar a cabo ciertas actividades de cadena de valor mejor o de manera más económica que lo que la organización pudiera realizarlas internamente, la subcontratación también tiene varios beneficios para una mejor ejecución de estrategias. Los administradores con frecuencia gastan demasiado tiempo, energía mental y recursos que regatean grupos de apoyo funcionales y otras burocracias internas sobre los servicios necesarios, dejándoles menos tiempo para realizar las actividades críticas para la estrategia de la manera más competente.

Una forma de reducir dichas distracciones es subcontratar el desempeño de las diversas funciones de apoyo administrativas y quizás incluso actividades de la cadena de valor básicas o primarias a vendedores externos, permitiendo así que la compañía concentre todas sus energías en desempeñar de manera más competente las actividades de la cadena de valor que son la base de su estrategia y para la que puede crear un valor único. Por ejemplo, E. & J. Gallo Winery subcontrata 95% de su producción de uva, dejando que los agricultores tomen los riesgos sobre el clima y el cultivo de uva mientras concentra sus energías en la producción y venta de vinos.[25] Broadcom, líder global en chips para sistemas de comunicación

[25] J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise*, Nueva York, Free Press, 1992, p. 43.

Figura 10.3 Estructurar el trabajo para favorecer la ejecución exitosa de las estrategias



de banda ancha, subcontrata la fabricación de sus módulos a Taiwan Semiconductor, con lo que libera al personal de la empresa para que concentre todas sus energías en IyD, diseño de nuevos chips y marketing. Nike se concentra en el diseño, marketing y distribución mientras subcontrata virtualmente toda la producción de sus tenis y ropa deportiva.

Esta atención destacada en el desempeño de actividades críticas para la estrategia rinde tres importantes beneficios relacionados con la ejecución:

- *La compañía mejora sus probabilidades de superar a los rivales en el desempeño de actividades cruciales para una estrategia y convertir una competencia esencial en una competencia distintiva.* Por lo menos, el planteamiento en realizar algunas actividades seleccionadas de la cadena de valor debe fortalecer de manera significativa las competencias existentes de la compañía y promover un desempeño más eficaz de esas actividades, esto mejoraría materialmente las capacidades competitivas al bajar los costos o mejorar la calidad. Whirlpool, ING Insurance, Hugo Boss, Japan Airlines y Chevron subcontrataron sus actividades de procesamiento de datos a empresas de servicios de computación con la idea de que los especialistas externos pueden realizar los servicios necesarios a costos más bajos y de igual o mejor calidad. Un número importante de compañías subcontratan la operación de sus sitios en internet a empresas especializadas en diseño de páginas en internet y servidores. Muchos negocios que reciben consultas de los clientes o que ofrecen apoyo técnico las 24 horas del día los siete días de la semana a usuarios de sus productos en todo el mundo encontraron que es mucho más económico subcontratar estas funciones a especialistas (con frecuencia ubicados en otros países donde se cuenta con personal capacitado y los costos de compensación a los trabajadores son mucho más bajos) que operar sus propios centros telefónicos.
- *La modernización de las operaciones internas que fluye de la subcontratación con frecuencia actúa para reducir las burocracias internas, nivelar la estructura de la organización, acelerar la toma de decisiones internas y acortar el tiempo que toma para responder a las condiciones cambiantes del mercado.*[26] En los electrodomésticos, en donde el avance de

[26] *Ibid.*, pp. 33 y 89; J.B. Quinn y F. Hilmer, "Strategic Outsourcing", *McKinsey Quarterly* 1, 1995, pp. 48-70; Jussi Heikkilä y Carlos Cordon, "Outsourcing: A Core or Non-Core Strategic Management Decision", *Strategic Change* 11, núm. 3, junio-julio de 2002, pp. 183-193; y J.B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities",

la tecnología conduce a la innovación de productos, organizar el esfuerzo del trabajo de manera que acelere la obtención de productos de la siguiente generación para superar en el mercado a los rivales es una capacidad competitiva crucial. Los fabricantes de vehículos automotrices descubrieron que pueden acortar los ciclos de modelos nuevos, mejorar la calidad y el desempeño de dichos modelos y reducir los costos de producción al subcontratar la fabricación de la gran mayoría de sus partes y componentes con proveedores independientes y después trabajar de cerca con sus vendedores para avanzar en el diseño y en el funcionamiento de los elementos abastecidos, para incorporar rápidamente la nueva tecnología e integrar mejor las partes y los componentes individuales de los sistemas de enfriamiento de motor, de transmisión y eléctricos.

- *Subcontratar el desempeño de ciertas actividades de la cadena de valor a los proveedores disponibles contribuye al arsenal de capacidades de una compañía y ayuda a una mejor ejecución de una estrategia*. Para crear una mejora continua y después apalancar sus sociedades con proveedores capaces, una compañía mejora sus capacidades organizacionales y construye activos competitivos, activos que transmiten valor a los clientes y, por consecuencia, abren el camino para el éxito competitivo. Los fabricantes de bebidas embotelladas y cerveza cultivan sus relaciones con los embotelladores y distribuidores para fortalecer el acceso a mercados locales y generar la lealtad, el apoyo y el compromiso con los programas de marketing corporativos sin los cuales se debilitarían sus ventas y su crecimiento. De igual modo, las empresas de comida rápida, como McDonald's y Taco Bell, consideran esencial trabajar en conjunto con los concesionarios sobre la limpieza del local, consistencia de la calidad del producto, ambiente en el restorán, cortesía y amabilidad del personal y otros aspectos de las operaciones de la tienda. A menos que los concesionarios ofrezcan continuamente un buen servicio a los clientes para atraer una actividad comercial continua, las ventas y la posición competitiva de una cadena de comida rápida sufrirán rápidamente. Las compañías como Boeing, Aerospatiale, Verizon Communications y Dell aprendieron que sus grupos centrales de investigación y desarrollo no se igualan las capacidades innovadoras de una red bien administrada de socios de la cadena de suministros.[27]

Sin embargo, como subrayamos en el capítulo 6, una empresa debe estar prevenida para no exagerar con la subcontratación y depender demasiado de proveedores externos. Una empresa no puede ser dueña de su destino a menos que mantenga la experiencia y recursos profundos para el desempeño de las actividades de la cadena de valor que sostienen su éxito competitivo de largo plazo.[28] Por lo tanto, como regla general, son las actividades estratégicamente menos importantes, como manejar las consultas de los clientes y proporcionar apoyo técnico, realizar el pago de nómina, llevar la administración de los programas de beneficios de los empleados, proporcionar seguridad corporativa, manejar las relaciones de los accionistas, dar mantenimiento a los vehículos de la flotilla, operar el sitio web de la compañía, capacitar a los empleados y manejar una variedad de información y funciones de procesamiento de datos, son en las que se usa con mayor frecuencia la subcontratación.

Alinear la estructura organizacional de la empresa con su estrategia

El diseño de la **estructura organizacional** de la empresa es un aspecto crítico del proceso de ejecución de la estrategia. La estructura organizacional abarca el acomodo formal y el

Sloan Management Review 40, núm. 4, verano de 1999, pp. 9-21. Se presenta una defensa sólida de la subcontratación en C. K. Pralahad, "The Art of Outsourcing", *Wall Street Journal,* 8 de junio de 2005, p. A13. Hay un análisis de las causas por las cuales las iniciativas de subcontratación no cumplen con las expectativas en Jérôme Barthélemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing", *Academy of Management Executive* 17, núm. 2, mayo de 2003, pp. 87-98.

[27] Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities", p. 17.

[28] Quinn, *Intelligent Enterprise,* pp. 39-40; véase también Gary P. Pisano y Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness", *Harvard Business Review* 87, núms. 7-8, julio-agosto de 2009, pp. 114-125; Barthélemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing".

CONCEPTO BÁSICO

La **estructura organizacional** de una empresa abarca los acomodos formales e informales de labores, responsabilidades, líneas de autoridad y relaciones de reportes mediante los cuales se administra la empresa.

informal de labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa.[29] Especifica las vinculaciones entre las partes de la organización, las relaciones de reportes, la dirección de los flujos de información y los procesos de toma de decisiones, es un factor clave en la aplicación de la estrategia porque ejerce una influencia decisiva en lo bien que los administradores coordinen y controlen el complejo conjunto de actividades involucradas.[30]

Una estructura organizacional bien diseñada es una en la cual las diversas partes (por ejemplo: derechos de toma de decisión, modelos de comunicación) se alinean entre sí y también corresponden a los requerimientos de la estrategia; con la estructura adecuada, los administradores pueden orquestar los diversos aspectos del proceso de aplicación con facilidad. Sin una estructura de apoyo, lo más probable es que la ejecución de la estrategia se estanque por confusiones administrativas, maniobras políticas y desperdicios burocráticos.

Un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia; al permitir una reducción de costos burocráticos y facilitar la eficiencia operativa, disminuye los costos operativos de la empresa; al facilitar la coordinación de actividades al interior de la empresa, mejora el proceso de formación de capacidades, lo que lleva a una mayor diferenciación y menores costos. Además, al mejorar la agilidad con que se comunica la información y se acoplan las actividades, permite que la empresa supere a sus rivales en el mercado y se beneficie durante un periodo de ventajas sin rival.

Las actividades estratégicas cruciales como elementos básicos de la estructura de la organización

En cualquier negocio, algunas actividades de la cadena siempre son más importantes para el éxito estratégico y la ventaja competitiva que otras. Por ejemplo, un fabricante de ropa para esquiar debe ser bueno en estilos y diseños, fabricación con costos bajos, distribución (convencer a una cantidad atrayentemente grande de minoristas para almacenar y promover la marca de la empresa), y marketing y publicidad (construir una imagen de marca que llame la atención y atraiga a los entusiastas del esquí); en el corretaje de bolsa de descuento, las actividades cruciales para una estrategia son un acceso rápido a la información, ejecución precisa de las órdenes, registro y procesamiento de transacciones eficiente y buen servicio a clientes; en los compuestos químicos de especialidad, las actividades críticas son investigación y desarrollo, innovación de productos, introducir con prontitud nuevos productos en el mercado, marketing eficaz y experiencia en la asistencia a los clientes. En ese caso, es importante que la administración desarrolle una estructura de su organización en torno al desempeño competente de estas actividades, haciendo de ellas las piezas centrales o los elementos fundamentales del organigrama.

La base para que las actividades cruciales de una estrategia sean los elementos fundamentales en la estructuración de un negocio es convincente: si las actividades cruciales para el éxito estratégico son tener los recursos, la influencia en la toma de decisiones y el efecto organizacional que necesitan deben ser las piezas centrales del esquema organizacional, convertirlas en el centro de atención de las acciones para estructurar también facilitará su coordinación y promoverá su buen ajuste interno, atributo esencial de una estrategia ganadora, como se resume en el capítulo 1. En la medida en que una nueva estrategia implique actividades o capacidades básicas nuevas o alteradas, pueden requerirse distintos acomodos organizacionales.[31]

---

[29] A. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1962.

[30] E. Olsen, S. Slater y G. Hult, "The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation", *Business Horizons* 48, núm. 1, 2005, pp. 47-54; H. Barkema, J. Baum y E. Mannix, "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5, octubre de 2002, pp. 916-930.

[31] La importancia de que el diseño y la estructura de la organización correspondan a los requerimientos particulares de una buena ejecución de la estrategia se mencionó por primera vez en un estudio sobresaliente sobre 70 grandes corporaciones a cargo del profesor Alfred Chandler, de la Universidad de Harvard. La investigación de

Emparejar el tipo de estructura organizacional con los requerimientos de ejecución de la estrategia

Las estructuras organizacionales se clasifican en una cantidad limitada de tipos estándar. El tipo más adecuado para una empresa determinada depende de su tamaño y complejidad, así como de su estrategia. Conforme las empresas crecen y sus necesidades de estructura evolucionan, es probable que su forma estructural evolucione de un tipo a otro. Los cuatro tipos básicos son la *estructura simple,* la *funcional,* la *multidivisional* y la *de matriz,* como se describe a continuación.

1. Estructura simple **En una estructura simple**, un ejecutivo central (a menudo el propietario-administrador) toma todas las decisiones importantes y supervisa las operaciones de la organización con ayuda de pocos empleados.[32] Las estructuras simples también se conocen como *estructuras de línea y personal*, pues el personal administrativo central supervisa a los empleados de línea que efectúan las operaciones de la empresa, o *estructuras planas,* pues hay pocos niveles de jerarquía.[33] Se caracteriza por una especialización limitada de las labores, pocas reglas, relaciones informales, capacitación, planeación y enlaces mínimos, y una falta de sistemas de apoyo sofisticados. Tiene todas las ventajas de la simplicidad, como bajos costos administrativos, facilidad de coordinación, flexibilidad, ágil toma de decisiones, adaptabilidad y rapidez de respuesta a los cambios.[34] Su informalidad y carencia de reglas puede fomentar la creatividad y destacar la responsabilidad individual.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estructura simple** consiste en un ejecutivo central que toma todas las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso.

Las estructuras organizacionales simples suelen estar presentes en empresas pequeñas y negocios que comienzan, la estructura simple es el tipo más común de estructura organizacional porque las empresas pequeñas conforman el tipo más extendido de negocios; sin embargo, a medida que crece una empresa, esta forma estructural deja de ser adecuada para las exigencias que vienen con el aumento de tamaño y complejidad. En respuesta, las empresas en crecimiento tienden a alterar su estructura organizacional de una estructura simple a una funcional.

Las estructuras simples también se denominan *de línea y personal* o *planas.*

2. Estructura funcional **Una estructura funcional** se organiza a lo largo de líneas funcionales, donde una función representa un paso importante en la cadena de valor de la empresa, como IyD, ingeniería y diseño, manufactura, ventas y marketing, logística y servicio al cliente. Cada unidad funcional es supervisada por administradores de línea funcional que reportan al administrador general y al personal corporativo. Este arreglo permite que los administradores funcionales se concentren en su área de responsabilidad y dejen al administrador general y a la oficina matriz que marquen el rumbo y garanticen que sus actividades se coordinen e integren. Las estructuras funcionales también se conocen como *estructuras departamentales,* pues las unidades funcionales suelen denominarse departamentos, y *estructuras unitarias o formas U,* pues una sola unidad es responsable de cada función.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estructura funcional** se organiza en departamentos funcionales, con administradores departamentales que reportan al administrador general y un pequeño personal corporativo.

En organizaciones grandes, las estructuras funcionales aligeran la carga de los administradores, propia de las estructuras sencillas, y hacen un uso más eficiente de los recursos administrativos. Sin embargo, su principal ventaja se debe a una mayor especialización de las labores, que promueve el aprendizaje, permite la realización

---

Chandler reveló que los cambios en la estrategia de una organización producen nuevos problemas administrativos que a su vez requieren una estructura nueva o remodelada para aplicar y ejecutar bien la nueva estrategia; observó que la estructura sigue la tendencia de crecimiento de la empresa, pero a menudo sólo hasta que la ineficiencia y los problemas operativos internos provoquen un ajuste estructural. La experiencia de estas empresas siguió un patrón definido y secuencial: creación de una estrategia nueva, surgimiento de nuevos problemas administrativos, reducción de la rentabilidad y el desempeño, cambio a una estructura organizacional más adecuada y después una recuperación a niveles más rentables y una mejor ejecución de la estrategia. Véase Chandler, *Strategy and Structured.*

[32] H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1979; C. Levicki, *The Interactive Strategy Workout*, 2a. ed., Londres, Prentice Hall, 1999.

[33] Chandler, *Strategy and Structure.*

[34] Mintzberg, *The Structuring of Organizations.*

de economías de escala y ofrece ventajas de productividad no disponibles de otro modo; su desventaja es que las fronteras departamentales inhiben el flujo de información y limitan las oportunidades de cooperación y coordinación entre las funciones.

Las estructuras funcionales también se llaman *departamentales, unitarias* o *formas U.*

Por lo general se coincide en que cierto tipo de estructura funcional es el mejor arreglo organizacional cuando una empresa se ocupa de un solo negocio particular (sin importar cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas opte por aplicar). Por ejemplo, un fabricante de instrumentos técnicos puede organizarse en torno a la investigación y desarrollo, ingeniería, administración de la cadena de suministros, ensamblado, control de calidad, marketing y servicios técnicos. Un minorista de descuento, como Dollar General o Kmart, puede organizarse alrededor de unidades funcionales como compras, almacenamiento y distribución, operaciones de tienda, publicidad y ventas, comercialización y servicio al cliente, las estructuras funcionales también son adecuadas para empresas con una producción de altos volúmenes, productos muy relacionados y un grado limitado de integración vertical. Por ejemplo, General Motors ahora administra todas sus marcas (por ejemplo: Cadillac, Oldsmobile, Chevrolet y Buick) en una estructura funcional común diseñada para promover la transferencia técnica y captar economías de escala.[35]

A medida que las empresas mantienen su crecimiento, a menudo se diversifican y se hacen más complejas, lo que coloca una mayor carga de trabajo en la alta administración. En algún momento, el control centralizado que caracteriza a la estructura funcional se transforma en una desventaja, y las ventajas de una especialización funcional comienzan a tambalearse. Para resolver estos problemas y abordar una creciente necesidad de coordinación entre funciones, las empresas suelen adoptar una estructura multidivisional.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estructura multidivisional** es una estructura descentralizada consistente en una serie de divisiones operativas organizadas a lo largo de las líneas de negocios, productos, grupos de clientes o geográficas, y oficinas centrales corporativas que asignan recursos, ofrecen funciones de apoyo y supervisan las actividades divisionales.

3. Estructura multidivisional Una **estructura multidivisional** es una estructura descentralizada que consiste en un conjunto de divisiones operativas organizadas a lo largo de líneas de mercado, clientes, productos o geográficas, y oficinas centrales corporativas que supervisan las actividades divisionales, asignan recursos, desempeñan diversas funciones de apoyo y ejercen un control general. Como cada división es en esencia un negocio, las divisiones suelen operar como centros de ganancias independientes (es decir, con responsabilidad de ganancias/pérdidas) y se organizan internamente a lo largo de líneas funcionales.[36] Los gerentes de división supervisan las operaciones cotidianas y el desarrollo de la estrategia en el ámbito del negocio, mientras los ejecutivos corporativos atienden al desempeño general y la estrategia corporativa, cuyos elementos se describieron en el capítulo 8. Las estructuras multidivisionales también se llaman *estructuras divisionales* o *formas M,* en contraste con la estructura de forma U (funcional).

Las estructuras multidivisionales son comunes en empresas que aplican alguna clase de estrategia de diversificación o global, con operaciones en varios negocios o países. Cuando la estrategia se trata de diversificación no relacionada, como en un conglomerado o *holding,* las divisiones suelen representar industrias separadas, cuando la estrategia se basa en la diversificación relacionada, las divisiones pueden organizarse de acuerdo con mercados, grupos de clientes, líneas de productos, regiones geográficas o tecnologías. En esta forma, la decisión del lugar para trazar las líneas divisionales, depende sobre todo de la naturaleza de la relación y de los elementos básicos críticos para la estrategia, en términos de los negocios que tengan actividades clave de la cadena de valor en común. Por ejemplo, una empresa que venda productos muy relacionados a clientes comerciales así como a dos tipos de usuarios finales —compradores por internet y compradores en tiendas— puede organizar sus divisiones de acuerdo con grupos de clientes, pues las cadenas de valor pertinentes para atender a los tres grupos son distintas, otra empresa tal vez se organice según líneas de productos debido a los aspectos comunes en el desarrollo del producto y producción al interior de cada línea de éste. Las estructuras multidivisionales

[35] Grant, *Contemporary Strategy Analysis.*
[36] Chandler, *Strategy and Structure.*

son comunes también en empresas integradas verticalmente. Ahí, los elementos básicos son a menudo unidades divisionales que desempeñen uno o más de los principales pasos de procesamiento a lo largo de la cadena de valor (por ejemplo: producción de materias primas, manufactura de componentes, ensamblado, distribución al mayoreo u operaciones al menudeo).

Las estructuras multidivisionales también se llaman estructuras *divisionales* o *de forma M.*

Las estructuras multidivisionales ofrecen ventajas significativas respecto de las estructuras funcionales en términos de la facilidad de administración de un conjunto complejo y diverso de operaciones.[37] Poner la estrategia en el ámbito del negocio en manos de los gerentes de división mientras se deja la estrategia corporativa a los ejecutivos reduce el potencial de sobrecarga de información y mejora la calidad de la toma de decisiones en cada área; también reduce los costos de coordinar las actividades de la división mientras mejora la capacidad de los administradores de controlar una operación diversa y compleja, además, las estructuras multidivisionales ayudan a alinear los incentivos individuales con las metas de la corporación y promueven la productividad al alentar la competencia por recursos entre las distintas divisiones.

Sin embargo, una estructura divisional de unidad de negocios también presenta algunos problemas para una empresa que aplique una diversificación relacionada, pues tener unidades de negocios independientes, cada uno con un estilo propio de operar, inhibe la colaboración entre negocios y la captura de sinergias entre negocios. Para resolver este tipo de problemas, las empresas adoptan estructuras más complejas, como la de matriz.

4. Estructura de matriz Una **estructura de matriz** es una combinación en la cual la empresa se organiza a lo largo de dos o más dimensiones a la vez (por ejemplo: negocio, área geográfica o función de la cadena de valor) con el fin de mejorar la comunicación, colaboración y coordinación entre unidades. En esencia, superpone un tipo de estructura en otro tipo. Las estructuras de matriz se administran mediante múltiples relaciones de reporte, por lo que un administrador medio puede reportar a varios jefes. Por ejemplo, en una estructura de matriz basada en una línea de productos, región y función, un administrador de ventas de contenedores de plástico en Georgia puede reportar al administrador de la división de plásticos, al encargado de ventas de la región sureste de Estados Unidos y al encargado de marketing.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estructura de matriz** combina dos o más formas organizacionales, con múltiples relaciones de reporte. Se emplea para fomentar la colaboración entre unidades.

Las estructuras organizacionales de matriz evolucionaron de las complejas estructuras formalizadas en exceso populares en las décadas de 1960, 1970 y 1980 que a menudo generaban burocracias ineficientes e improductivas. La versión moderna de la estructura de matriz es por lo general un arreglo más flexible, con una sola relación de reporte principal a la cual se superpone una relación temporal secundaria de reporte de ser necesario. Por ejemplo, una empresa de software que se organice en departamentos funcionales (diseño de software, control de calidad y relaciones con los clientes) puede asignar empleados de esos departamentos a distintos proyectos de forma temporal, por lo que un empleado reportaría a un administrador de proyecto así como a su jefe principal (el encargado del departamento funcional) durante la operación del proyecto.

Las estructuras de matriz también se llaman *estructuras compuestas* o *estructuras de combinación.* Suelen emplearse para la administración de proyectos, procesos o equipos. Estos planteamientos son comunes en negocios con proyectos de duración limitada, como servicios de consultoría, arquitectura e ingeniería. El tipo de estrecha colaboración entre unidades que apoya una estructura de matriz flexible también es necesario para formar capacidades competitivas en actividades de importancia estratégica, como acelerar el tránsito de nuevos productos al mercado, que implica reasignar empleados en varias unidades organizacionales.[38] Las estructuras de

Las estructuras de matriz también se llaman estructuras *compuestas* o *de combinación.*

[37] O. Williamson, *Market and Hierarchies*, Nueva York, Free Press, 1975; R.M. Burton y B. Obel, "A Computer Simulation Test of the M-Form Hypothesis", *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, pp. 457-476.
[38] J. Baum y S. Wally, "Strategic Decision Speed and Firm Performance", *Strategic Management Journal* 24, 2003, pp. 1107-1129.

matriz basadas en capacidades que combinan departamentos de procesos (como desarrollo de nuevos productos) con departamentos funcionales más tradicionales proporcionan una solución.

Una ventaja de las estructuras de matriz es que facilitan el uso compartido de plantas y equipos, conocimientos especializados y otros recursos clave; reducen costos al permitir la realización de economías de alcance. También tienen la ventaja de la flexibilidad en forma y pueden permitir una mejor supervisión en virtud de que se aplica desde más de un punto de vista. Una desventaja es que agregan una capa de administración, con lo que aumentan los costos burocráticos y reducen el tiempo de respuesta a situaciones nuevas.[39] Además, existe el riesgo de confusión entre los empleados debido a las relaciones duales de reporte y lealtades divididas. Si bien hay cierta polémica sobre la utilidad de las estructuras de matriz, el planteamiento moderno hacia las estructuras de matriz disminuye en gran medida sus desventajas.[40]

Determinar cuánta autoridad delegar

OA 5

Estar al tanto de las ventajas y desventajas de la toma de decisiones centralizada y descentralizada al aplicar la estrategia elegida.

En promedio, las empresas más grandes con estructuras organizacionales más complejas están más descentralizadas en su toma de decisiones que las empresas más pequeñas con estructuras simples —por necesidad y por diseño—. Sin embargo, en toda estructura organizacional aún cabe una variación considerable en el grado de autoridad que conservan los administradores altos y cuánta delegan a los mandos medios y empleados. Así, al ejecutar la estrategia, las empresas deben decidir cuánta autoridad delegar a los administradores de cada unidad organizacional, en especial a los encargados de divisiones, departamentos funcionales y otras unidades operativas, y cuánto margen en la toma de decisiones dar a los empleados en lo individual al desempeñar sus labores. Los dos extremos deben *centralizar la toma de decisiones* en los niveles superiores (el administrador general y algunos lugartenientes) o *descentralizar la toma de decisiones* al dar a administradores y empleados una libertad considerable para la toma de decisiones en sus ámbitos de responsabilidad. Los dos planteamientos, como se muestra en la tabla 10.1, se basan en los marcadamente diferentes principios y creencias implícitos, en los que cada uno tiene ventajas y desventajas.

Toma de decisiones centralizadas: ventajas y desventajas

En una estructura organizacional sumamente centralizada, los administradores retienen la autoridad de casi todas las decisiones estratégicas y operativas, y controlan estrechamente a jefes de unidades de negocios, jefes de departamento y administradores de unidades operativas clave. Comparativamente, los supervisores de línea y empleados que constituyen las bases tienen poca autoridad discrecional. El paradigma de dominio y control de las estructuras centralizadas se basa en la suposición implícita de que los empleados de línea no tienen el tiempo ni la inclinación para dirigir y controlar adecuadamente el trabajo que desempeñan y que carecen de los conocimientos y el juicio para tomar decisiones inteligentes sobre cómo hacerlo mejor, de ahí la necesidad de dictar administrativamente políticas y procedimientos, así como la supervisión y el control estrechos. La tesis implícita en las estructuras autoritarias es que la aplicación estricta de procedimientos detallados respaldada por una vigilancia rigurosa es la forma más confiable de mantener en el camino correcto la ejecución diaria de una estrategia.

La ventaja de una estructura autoritaria es el control estricto del administrador a cargo, ya que es fácil saber a quién responsabilizar cuando las cosas no salen bien. Esta estructura también reduce el conflicto de metas entre los administradores de distintas partes de la organización, quienes pueden tener diferentes perspectivas, incentivos y objetivos. Por ejemplo, el administrador a cargo de un departamento de ingeniería puede estar más interesado en conseguir una nueva tecnología que un administrador de marketing, quien duda que los clientes valoren tanto esa tecnología, otra ventaja de una estructura de mando y control es

[39] C. Bartlett y S. Ghoshal, "Matrix Management": Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 138-145.
[40] M. Goold y A. Campbell, "Structured Networks: Towards the Well Designed Matrix", *Long Range Planning* 36, núm. 5, 2003, pp. 427-439.

Tabla 10.1 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones centralizada y descentralizada

Estructuras organizacionales centralizadas	Estructuras organizacionales descentralizadas
Principios básicos • Las decisiones en casi todos los temas de importancia deben corresponder a los administradores en línea descendente que tienen la experiencia, el dominio y el criterio para decidir cuál es el mejor o más sabio curso de acción. • El personal de niveles inferiores no cuenta con los conocimientos, el tiempo ni la inclinación para manejar de forma adecuada las labores que desempeñan. • Un fuerte control desde arriba es un medio eficaz para coordinar las acciones de la empresa.	**Principios básicos** • La autoridad para tomar decisiones debe quedar en manos de las personas más cercanas y familiarizadas con la situación, y estas personas deben estar capacitadas para tener un buen criterio. • Quienes tienen autoridad para tomar decisiones deben estar capacitados para ejercer un buen criterio. • Una compañía que depende del capital intelectual combinado de los empleados puede superar a una compañía de dominio y control.
Principales ventajas • Establece la rendición de cuentas mediante un estricto control desde arriba. • Elimina el conflicto de metas entre quienes tienen diferentes perspectivas o intereses. • Permite una toma de decisiones ágil y un fuerte liderazgo en situaciones de crisis.	**Principales ventajas** • Alienta a que los administradores de niveles inferiores y empleados que constituyen las bases ejerzan su iniciativa y actúen responsablemente. • Promueve una mayor motivación y participación en el negocio por parte de más personal de la compañía. • Ofrece nuevas ideas y pensamiento creativo. • Permite momentos de respuesta rápida. • Implica a menos niveles administrativos.
Principales desventajas • Alarga los periodos de respuesta de quienes están cerca de las condiciones del mercado porque deben conseguir la aprobación para sus acciones. • No fomenta la responsabilidad entre los administradores de nivel inferior y los empleados que constituyen las bases. • Desalienta que los administradores de nivel inferior y empleados que constituyen las bases ejerzan cualquier iniciativa, ya que deben esperar hasta que se les diga qué hacer.	**Principales desventajas** • La alta administración carece de un "control total"; los ejecutivos pueden desconocer las acciones que emprendió el personal facultado bajo su mando. • Pone a la organización en riesgo si resulta que los empleados facultados toman "malas" decisiones. • Perjudica la colaboración entre unidades.

que permite una respuesta más uniforme y dirigida a una situación de crisis que afecte a la organización en su conjunto.

Sin embargo, hay también algunas desventajas graves. Las estructuras jerárquicas de dominio y control provocan que la organización responda lentamente a las condiciones cambiantes por el tiempo requerido para que el proceso de revisión y aprobación ascienda todos los peldaños de la burocracia administrativa. Además, para trabajar bien, la toma de decisiones centralizada requiere que los administradores recopilen y procesen la información relevante para la decisión, cuando los conocimientos relevantes residen en niveles organizacionales inferiores (o son demasiado técnicos, detallados o difíciles de expresar), cuesta trabajo y tiempo reunir los hechos y los matices ante el alto ejecutivo que no se encuentra cerca de la escena de la acción, no se puede comunicar fácilmente lo que ocurre con la situación, por lo que la toma de decisiones centralizada es impráctica. Cuanto más grande sea la compañía y más dispersas sus operaciones, mayor autoridad de toma de decisiones debe delegarse a los administradores más cercanos a la acción.

Toma de decisiones descentralizadas: ventajas y desventajas *En una organización sumamente descentralizada, la autoridad de la toma de decisiones desciende al nivel organizacional más bajo capaz de tomar decisiones oportunas, informadas y competentes.* El objetivo es dejar la autoridad adecuada de la toma de decisiones en manos de las personas más cercanas y familiarizadas con la situación y entrenarlas para que ponderen los factores y ejerzan un criterio adecuado. La toma de decisiones descentralizada significa, por ejemplo, que a los empleados con contacto con los clientes se les faculte para hacer lo necesario para complacerlos. Por ejemplo, en Starbucks, se alienta a los empleados a tomar la iniciativa para promover la satisfacción del cliente; hay una historia conocida de un empleado de tienda que, cuando el sistema computarizado de la caja registradora se quedó sin sistema, con entusiasmo ofreció café gratis a los clientes que esperaban en la fila.[41]

La meta definitiva de la toma de decisiones descentralizadas es delegar la autoridad de la toma de decisiones a las personas o equipos más cercanos y familiarizados con la situación.

La razón de facultar a administradores y empleados en línea descendente para tomar decisiones relacionadas con operaciones diarias y ejecutar la estrategia se basa en la idea de que una compañía que recurre al capital intelectual combinado de sus empleados puede tener un mejor desempeño que una compañía con dominio y control.[42] El reto en un sistema descentralizado es mantener un control adecuado. Con una toma de decisiones descentralizada, la alta administración conserva el control al determinar los límites de la autoridad en cada tipo de puesto, instalar sistemas de control estratégico en toda la empresa, hacer que la gente rinda cuentas por sus decisiones, instituir incentivos de compensación que recompensen a la gente por hacer sus labores de manera que contribuya a un buen desempeño de la empresa y crear una cultura corporativa en la que haya una fuerte presión de los colegas sobre los individuos para que actúen con responsabilidad.[43]

Las estructuras organizacionales descentralizadas tienen mucho que les recomienden. Delegar mayor autoridad a administradores, equipos de trabajo y empleados individuales acorta los tiempos de respuesta organizacional y estimula nuevas ideas, el pensamiento creativo, la innovación y mayor participación de los empleados de la empresa. Además, en las estructuras con trabajadores facultados, los empleos se definen más ampliamente, varias tareas se integran en un solo puesto y la gente dirige su propio trabajo. Se necesitan menos capas de administradores porque decidir cómo hacer las cosas se convierte en parte de las labores de cada persona o equipo de trabajo. Hoy en día los sistemas de comunicación en línea y los teléfonos con acceso a internet facilitan y hacen relativamente económico que las personas de todos los niveles organizacionales tengan acceso directo a los datos, a otros empleados, administradores, proveedores y clientes. Pueden tener acceso rápido a la información (a través de internet o intranet de la compañía), revisar fácilmente con los superiores o compañeros de trabajo cuando sea necesario y tomar acciones responsables. Por lo regular, hay verdaderas ganancias en estado de ánimo y productividad cuando a las personas se les proporcionan las herramientas y la información necesarias para operar de manera autodirigida.

Sin embargo, la descentralización también tiene algunas desventajas. Los altos ejecutivos pierden un elemento de control sobre lo que sucede (pues los subordinados facultados tienen autoridad para actuar por su cuenta) y así pueden ignorar las acciones que emprende el personal bajo su supervisión. Esta falta de control puede poner en riesgo a una empresa en caso de que los empleados facultados tomen decisiones poco prudentes. Además, como la descentralización da a las unidades organizacionales autoridad para actuar con

[41] Iain Somerville y John Edward Mroz, "New Competencies for a New World", en Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckard, eds., *The Organization of the Future*, San Francisco, Jossey-Bass, 1997, p. 70.

[42] La importancia de facultar a los trabajadores en la ejecución de la estrategia y el valor de crear un gran ambiente de trabajo se analizan en Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads y Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce", *Benchmarking: An International Journal* 11, núm. 4, 2004, pp. 346-360.

[43] Hay un análisis de los problemas de mantener un control adecuado sobre los empleados facultados y las posibles soluciones en Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73, marzo-abril de 1995, pp. 80-88.

independencia, existe el riesgo de que se dé muy poca colaboración y coordinación entre distintas unidades organizacionales.

Muchas empresas concluyeron que las ventajas de la descentralización son más que las desventajas; durante los pasados 15 a 20 años se dio un decidido cambio de las estructuras jerárquicas autoritarias con múltiples capas a estructuras más planas y descentralizadas que destacan el otorgamiento de facultades a los empleados. Este giro revela un consenso sólido y creciente respecto de que las estructuras organizacionales jerárquicas y autoritarias no se ajustan bien a la aplicación y ejecución de estrategias en una era en que la abundante información y la comunicación al instante son la norma y en que una parte de los activos más valiosos de la organización consiste en capital intelectual y reside en los conocimientos y capacidades de sus empleados.

Asegurar los ajustes estratégicos en una estructura descentralizada

Las compañías diversificadas que se esfuerzan por captar los beneficios de la sinergia entre negocios separados tienen que estar al tanto para soltarles toda la rienda a los jefes de unidades de negocios para que operen de manera independiente. Los ajustes estratégicos entre negocios, por lo general, deben captarse mediante una estrecha colaboración entre negocios o con la centralización del desempeño de las funciones que tengan ajustes estratégicos a nivel corporativo.[44] Por ejemplo, si los negocios con tecnologías de proceso y productos se traslapan y tienen departamentos de investigación y desarrollo independientes (en los que cada uno busca sus prioridades, proyectos y agendas estratégicas) es difícil que la corporación propietaria evite que se duplique el esfuerzo y capten economías de escala o de alcance, o se amplíen los esfuerzos de investigación y desarrollo de la compañía para abarcar nuevas vías tecnológicas, familias de productos, aplicaciones de uso final y grupos de clientes. Donde exista el potencial de sinergias de IyD entre negocios, la mejor solución por lo general es centralizar la función de investigación y desarrollo, y tener un esfuerzo corporativo coordinado de investigación y desarrollo que sirva a los intereses de negocios individuales y de la compañía como un todo. De igual forma, centralizar las actividades relacionadas de los negocios independientes tiene sentido cuando hay oportunidades de compartir una fuerza de ventas en común, usar los mismos canales de distribución, depender de una organización de servicio de campo en común para manejar las solicitudes de los clientes o proporcionar servicios de mantenimiento y reparación, usar los mismos sistemas y métodos de comercio electrónico, etcétera.

Las acciones para descentralizar la toma de decisiones y dar al personal de la empresa cierta libertad para dirigir sus operaciones deben compensarse con la necesidad de mantener un control y coordinación adecuados entre negocios.

Facilitar la colaboración con proveedores foráneos y aliados estratégicos

También se requieren mecanismos organizacionales —formales o informales— para garantizar relaciones de trabajo eficaces con cada entidad externa principal que participe en la ejecución de una estrategia. Las alianzas estratégicas, convenios de subcontratación, empresas conjuntas y sociedades de cooperación presentan oportunidades inmediatas y abren la puerta a futuras posibilidades, aunque no se logra nada de valor sin una administración activa de la relación. A menos que la alta administración vea que se crea un puente organizacional constructivo con socios estratégicos y que surgen relaciones laborales productivas, se pierde el valor de las alianzas y se debilita el poder de la compañía para ejecutar su estrategia. Si las relaciones laborales estrechas con proveedores son críticas, entonces se debe dar a la gestión de la cadena de suministros el estatus formal en el organigrama de la compañía y una posición importante en la jerarquía. Si las relaciones con el distribuidor, consignatario o concesionario son importantes, se debe asignar a una persona la tarea de promover las relaciones con aliados directos. Si trabajar en paralelo con proveedores de productos y ser-

[44] Hay un análisis de la importancia de la coordinación entre negocios en Jeanne M. Liedtka, "Collaboration across Lines of Business for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 10, núm. 2, mayo de 1996, pp. 20-34.

vicio complementario contribuye a mejorar la capacidad organizacional, entonces se deben aplicar y manejar los arreglos organizacionales para obtener buenos resultados.

Crear puentes organizacionales con aliados externos se logra mediante la asignación de "administradores de relaciones" responsables de hacer que las sociedades o alianzas estratégicas particulares generen los beneficios esperados. Los administradores de relaciones tienen muchas funciones: conjuntar a las personas indicadas, promover una buena relación, ver que se desarrollen y lleven a cabo los planes para actividades específicas, ajustar los procedimientos organizacionales internos y los sistemas de comunicación, resolver desigualdades operativas y fomentar la cooperación interpersonal. Se deben establecer muchos vínculos entre organizaciones y mantenerlos abiertos para garantizar una comunicación y coordinación adecuadas.[45] Se debe compartir suficiente información para que la relación funcione, así como analizar los conflictos, las áreas con problemas y las situaciones cambiantes.

CONCEPTO BÁSICO

Una **estructura de red** es el arreglo que vincula a varias organizaciones independientes participantes en una labor común.

Organizar y administrar una estructura de red proporciona otro mecanismo para fomentar una colaboración y una cooperación más eficaces entre socios externos. Una **estructura de red** es el acomodo que vincula a varias organizaciones independientes participantes en una labor común. Una estructura de red bien administrada suele incluir a una empresa en un papel más central, con la responsabilidad de garantizar que se incluya a los socios correctos y que las actividades en la red se coordinen. La empresa italiana de motocicletas de alta calidad Ducati opera de esta manera al ensamblar sus motocicletas con partes provenientes de una red integrada y selecta de proveedores.

Otras perspectivas sobre la estructuración laboral

Todos los diseños para las organizaciones tienen puntos fuertes y débiles en relación con la estrategia. Para que la estructura corresponda bien con la estrategia, los encargados de aplicar la estrategia primero deben elegir un diseño básico y modificarlo como sea necesario para ajustarlo a la línea particular de negocios de la empresa. Así, deben 1) complementar el diseño con los mecanismos de coordinación adecuados: fuerzas de tarea multifuncionales, equipos especiales de proyecto, equipos de trabajo autosuficientes, etc. y 2) instituir los arreglos de red y comunicaciones que sean necesarios para apoyar la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa. Algunas empresas podrían evitar el establecimiento de acomodos organizacionales "ideales" porque no desean perturbar las relaciones de reportes existentes o porque necesitan acomodar otras idiosincrasias propias de la situación, pero de todos modos deben procurar avanzar hacia la meta de formar una organización competitivamente capaz.

Las formas de desarrollar competencias esenciales y capacidades organizacionales más fuertes (o crear otras nuevas por completo) tienen que ajustarse a las circunstancias propias de la empresa. No sólo las empresas y ejecutivos enfrentan el reto de formar capacidades de diversas maneras, sino que la tarea de formar diferentes capacidades requiere distintas técnicas organizacionales, así, se debe tener cuidado de no generalizar sobre la forma de construirlas. Lo que se puede afirmar sin temor a equivocaciones es que construir una organización capaz implica un proceso de entretejer de manera consciente los esfuerzos de individuos y grupos. Las capacidades organizacionales surgen al establecer y fomentar relaciones de trabajo cooperativas entre personas y grupos para desempeñar actividades de modos más eficientes y creadores de valor. Si bien una estructura organizacional adecuada facilita lo anterior, la construcción de la organización es una tarea en la que debe involucrarse a fondo la administración superior. De hecho, administrar con eficacia tanto los procesos internos de la organización como la colaboración externa para crear capacidades organizacionales de valor competitivo es aún un reto complicado para los ejecutivos de las empresas de hoy.

[45] Rosabeth Moss Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of the Alliance", *Harvard Business Review* 72, núm. 4, julio-agosto de 1994, pp. 105-106.

PUNTOS CLAVE

1. Ejecutar una estrategia es una actividad impulsada por las operaciones y orientada a las acciones que giran en torno a la administración del personal y los procesos del negocio. La forma como los administradores comiencen a aplicar una estrategia nueva es mediante *una valoración comprobada de lo que la empresa debe hacer de otro modo para llevar a cabo con éxito la estrategia.* Deben considerar *precisamente cómo realizar los cambios internos necesarios* lo antes posible.
2. La buena ejecución de una estrategia requiere un *trabajo de equipo.* Todos los administradores tienen responsabilidad en la ejecución de la estrategia en sus áreas de autoridad, y todos los empleados son participantes activos en el proceso de ejecución de la estrategia.
3. Diez tareas administrativas surgen una y otra vez de los esfuerzos de una compañía por ejecutar una estrategia: 1) procurar un buen personal para la empresa, 2) formar las capacidades organizacionales necesarias, 3) crear una estructura organizacional de apoyo, 4) asignar los recursos suficientes, 5) instituir políticas y procedimientos de apoyo, 6) adoptar procesos de mejora continua, 7) instalar sistemas que permitan operaciones competentes en la empresa, 8) vincular los incentivos al logro de los objetivos deseados, 9) inculcar la cultura corporativa adecuada y 10) ejercer liderazgo interno.
4. Las dos mejores señales de una buena ejecución de estrategias son si una empresa cumple o supera sus objetivos de desempeño y realiza sus actividades de la cadena de valor de manera que lleve a una excelencia operativa en toda la empresa. *El desempeño deficiente indica una estrategia débil, una ejecución débil o ambas cosas.*
5. Crear una organización capaz de lograr una buena ejecución de una estrategia comprende tres acciones para la creación de una organización: 1) *dotar de personal a la organización*: reunir un equipo administrativo con talento y decisión, y reclutar y retener empleados con la experiencia, las habilidades técnicas y el capital intelectual necesarios; 2) *acumular competencias esenciales y capacidades competitivas* que permitan una buena ejecución de una estrategia y actualizarlas conforme cambien tanto las condiciones de la estrategia como las externas, y 3) *estructurar la organización y el esfuerzo laboral*: organizar las actividades de la cadena de valor y los procesos de negocios, decidir cuánta autoridad delegar y administrar las relaciones externas.
6. Crear las competencias esenciales y capacidades competitivas es un ejercicio administrativamente desafiante que consume tiempo, y consta de tres etapas: 1) desarrollar capacidades internamente, 2) obtener capacidades mediante fusiones y adquisiciones, y 3) acceder a las capacidades mediante asociaciones de colaboración.
7. Al crear las capacidades internamente, el primer paso es desarrollar la *habilidad* de hacer algo, mediante experimentación, la búsqueda activa de soluciones alternas, y aprendizaje por ensayo y error. A medida que se gana experiencia y el personal de la empresa aprende a desempeñar sus actividades bien de forma constante y con un costo aceptable, la habilidad evoluciona a una capacidad comprobada y cierta. El proceso se acelera al hacer del aprendizaje una labor más deliberada y proporcionar los incentivos que motiven al personal de la empresa a alcanzar los fines deseados.
8. Conforme las empresas ejecutan mejor sus estrategias, desarrollan capacidades en el área de ejecución de estrategias. Las capacidades superiores de ejecución de estrategias permiten a las empresas aprovechar al máximo sus recursos organizacionales y capacidades competitivas. Sin embargo, la excelencia en la ejecución de estrategias también es una fuente más directa de ventajas competitivas, pues una ejecución de estrategias más eficiente y eficaz reduce costos y permite a las empresas producir más valor para la clientela. Es difícil imitar las capacidades superiores en la ejecución de estrategias, y no tienen buenos sustitutos. Así, son una fuente importante de ventajas competitivas *sustentables.* Siempre que los rivales puedan duplicar con rapidez estrategias exitosas, e

imposibiliten *vencerlos por estrategia*, la principal forma de obtener una ventaja competitiva duradera es *ejecutarlas mejor* que ellos.

9. Estructurar la organización y ordenar el esfuerzo de trabajo para que apoyen la ejecución de la estrategia tiene cuatro aspectos: 1) decidir las actividades de la cadena de valor que se realizan internamente y las que se subcontratan, 2) alinear la estructura organizacional de la empresa con su estrategia, 3) decidir cuánta autoridad centralizar en los puestos superiores y cuánta delegar a los mandos medios y empleados en línea descendente, y 4) facilitar la colaboración y coordinación necesarias con socios externos y aliados estratégicos.
10. Para alinear la estructura organizacional de la empresa con su estrategia es importante hacer que las actividades críticas para la estrategia sean los elementos básicos. Hay cuatro tipos fundamentales de estructuras organizacionales: simple, funcional, multidivisional y de matriz. Elegir la adecuada depende del tamaño, complejidad y estrategia de la empresa.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 2, OA 3

1. Revise el vínculo "Careers" [Carreras] en el sitio web corporativo mundial de L'Oréal (**www.loreal.com** y haga clic en la opción del sitio web corporativo mundial de la empresa). La sección ofrece abundante información sobre desarrollo personal, oportunidades de aprendizaje internacional, integración de los recién contratados a los equipos existentes y otras áreas de desarrollo administrativo. ¿Cómo ayudan a L'Oréal los programas analizados para contratar a la gente adecuada y construir competencias esenciales y capacidades competitivas? Para responder, guíese con los análisis del capítulo sobre reclutamiento, capacitación y retención de empleados capaces, y sobre formación de competencias esenciales y capacidades competitivas.

OA 4

2. Examine el esquema de la estructura organizacional corporativa general de Exelon Corporation. Ese esquema se puede hallar en el sitio web **www.exeloncorp.com** y emplee la funcionalidad de búsqueda para localizar los "esquemas organizacionales". ¿Da la impresión de que las actividades críticas para la estrategia son los elementos básicos del arreglo organizacional de Exelon? ¿Su estructura organizacional se caracteriza mejor como estructura departamental ligada a departamentos funcionales, de proceso o geográficos? ¿La estructura organizacional de la empresa se categoriza mejor como estructura divisional? ¿Categorizaría usted la estructura organizacional de Exelon como un arreglo de matriz? Explique.

OA 5

3. Con Google Scholar o el acceso de la biblioteca de su universidad acceda a EBSCO, InfoTrac u otras bases de datos en internet y busque textos recientes sobre toma de decisiones descentralizada y otorgamiento de facultades a los empleados. De acuerdo con los artículos que encuentre en las diversas publicaciones sobre administración, ¿cuáles son las condiciones en las que la toma de decisiones debe trasladarse a los niveles inferiores de la administración?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 5

1. ¿Cómo describiría la organización del equipo administrativo de su empresa? ¿Algún tipo de toma de decisiones está descentralizado y se delega a los administradores individuales? De ser así, explique cómo funciona la descentralización. De otro modo, ¿las decisiones se toman por consenso, con las aportaciones de todos los compañeros administradores? ¿Cuáles cree que sean las ventajas y desventajas del planteamiento de toma de decisiones de su empresa?

OA 3

2. ¿Qué acciones específicas tomaron usted y sus compañeros administradores para desarrollar competencias esenciales o capacidades competitivas que contribuyan a una buena ejecución de la estrategia y a una potencial ventaja competitiva? Si no se ha emprendido ninguna acción, explique por qué.

OA 1, OA 4

3. ¿Qué actividades de la cadena de valor son cruciales para la buena ejecución de la estrategia de su empresa? ¿Su empresa cuenta con la capacidad de subcontratar alguna actividad de la cadena de valor? De ser así, ¿usted y sus compañeros administradores optaron por la subcontratación? ¿Por qué?

CAPÍTULO 11

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES INTERNAS

Acciones que promueven la buena ejecución de las estrategias

La verdadera motivación proviene del logro, del desarrollo personal, de la satisfacción laboral y del reconocimiento.

—Frederick Herzberg
Experto en motivación

Nota para quienes fijen los salarios: paguen a su gente lo menos posible y obtendrán lo mismo de ellos.

—Malcolm Forbes
Editor fallecido de la revista Forbes

El liderazgo casi siempre implica una actividad de cooperación y colaboración que sólo ocurre en un contexto propicio.

—Teniente general William G. Pagonis
Oficial retirado del ejército estadounidense y escritor

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Aprender por qué la asignación de recursos siempre debería basarse en prioridades estratégicas.

OA 2 Entender cómo las políticas y procedimientos bien diseñados facilitan una buena ejecución de estrategias.

OA 3 Aprender cómo las herramientas de administración de procesos que impulsan la mejora continua en el desempeño de las actividades de la cadena de valor ayudan a la organización a alcanzar una ejecución superior de su estrategia.

OA 4 Reconocer el papel de la información y los sistemas operativos para que el personal de la empresa esté en posibilidades de efectuar sus funciones estratégicas con eficiencia.

OA 5 Apreciar cómo y por qué los incentivos y recompensas bien diseñados son la herramienta más poderosa de la administración para promover una hábil ejecución de la estrategia y excelencia operativa.

En el capítulo 10, subrayamos la importancia de crear capacidades organizacionales y estructurar el esfuerzo de trabajo de manera que la ejecución de las actividades cruciales para la estrategia se hagan de manera coordinada y competente. En este capítulo, exponemos cinco acciones administrativas adicionales que promueven la buena ejecución de una estrategia:

- Asignar recursos para impulsar una buena ejecución de la estrategia.
- Instituir políticas y procedimientos para facilitar la ejecución de la estrategia.
- Emplear herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en la forma de desempeñar actividades de la cadena de valor.
- Instalar sistemas de información y operación para que el personal de la compañía desempeñe con eficiencia sus funciones estratégicas.
- Utilizar la asignación de premios e incentivos para promover una mejora de la estrategia y el logro de los objetivos estratégicos y financieros.

ASIGNAR RECURSOS AL ESFUERZO DE LA EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Al comienzo del proceso de implantación de una estrategia nueva, los administradores tienen que determinar qué recursos (en términos de financiamiento, personas, etc.) se requerirán para una buena ejecución de la estrategia y cómo deberían distribuirse en las diversas unidades organizacionales involucradas. La capacidad de una empresa de procurarse los recursos necesarios para apoyar nuevas iniciativas estratégicas tiene un efecto importante en el proceso de ejecución de la estrategia. El contar con pocos fondos ralentiza el progreso y estorba a los esfuerzos de las unidades organizacionales por ejecutar eficientemente sus partes del plan estratégico; asignar demasiados fondos genera un desperdicio de recursos de la organización y empeora el desempeño financiero. Ambos resultados impelen a los administradores a comprometerse a fondo en la revisión de las propuestas de presupuesto y que dirijan las cantidades y los recursos apropiados a las unidades de la organización que son críticas para la estrategia. Esto incluye revisar con todo cuidado las solicitudes de más personal y nuevas instalaciones y equipo, aprobar las que prometan contribuciones a la ejecución de la estrategia y rechazar las que no lo hagan. Si los flujos de efectivo internos resultan insuficientes para financiar las iniciativas estratégicas planeadas, la administración debe reunir fondos adicionales mediante préstamos o venta de acciones a inversionistas.

OA 1

Aprender por qué la asignación de recursos siempre debería basarse en prioridades estratégicas.

Un cambio de estrategia necesita casi siempre reasignaciones presupuestarias y movimientos de recursos. Quizás haya que reducir de tamaño unidades que eran importantes en la estrategia anterior pero que cumplen una función más modesta en la nueva; las unidades que tendrán una función estratégica mayor pueden necesitar más personal, nuevo equipo, instalaciones adicionales y aumentos superiores al promedio de los presupuestos operativos. Implantar una nueva estrategia requiere que los administradores sean activos y, en ocasiones, enérgicos al desviar recursos, al recortar algunas funciones mientras que a otras las revalora, no sólo para otorgar más fondos a las actividades con una función crucial en la nueva estrategia, sino también para evitar la ineficiencia y alcanzar las utilidades proyectadas. Tienen que destinar suficientes recursos a las nuevas iniciativas estratégicas con el objeto de hacer que puedan funcionar con éxito y tomar las decisiones difíciles que implican finalizar proyectos y actividades que ya no se justifican. El fuerte apoyo de Honda para las actividades de IyD le permitió desarrollar la primera bolsa de aire para motocicletas, el primer motor fuera de borda de cuatro tiempos de baja contaminación, una amplia variedad de autos de emisiones ultra-bajas, el primer auto híbrido (Honda Insight) en el mercado estadounidense, y el primer auto con celdas de combustible de hidrógeno (Honda Clarity). Sin embargo, los administradores de Honda no tuvieron problemas en detener la producción del Honda Insight cuando sus ventas no despegaron y después dedicaron esos recursos al desarrollo y fabricación de otros modelos híbridos prometedores, incluso un totalmente rediseñado Insight que se lanzó al mercado estadounidense en 2009.

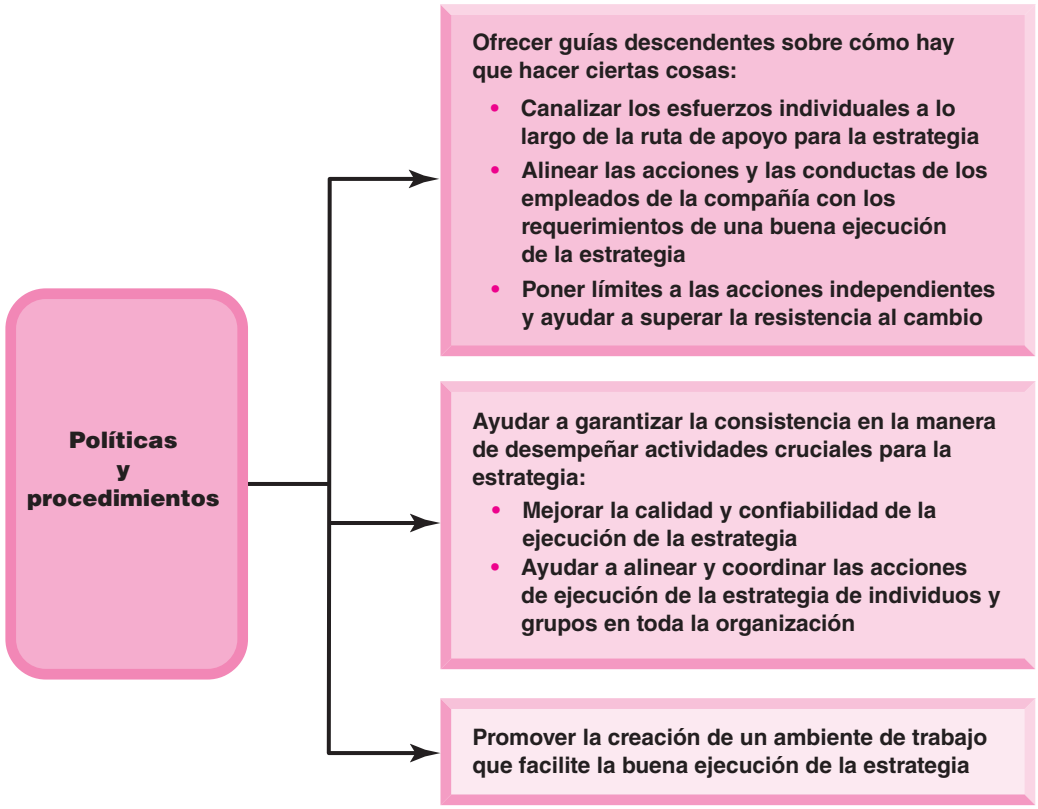
Los requisitos de financiamiento de una nueva estrategia deben señalar cómo asignar el capital y cuál es el monto del presupuesto de cada unidad. Dar menos fondos a las unidades y a las actividades esenciales para el éxito estratégico entorpece la ejecución y el impulso por la excelencia operativa.

Las acciones visibles para reasignar los fondos operativos y movilizar a la gente a nuevas unidades organizacionales indican un compromiso determinado con el cambio estratégico y son necesarias para catalizar el proceso de implantación y darle credibilidad. Microsoft convirtió en costumbre rotar periódicamente a cientos de programadores a nuevos proyectos de programación de alta prioridad en cuestión de semanas y aun de días. En Harris Corporation, donde la estrategia era difundir ideas de investigación a campos que fueran viables comercialmente, la administración cambiaba constantemente a los grupos de ingenieros de proyectos de baja oportunidad a nuevas divisiones comerciales que tienen expectativas más prometedoras. La rapidez de los acontecimientos de muchos mercados incita a las compañías a abandonar los ciclos tradicionales anuales o semestrales de presupuestación y a asignar recursos a favor de ciclos que correspondan a los cambios de estrategia que una compañía hace en respuesta a los sucesos en curso.

El presupuesto operativo de una empresa debe *obedecer a la estrategia* (con el fin de financiar con generosidad el desempeño de actividades clave de la cadena de valor) y también *ser esbelto* (con el fin de operar de la manera más rentable posible).

Cuanto mayor sea el cambio de estrategia (o cuantos más obstáculos haya en el camino de una buena ejecución de la estrategia), mayores son los cambios de recursos que se requieren. El sólo perfeccionar la ejecución de la estrategia que ya tiene una compañía no pide grandes movimientos de personas ni de dinero de un sector a otro. En general, las mejoras deseadas se consiguen mediante aumentos presupuestarios superiores al promedio en las unidades de la organización que lanzan nuevas iniciativas y aumentos menores al promedio (o incluso pequeños recortes) en el resto de las unidades. La principal excepción ocurre cuando todos los cambios estratégicos o las nuevas iniciativas de ejecución tienen que hacerse sin añadir nada a los gastos totales. Entonces, los administradores tienen que abrirse paso, rubro a rubro y actividad por actividad, en busca de formas de reducir los costos en algunos aspectos y desplazar recursos a las actividades de mayor prioridad, donde se necesitan nuevas iniciativas de ejecución. En caso de que una empresa necesite recortes significativos de costos durante el lanzamiento de nuevas iniciativas estratégicas, los administradores deben ser especialmente creativos para encontrar la manera de hacer más con menos, y ejecutar la estrategia con mayor eficiencia. De hecho es común que los cambios de estrategia y el impulso de una buena ejecución de la estrategia se efectúen de manera que implique alcanzar niveles considerablemente más elevados de eficiencia operativa y, al mismo tiempo, asegurarse de que las actividades clave se desempeñen con la mayor eficacia posible.

Figura 11.1 **Cómo las políticas y procedimientos facilitan una buena ejecución de la estrategia**



ESTABLECER POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE FACILITEN LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OA 2

Entender cómo las políticas y procedimientos bien diseñados facilitan una buena ejecución de estrategias.

Las políticas y los procedimientos de una compañía son a veces un apoyo o un estorbo para la buena ejecución de estrategias. Cada vez que una compañía actúa para establecer nuevos elementos estratégicos o mejorar las capacidades de ejecución de su estrategia, por lo general se requieren algunos cambios en las prácticas laborales y en la conducta del personal. Así, lo más aconsejable es que los administradores examinen si las políticas y los procedimientos en curso apoyan dichos cambios y revisen con cuidado o descarten los que ya no funcionen.

Como se muestra en la figura 11.1, las políticas y procedimientos de operación bien concebidos facilitan la ejecución de la estrategia de tres maneras:

- *Proporcionan una guía descendente respecto de la forma en que hay que hacer las cosas.* Las políticas y procedimientos ofrecen al personal un conjunto de guías para desempeñar ciertas actividades, efectuar aspectos diversos de las operaciones, resolver problemas cuando surjan y llevar a cabo algunas labores. En esencia, representan un repertorio de conocimientos organizacionales o administrativos sobre formas eficientes y eficaces de hacer las cosas. Aclaran la incertidumbre para proceder en la ejecución de la estrategia y alinear las acciones y conducta del personal con los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia; además, ponen límites

Las políticas y los procedimientos bien pensados favorecen la ejecución de la estrategia; los que no se sincronizan son barreras.

para la acción independiente ineficaz, cuando se ajustan bien a los requerimientos del plan de aplicación de la estrategia, canalizan los esfuerzos de los individuos a lo largo de una ruta que apoya al plan y facilita una buena ejecución de la estrategia; cuando las formas de hacer las cosas no se alinean con las iniciativas de ejecución de la estrategia, deben alterarse las acciones y las conductas. En estas condiciones, la función administrativa es establecer e imponer nuevas políticas y prácticas de operación más propicias para ejecutar bien la estrategia. Las políticas son un método particularmente útil para contrarrestar las tendencias de algunas personas a resistirse al cambio. En general, la gente se abstiene de infringir las políticas de la compañía o de ir en contra de las prácticas y procedimientos recomendados sin tener primero la libertad de hacerlo o una justificación sólida.

- *Ayudan a garantizar la consistencia en el desempeño de actividades cruciales para la estrategia.* Las políticas y procedimientos sirven para estandarizar la manera de desempeñar actividades y fomentan el apego estricto al planteamiento estandarizado. Esto es importante para garantizar la calidad y confiabilidad del proceso de ejecución de la estrategia; también contribuye a alinear y coordinar los esfuerzos de ejecución de la estrategia de individuos y grupos en toda la organización, característica particularmente benéfica cuando hay unidades operativas diseminadas geográficamente. Por ejemplo, eliminar diferencias significativas en las prácticas de operación de diversas plantas, regiones de ventas, centros de servicio a clientes o de las sucursales de una cadena ayuda a la compañía a dar una calidad constante a sus productos y al servicio a clientes. La buena ejecución de estrategias casi siempre entraña la capacidad de repetir la calidad de los productos y la medida del servicio a clientes en todos los lugares donde la compañía hace negocios; algo menos que eso diluye la imagen de la compañía y reduce la satisfacción de los clientes.
- *Promueven la creación de un ambiente de trabajo que facilita la buena ejecución de las estrategias.* Las políticas y procedimientos de una empresa contribuyen a marcar la pauta del clima laboral y a un entendimiento común sobre la forma en que se hacen las cosas en esa compañía. Como descartar políticas y procedimientos antiguos en favor de nuevos altera invariablemente el ambiente interno de trabajo, los administradores aplican un proceso de cambio de políticas como palanca poderosa para cambiar la cultura de la corporación a modo de tener una correspondencia más fuerte con la nueva estrategia. Aquí el truco está en seleccionar una nueva política que atrape de inmediato la atención de toda la organización, que cambie pronto sus actos y comportamientos y que se incorpore a la manera de hacer las cosas.

Para garantizar la consistencia de la calidad del producto y las pautas de conducta de servicio, en el manual de políticas de McDonald's se detallan los procedimientos que se espera de todos los empleados de las unidades; por ejemplo: "Los cocineros deben voltear las hamburguesas, no lanzarlas. A los 10 minutos de haberse cocinado, las Big Mac deberán desecharse si no se venden y las papas a la francesa a los siete. Los cajeros deben hacer contacto visual y sonreír a todos los clientes". Nordstrom tiene la política de ascender sólo a quienes demuestren "actos heroicos" para satisfacer a los clientes, en particular aquellos que hicieron "solicitudes irracionales" que requieren esfuerzos especiales. Esto induce al personal de las tiendas a dedicar un servicio excepcional al cliente, de conformidad con los requerimientos de una ejecución de la estrategia basada en un servicio al cliente de calidad sobresaliente. Para que sus actividades de investigación y desarrollo sean sensibles a las necesidades y expectativas de los clientes, Hewlett-Packard pide al personal de dicho departamento que visite periódicamente a sus clientes para enterarse de sus problemas y conocer sus reacciones ante los últimos productos de HP.

Uno de los principales problemas de la preparación de políticas se relaciona con qué actividades tienen que ejecutarse de manera rigurosa y cuáles pueden conceder un margen de acción independiente de parte del personal facultado. Pocas compañías necesitan gruesos manuales de políticas para dirigir el proceso de ejecución de la estrategia o para ordenar exactamente cómo deben realizarse las operaciones diarias. Demasiada política puede ser tan estorbosa como una mala política o ser tan confusa como la inexistencia de una; lo sensato

es un enfoque intermedio: *Establezca suficientes políticas para dar a los miembros de la organización direcciones claras para implantar la estrategia y establecer los límites razonables a sus acciones; luego facúltelos para que actúen dentro de esos límites como les parezca conveniente.* Dejar que el personal de la compañía actúe con algún grado de libertad es especialmente apropiado cuando la creatividad y la iniciativa de las personas son esenciales para la buena ejecución de la estrategia que la estandarización y la conformidad estricta. Por lo tanto, establecer políticas que faciliten la ejecución de la estrategia significa más, menos u otras políticas, y pueden requerir que las cosas se hagan con un estándar definido con rigor o que den a los empleados un margen sustancial para que hagan sus actividades como crean mejor.

EMPLEAR LAS HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA LOGRAR UNA MEJORA CONTINUA

OA 3

Aprender cómo las herramientas de administración de procesos que impulsan la mejora continua en el desempeño de las actividades de la cadena de valor ayudan a la organización a alcanzar una ejecución superior de su estrategia.

Los administradores de la compañía pueden impulsar la ejecución superior para sus estrategias de manera significativa con diversas herramientas de administración de procesos para impulsar la mejora continua en el cómo se efectúan las operaciones internas. Una de las herramientas más útiles y eficaces para medir qué tan bien una compañía ejecuta las partes de su estrategia consiste en comparar su desempeño en ciertas actividades y procesos de negocios contra los mejores en la industria y los mejores del mundo, práctica conocida como *benchmarking*.[1] También puede ser útil observar a quienes mejor desempeñan una actividad dentro de la compañía, si ésta tiene muchas unidades organizacionales que desempeñan las mismas funciones en diversos lugares. Identificar, analizar y entender cómo las mejores compañías e individuos realizan determinadas actividades de la cadena de valor y procesos de negocio proporciona parámetros útiles para juzgar la eficacia y la eficiencia de las operaciones internas, así como para fijar criterios de desempeño que las unidades organizacionales deben cumplir o superar.

Cómo funciona el proceso de identificar e incorporar las mejores prácticas

CONCEPTO BÁSICO

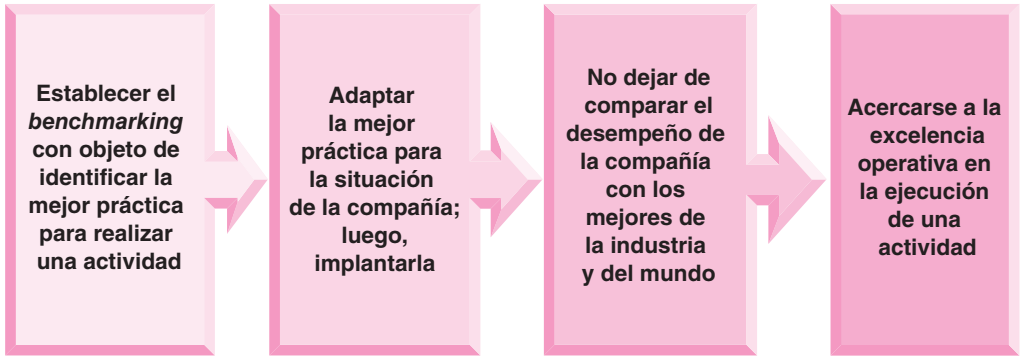
La **mejor práctica** es un método de desempeñar una actividad que entrega resultados manifiestos constantemente superiores en comparación con otros métodos.

La **mejor práctica** es una técnica para realizar una actividad o proceso de negocios que entrega resultados manifiestos constantemente superiores en comparación con otros métodos.[2] Para que una técnica sea calificada como mejor práctica legítima, debe tener un historial comprobado de que reduce significativamente los costos, mejora la calidad o el desempeño, acorta los requerimientos de tiempo, fortalece la seguridad o proporciona algún otro resultado operativo altamente positivo. Así, las mejores prácticas identifican una vía a la excelencia operativa. Para que una mejor práctica sea valiosa y transferible, debe demostrar su éxito con el paso del tiempo, arrojar resultados cuantificables y muy positivos y ser repetible.

[1] Hay un análisis del valor de las comparaciones (*benchmarking*) en la aplicación y ejecución de las estrategias en Christopher E. Bogan y Michael J. English, *Benchmarking for Best Practices: Winning through Innovative Adaptation*, Nueva York, McGraw-Hill, 1994, caps. 2 y 6; Mustafa Ungan, "Factors Affecting the Adoption of Manufacturing Best Practices", *Benchmarking: An International Journal* 11, núm. 5, 2004, pp. 504-520; Paul Hyland y Ron Beckett, "Learning to Compete: The Value of Internal Benchmarking", *Benchmarking: An International Journal* 9, núm. 3, 2002, pp. 293-304; Yoshinobu Ohinata, "Benchmarking: The Japanese Experience", *Long-Range Planning* 27, núm. 4, agosto de 1994, pp. 48-53.

[2] **www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html**, consultado el 2 de diciembre de 2009.

Figura 11.2 **El *benchmarking* y la implantación de las mejores prácticas a la excelencia operativa**



Como vimos en el capítulo 4, el *benchmarking* es la columna vertebral del proceso de identificar, estudiar e implantar las mejores prácticas. En los esfuerzos por establecer el *benchmarking* en una empresa se buscan las mejores prácticas y en seguida se procede a reunir los datos para comparar el propio desempeño en una actividad, en relación con el criterio de la mejor práctica. Para los administradores en lo individual, el *benchmarking* implica ser lo bastante humildes para admitir que otros concibieron métodos de clase mundial para realizar determinadas actividades y, al mismo tiempo, ser lo bastante inteligentes para tratar de aprender cómo igualarlos e incluso superarlos. Pero, como se indica en la figura 11.2, la ventaja del *benchmarking* viene de adaptar los métodos de primera ideados por otras compañías a las operaciones de la propia empresa y, con ello, impulsar, a veces de manera radical, la eficiencia con que se ejecutan las tareas de la cadena de valor.

Sin embargo, el *benchmarking* es más complicado que la mera identificación de qué compañías realizan mejor una actividad y luego tratar de imitar sus métodos, en particular si esas compañías están en otras industrias. Normalmente, las prácticas sobresalientes de otras organizaciones tienen que *adaptarse* para que correspondan con las circunstancias específicas del negocio de una compañía, su estrategia y sus requisitos de operación. Ya que cada compañía es única, la parte convincente de cualquier mejor práctica es qué tan bien la compañía establece su propia versión de ésta y la hace funcionar.

De hecho, una mejor práctica es poco más que otra interesante historia de éxito de otra compañía hasta que los empleados se convencen de emprender la tarea de trasladar lo que pudieron aprender de esa otra compañía a acciones y resultados reales. Los agentes del cambio deben ser los empleados de primera línea, que están convencidos de que es necesario abandonar las antiguas formas de hacer las cosas y adoptar una mentalidad de mejores prácticas. *Cuantas más unidades organizacionales adopten las mejores prácticas para realizar su trabajo, más se acerca una compañía a realizar sus actividades de la cadena de valor de la manera más eficiente y eficaz posible.* De eso trata la excelencia operativa.

Mientras las unidades organizacionales más apliquen las mejores prácticas en el desempeño de su trabajo, más se acerca una empresa a lograr una ejecución eficaz y eficiente de su estrategia.

Cientos de compañías en todo el mundo están ahora en procesos de *benchmarking* para mejorar sus tentativas de ejecución de estrategias. Numerosas organizaciones comerciales y organizaciones de interés especial emprendieron esfuerzos para reunir datos pertinentes a una industria o función de negocios y ponen esas bases de datos en línea, a disposición de sus miembros; entre los buenos ejemplos se incluyen BenchNet The Benchmarking Exchange (**www.benchnet.com**), Best Practices LLC (**www.best-in-class.com**) y el American Productivity and Quality Center (**www.apqc.org**). El *benchmarking* y la implantación de mejores prácticas surgieron claramente como herramientas administrativas legítimas y valiosas para promover la excelencia operativa.

Reingeniería de los procesos comerciales, programas de Administración de la Calidad Total y Seis Sigma: herramientas para fomentar la excelencia operativa

En la búsqueda de la excelencia operativa, muchas compañías llegaron a depender, además del *benchmarking*, de otras tres potentes herramientas administrativas: la reingeniería de los procesos de negocios, la administración de la calidad total (*Total quality management*, TQM) y técnicas de control de calidad Seis Sigma. De hecho, estas tres herramientas se convirtieron en técnicas difundidas en todo el mundo para implantar las estrategias dirigidas a la reducción de costos, manufactura sin defectos, calidad superior de los productos, mejor servicio a clientes y la satisfacción total de éstos. En las secciones siguientes se describe cómo la reingeniería, Seis Sigma y la TQM contribuyen a la excelencia operativa y mejoran la ejecución de estrategias.

Reingeniería de procesos de negocio

Las compañías que corren en pos de mejorar sus operaciones descubren a veces que la ejecución de las actividades cruciales para la estrategia se ven obstaculizadas por una disposición de la organización en la que los componentes de una actividad se realizan en departamentos diferentes, sin que ningún administrador o grupo tenga la responsabilidad por el desempeño óptimo de toda esa actividad. Esto ocurre fácilmente en actividades que por su naturaleza son interdisciplinarias, como el servicio a clientes (que concierne a empleados de recepción de pedidos, almacén y embarque, facturación, cuentas por cobrar, reparaciones y soporte técnico), desarrollo de productos nuevos (que comprende personal de investigación y desarrollo, diseño e ingeniería, compras, manufactura y ventas y marketing) y la administración de la cadena de suministros (que pasa por los segmentos de compras, administración de inventarios, manufactura y montaje, almacén y embarque).

Para ocuparse de desempeños menores al óptimo que pueden surgir de esta clase de situaciones, muchas compañías optaron por realizar una *reingeniería del trabajo* que consiste en retirar las partes que son cruciales para las estrategias de las actividades de los departamentos y se crea un solo departamento o un grupo de trabajo que se encargará de todo el proceso y su desempeño de una manera mejor, más barata y más acorde con la estrategia. Los equipos multifuncionales se popularizaron gracias a la práctica de la **reingeniería de procesos de negocio**, que implica el rediseño y agilización del flujo de trabajo (que a menudo se posibilita mediante tecnología de vanguardia de internet y sistemas de información), con el fin de obtener ganancias considerables en desempeño de la actividad.[3]

CONCEPTO BÁSICO

La **reingeniería de procesos de negocio** implica un rediseño y una agilización radicales del desempeño de una actividad con el fin de obtener mejoras drásticas en dicho desempeño.

Cuando se hace adecuadamente, la *reingeniería de los procesos de negocio* puede producir beneficios operativos sobresalientes. Hallmark aplicó una reingeniería en sus procesos de elaboración de nuevas tarjetas de felicitación con la creación de equipos de personal de ocupaciones mixtas (artistas, redactores, litógrafos, vendedores y administradores) para trabajar en una tarjeta de un solo tema de felicitación o día especial; el proceso al que se aplicó la reingeniería aceleró la elaboración de nuevas líneas de tarjetas de felicitación hasta 24 meses, fue más rentable y aumentó la satisfacción del cliente.[4] En la sección de procesamiento de pedidos de la división de interruptores eléctricos de General Electric, el tiempo transcurrido entre la recepción del pedido y la entrega del producto se redujo de tres semanas a tres días cuando se consolidaron seis unidades de producción en una, lo que redujo diversos pasos anteriores de inventario y manejo; se

[3] M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Nueva York, Harper Collins Publishers, 1993, pp. 26-27.

[4] La información sobre la industria de las tarjetas de felicitación se encuentra en **www.answers.com**, consultado el 8 de julio de 2009, y en "Reengineering: Beyond the Buzzword", *Business Week*, 24 de mayo de 1993, **www.businessweek.com**, consultado el 8 de julio de 2009.

automatizó el sistema de diseño para que reemplazara a un sistema hecho para humanos y se recortaron de tres a una las capas organizacionales entre administradores y trabajadores. La productividad aumentó 20% en un año y los costos de manufactura bajaron 30%. La empresa inglesa de servicios públicos Northwest Water se valió de la reingeniería de procesos de negocios para eliminar 45 depósitos de trabajos que eran la base de las cuadrillas que instalaban y reparaban los ductos y los equipos de agua potable y drenaje. Ahora las cuadrillas trabajan directamente en sus vehículos; reciben trabajos y anuncian la terminación del trabajo desde computadoras a bordo. Los miembros de las cuadrillas ya no son empleados, sino contratistas de Northwest Water. Estas iniciativas de reingeniería eliminaron la necesidad de los depósitos de trabajos y, además, la empresa pudo eliminar un gran porcentaje del personal burocrático y la organización de supervisión que controlaba a las cuadrillas.[5]

Se emprendió la reingeniería de las actividades de la cadena de valor en muchas compañías, así como en una gran cantidad de industrias de todo el mundo, con excelentes resultados en algunas.[6] En las empresas en las que sólo produjeron resultados modestos se debieron, en general, a la ineptitud o falta de compromiso genuino de la directiva; si bien la reingeniería de procesos de negocios recibe críticas porque algunas empresas la usan como excusa para reducir su tamaño, no obstante demostró ser una herramienta útil para agilizar el trabajo de las empresas y acercarse a la excelencia operativa. También inspiró enfoques más basados en la tecnología para integrar y agilizar procesos de negocio, como *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema basado en software aplicado con ayuda de empresas consultoras como SAP (líder proveedor de software para negocios).

Programas de administración de la calidad total

CONCEPTO BÁSICO

La **administración de la calidad total** (*Total quality management*, TQM) entraña crear una cultura de calidad total dedicada a mejorar continuamente el desempeño en toda tarea y actividad de la cadena de valor.

La administración de la calidad total (*Total quality management*, TQM) es una filosofía de administración de un conjunto de prácticas de negocios que subraya el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, la exactitud absoluta al realizar las tareas, hacer participar y facultar a los empleados de todos los niveles, el diseño del trabajo en equipos, el *benchmarking* y la satisfacción total de los consumidores.[7] Aunque la TQM se concentra en la producción de bienes de calidad y en satisfacer por completo las expectativas de los clientes, alcanza sus mayores éxitos cuando también se extiende a los esfuerzos de los empleados de *todos los departamentos*, por ejemplo: recursos humanos, facturación, contabilidad y sistemas de información; a los que podría faltarles incentivos apremiantes y dirigidos a los clientes para mejorar. La TQM consiste en reformar la cultura corporativa y pasar a una filosofía empresarial de calidad total y mejoramiento continuo que

[5] Gene Hall, Jim Rosenthal y Judy Wade, "How to Make Reengineering Really Work", *Harvard Business Review* 71, núm. 6, noviembre-diciembre de 1993, pp. 119-131.

[6] Hay más información sobre reingeniería de procesos de negocios y lo bien que funcionó en varias empresas en James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise*, Nueva York, Free Press, 1992, p. 162; Ann Majchrzak y Qianwei Wang, "Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations", *Harvard Business Review* 74, núm. 5, septiembre-octubre de 1996, pp. 93-99; Stephen L. Walston, Lawton R. Burns y John R. Kimberly, "Does Reengineering Really Work? An Examination of the Context and Outcomes of Hospital Reengineering Initiatives", *Health Services Research* 34, núm. 6, febrero de 2000, pp. 1363-1388; Allessio Ascari, Melinda Rock y Soumitra Dutta, "Reengineering and Organizational Change: Lessons from a Comparative Analysis of Company Experiences", *European Management Journal* 13, núm. 1, marzo de 1995, pp. 1-13. Para una revisión de por qué algunos miembros del personal de la empresa aceptan la reingeniería de procesos y otros no, véase Ronald J. Burke, "Process Reengineering: Who Embraces It and Why?", *TQM Magazine* 16, núm. 2, 2004, pp. 114-119.

[7] Hay análisis seminales de lo que es la TQM y cómo funciona, escritos por ardientes defensores de esta técnica, en M. Walton, *The Deming Management Method*, Nueva York, Pedigree, 1986; J. Juran, *Juran on Quality by Design*, Nueva York, Free Press, 1992; Philip Crosby, *Quality Is Free: The Act of Making Quality Certain*, Nueva York, McGraw-Hill, 1979; S. George, *The Baldrige Quality System*, Nueva York, Wiley, 1992. Para una crítica de la TQM, véase Mark J. Zbaracki, "The Rethoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly* 43, núm. 3, septiembre de 1998, pp. 602-636.

permee todas las áreas de la organización.[8] Pretende insuflar entusiasmo y compromiso por hacer las cosas de arriba abajo en la organización. El trabajo de la administración es propiciar una búsqueda de nuevas maneras de mejorar en toda la compañía, en la cual todo el personal de la compañía ejerza la iniciativa y aplique su ingenio. La doctrina de la TQM dice que nunca se es lo "bastante bueno" y que todos tienen la responsabilidad de participar en la mejora continua. Así, la TQM es una carrera sin término, el éxito viene de avanzar pequeños pasos cada día, un proceso que los japoneses llaman *kaizen.*

La TQM tarda mucho en mostrar resultados significativos; muy pocos beneficios surgen en los primeros seis meses; las ganancias de largo plazo de la TQM, si llegan, dependen en gran medida del éxito de la administración para implantar una cultura en la cual prosperen sus filosofías y prácticas; es una herramienta administrativa que atrajo numerosos usuarios y defensores durante varias décadas y puede dar buenos resultados cuando se usa apropiadamente.

Programas de control de calidad Seis Sigma

CONCEPTO BÁSICO

Los **programas Seis Sigma** emplean métodos estadísticos avanzados para mejorar la calidad mediante la reducción de defectos y variabilidad en el desempeño de procesos de los negocios

Los programas Seis Sigma ofrecen otra forma de impulsar la mejora continua en la calidad y la ejecución de estrategias. Este enfoque implica métodos estadísticos avanzados para identificar y eliminar las causas de los defectos (errores) y la variabilidad en el desempeño de una actividad o proceso en el negocio. Cuando el desempeño de una actividad o proceso llega a la "calidad Seis Sigma", *no hay más de 3.4 defectos por un millón de procesos* (igual a 99.9997% de precisión).[9]

Hay dos tipos importantes de programas Seis Sigma. El sistema DMAMC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) es un sistema de mejoramiento para los procesos existentes que no cumplen las especificaciones y necesitan mejoras graduales. El proceso DMADV de definir, medir, analizar, diseñar y verificar se usa para desarrollar procesos o productos *nuevos* a niveles de calidad de Seis Sigma. El DMADV en ocasiones se denomina Diseño para Seis Sigma o DPSS. Los dos programas de Seis Sigma son supervisados por empleados que ganaron el grado de "maestro cinta negra" en su capacitación de Seis Sigma, y ejecutados por quienes concluyeron la capacitación de "cinta verde" y "cinta negra" en Seis Sigma. De acuerdo con la Six Sigma Academy, el personal con cinta negra puede ahorrar a la compañía aproximadamente 230 000 dólares por proyecto y puede realizar de cuatro a seis proyectos por año.[10]

El razonamiento estadístico en el que se basa Seis Sigma descansa en los siguientes tres principios: todo trabajo es un proceso, todos los procesos tienen variabilidad y todos los procesos generan datos que la explican.[11] Para ilustrar cómo estos tres principios conducen la medición de DMAMC, consideremos el caso de una compañía de servicios de limpieza que quiere mejorar la calidad del trabajo de sus cuadrillas y, por lo tanto, aumentar la satisfacción de los clientes. El equipo Seis Sigma de la compañía puede buscar el mejoramiento de la calidad de manera continua mediante el proceso DMAMC, como sigue:

- *Definir*. Como las Seis Sigma se dirigen a reducir los defectos, el primer paso es definir qué constituye un defecto. Los miembros del equipo Seis Sigma pueden decidir que dejar rayones en una ventana es un defecto porque es motivo de insatisfacción de los clientes.

[8] Se presenta un análisis del cambio del ambiente y la cultura laborales que implica la TQM en Robert T. Amsden, Thomas W. Ferratt y Davida M. Amsden, "TQM: Core Paradigm Changes", *Business Horizons* 39, núm. 6, noviembre-diciembre de 1996, pp. 6-14.

[9] Hay panorámicas de fácil comprensión sobre Seis Sigma en Peter S. Pande y Larry Holpp, *What Is Six Sigma?*, Nueva York, McGraw-Hill, 2002; Jiju Antony, "Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective", *TQM Magazine* 16, núm. 4, 2004, pp. 303-306; Peter S. Pande, Robert P. Neuman y Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance*, Nueva York, McGraw-Hill, 2000; Joseph Gordon y M. Joseph Gordon, Jr., *Six Sigma Quality for Business and Manufacture*, Nueva York, Elsevier, 2002. Sobre cómo emplear Seis Sigma en empresas pequeñas, consulte Godecke Wessel y Peter Burcher, "Six Sigma for Small and Medium-Sized Enterprises", *TQM Magazine* 16, núm. 4, 2004, pp. 264-272.

[10] A partir de información del sitio **www.isixsigma.com**, consultado el 4 de noviembre de 2002.

[11] Kennedy Smith, "Six Sigma for the Service Sector", *Quality Digest Magazine*, mayo de 2003, **www.qualitydigest.com**, consultado el 28 de septiembre de 2003.

- *Medir*. El siguiente paso es reunir datos para averiguar por qué, cómo y con qué frecuencia ocurre dicho defecto. Aquí se incluirían diagramas de flujo de los procesos con los métodos específicos que siguen las cuadrillas de limpieza al lavar las ventanas de un cliente. Otras mediciones incluirían anotar qué herramientas y productos de limpieza usan los trabajadores para lavar las ventanas.
- *Analizar*. Después de reunir los datos y analizar las estadísticas, el equipo Seis Sigma de la compañía descubre que las herramientas y las técnicas de lavado de ventanas de ciertos empleados son mejores que las de otros porque sus herramientas y procedimientos no rayan las ventanas; así se identifica y documenta una "mejor práctica" para evitar que se rayen los vidrios.
- *Mejorar*. El equipo Seis Sigma implanta la mejor práctica documentada como el método estándar para lavar ventanas.
- *Controlar*. La compañía enseña a los empleados antiguos y nuevos la técnica de la mejor práctica para lavar ventanas. Con el tiempo, hay mejoras significativas en la satisfacción de los clientes y más negocios.

El proceso DMAMC de Seis Sigma es un vehículo particularmente bueno para mejorar el desempeño cuando hay *amplias variaciones* en la calidad con que se realiza una actividad.[12] Por ejemplo, las líneas aéreas que se esfuerzan por mejorar la puntualidad de sus vuelos tienen más que ganar de las acciones para reducir el número de vuelos que se retrasan más de 30 minutos que de las acciones dirigidas a reducir el número de vuelos que están retrasados menos de cinco minutos. Del mismo modo, FedEx puede tener un tiempo promedio de entrega de 16 horas, pero si el tiempo real varía de un mínimo de 12 horas a un máximo de 26, de modo que 10% de los paquetes llegan más de seis horas tarde, entonces la compañía tiene un enorme problema de confiabilidad, justo de la clase que son muy adecuados para resolver con los programas Seis Sigma.

Desde mediados del decenio de 1990, miles de compañías y organizaciones no lucrativas de todo el mundo comenzaron a aplicar programas de Seis Sigma para fomentar la excelencia operativa. Fabricantes como Motorola, Caterpillar, DuPont, Xerox, Alcan Aluminium, BMW, Volkswagen, Nokia, Owens Corning, Boeing y Emerson Electric emplearon técnicas de Seis Sigma para mejorar la ejecución de su estrategia e incrementar la calidad de la producción. General Electric (GE), una de las compañías que estableció con mayor éxito la capacitación en Seis Sigma y que busca la perfección de esta última, calculó beneficios del orden de 10 mil millones de dólares durante los primeros cinco años de implantación; por ejemplo, su división de iluminación redujo 98% los defectos de facturación y las disputas, mientras GE Capital Mortage mejoró las probabilidades de que una llamada llegara a un representante "vivo" de la compañía de 76 a 99%.[13] En la cápsula ilustrativa 11.1 se describe el uso que hace Whirlpool de las Seis Sigma en su negocio de electrodomésticos.

Pero las Seis Sigma no son sólo una herramienta de mejoramiento de la calidad para fabricantes. En una compañía, el personal de ventas de productos invitaba a cenar con vino a los clientes para cerrar sus tratos. Pero los costos de este entretenimiento se consideraban demasiado altos en muchos casos.[14] En un proyecto de Seis Sigma en el que se examinaron los datos de ventas, se descubrió que aunque el tiempo pasado con los clientes era importante, cenar con vino y otros entretenimientos no lo eran. Los datos mostraron que el tiempo periódico que se pasa con los clientes ayuda a cerrar ventas, pero este tiempo puede pasarse sobre una taza de café en lugar de jugar golf en un centro de descanso o llevar a los clientes a restaurantes caros. Además, en el análisis se mostró que demasiado tiempo con los clientes es contraproducente. Se encontró que un paseo campestre que se programaba regularmente con los clientes iba en detrimento de las ventas, porque se celebraba en una época atareada del año, cuando los clientes preferían no estar lejos de su oficina. Cambiar la manera de cortejar

[12] Del Jones, "Taking the Six Sigma Approach", *USA Today,* 31 de octubre de 2002, p. 5B.
[13] Pande, Neuman y Cavanagh, *The Six Sigma Way*, pp. 5-6.
[14] Smith, "Six Sigma for the Service Sector".

a los posibles clientes dio por resultado un aumento de 10% en las ventas; también se empleó las Seis Sigma para mejorar procesos de atención a la salud. Un hospital de Milwaukee aplicó este esquema para mejorar la precisión con que administraba las dosis adecuadas de medicamentos a sus pacientes, el análisis DMAMC del proceso de tres etapas que era originado cuando un doctor escribía una receta, se surtía en la farmacia del hospital y era administrado por las enfermeras reveló que la mayor parte de los errores venían de leer la mala letra del doctor,[15] el hospital implantó un programa que pedía a los doctores que escribieran la receta en una computadora, lo que redujo drásticamente el número de errores; también se informó que Bank of America, Starwood Hotels, Penske Truck Leasing, Jacksonville Electric Authority (JEA), United Heath Group, Amazon.com y el ejército, armada, fuerza aérea y los cuerpos de marina de Estados Unidos aplican con éxito técnicas de Seis Sigma en sus operaciones.

Si bien muchas empresas emplean los métodos de Seis Sigma para mejorar la calidad con que se desempeñan sus actividades, hay pruebas de que las técnicas Seis Sigma reprimen la innovación y la creatividad.[16] La esencia de Seis Sigma es reducir la variabilidad de los procesos, pero los procesos creativos, por naturaleza, implican un poco de variabilidad. En muchos casos, las innovaciones trascendentales ocurren sólo después de abandonar miles de ideas, y después de que las ideas prometedoras atravesaron múltiples iteraciones y la elaboración de abundantes prototipos. El administrador general de Google, Eric Schmidt, comentó alguna vez que el proceso de innovación es "anti-Seis Sigma", y que aplicar los principios de Seis Sigma a la labor creativa en Google ahogaría la innovación en la empresa.[17]

Cuando James McNerney, ejecutivo de GE capacitado en el uso constructivo de Seis Sigma, llegó a ser administrador general de 3M Corporation, procedió a instituir una serie de principios basados en Seis Sigma. La dedicación de McNerney con Seis Sigma y su eliminación de 8% de la fuerza laboral de la empresa permitieron que se elevaran las ganancias de 3M poco después de su llegada, pero la aplicación de Seis Sigma en la IyD y las actividades de desarrollo de productos nuevos de 3M no tardaron en manifestar que sofocaba la innovación y la introducción de productos nuevos, lo que minaba la añeja reputación de innovación de la empresa. Los investigadores de 3M se quejaron de que el proceso de innovación no se prestaba bien a la exhaustiva recopilación de datos y análisis que requerían las Seis Sigma y de que había que dedicar demasiado tiempo a redactar informes que delinearan el potencial de mercado y los posibles retos de fabricación de proyectos en todas las etapas del proceso de IyD. Se culpó a la rigidez de las Seis Sigma y al congelamiento del presupuesto durante el primer año de McNerney en la dirección de 3M en 2005 por la caída de la empresa del primer al séptimo lugar en la lista de las Empresas más Innovadoras del Boston Consulting Group.[18]

Un enfoque mixto cada vez más popular para la aplicación de Seis Sigma procura mejoras graduales de eficiencia operativa mientras se da más libertad al IyD y otros procesos que permiten a la empresa desarrollar nuevas formas de ofrecer valor a los clientes. Los administradores de estas *organizaciones ambidiestras* se inclinan por aplicar mejoras continuas en los procesos operativos, pero dejan que IyD opere conforme a un conjunto de reglas que le permitan desarrollar innovaciones significativas. Sin embargo, estos dos enfoques para administrar a los empleados deben llevarse a cabo mediante una estrecha integración de los ejecutivos para asegurar que las unidades separadas y de diversa orientación operen con un propósito común. Ciba Vision, líder global en lentes de contacto, redujo drásticamente sus gastos operativos gracias a programas de mejora continua, mientras al mismo tiempo y de forma armoniosa elabora nuevas series de productos de lentes de contacto que permitieron que sus ingresos ascendieran a 300% en un periodo de 10 años.[19] Una empresa que de

[15] Jones, "Taking the Six Sigma Approach", p. 5B.
[16] Véase por ejemplo "A Dark Art No More", *Economist* 385, núm. 8550, 13 de octubre de 2007, p. 10; Brian Hindo, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity", *BusinessWeek*, 11 de junio de 2007, pp. 8-16.
[17] Citado en "A Dark Art No More".
[18] Hindo, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity".
[19] Hay un análisis de los enfoques para procurar innovaciones radicales o disruptivas sin dejar de buscar ganancias graduales de eficiencia en Charles A. O'Reilly y Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review* 82, núm. 4, abril de 2004, pp. 74-81.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 11.1

Whirlpool emplea Seis Sigma para promover la excelencia operativa

La alta administración de Whirlpool Corporation (con 67 centros de manufactura y tecnología en todo el mundo y ventas en unos 170 países que totalizaron 17 mil millones de dólares en 2009) tiene una visión de aparatos Whirlpool "en todos los hogares... en todos los lugares, con orgullo, pasión y desempeño". Uno de los principales objetivos de la administración al perseguir esta visión es cultivar una lealtad única de los clientes a la marca Whirlpool. La estrategia de Whirlpool para ganar el corazón y la mente de los compradores de todo el mundo es fabricar y vender electrodomésticos de la mayor calidad y con características innovadoras que los clientes consideran atractivas. Además, la estrategia de Whirlpool es ofrecer una amplia selección de modelos (en reconocimiento de que varían los gustos y las preferencias de los clientes) y esforzarse por una eficiencia de costos bajos que le permita fijar precios competitivos a sus productos. Ejecutar esta estrategia en las operaciones de Whirlpool en Norteamérica (donde es el líder del mercado), Latinoamérica (donde también es el líder), Europa (ocupa el tercer lugar) y Asia (donde tiene el primer lugar en India y tiene un pie con enormes oportunidades de crecimiento en otras zonas) requiere un enfoque firme en el mejoramiento continuo, capacidades de manufactura esbelta y el impulso por la excelencia operativa. Para canalizar los esfuerzos de los 67 000 empleados de Whirlpool de modo que ejecuten con éxito la estrategia, la administración preparó un programa general de excelencia operativa con las Seis Sigma como una de sus partes fundamentales.

La iniciativa de excelencia operativa, que se lanzó en el decenio de 1990, incorporó técnicas de Seis Sigma para mejorar la calidad de los productos de Whirlpool y, al mismo tiempo, reducir los costos y acortar el tiempo que se tardan en llevar al mercado las innovaciones en los productos. El programa Seis Sigma ayudó a Whirlpool a ahorrar 175 millones de



dólares en costos de manufactura durante los primeros tres años.

Para sostener los incrementos de la productividad y los ahorros de costos, Whirlpool insertó prácticas de Seis Sigma en sus centros de manufactura de todo el mundo y difundió una cultura basada en Seis Sigma y en las capacidades y habilidades de manufactura esbelta. Desde 2002, todas las unidades operativas de Whirlpool comenzaron a llevar la iniciativa de Seis Sigma a un nivel superior, para lo cual primero colocaron las necesidades de los clientes en el centro de cada función (investigación y desarrollo, tecnología, manufactura, marketing y apoyo administrativo), después lucharon por mejorar continuamente los niveles de calidad y eliminar todos los costos innecesarios. La compañía repasó sistemáticamente todos los aspectos de su negocio con la idea de que los empleados deberían desempeñar cada actividad en todos los niveles de manera tal que entregaran valor a los clientes y que llevaran al mejoramiento continuo en la forma de hacer las cosas.

La administración de Whirlpool cree que el proceso de excelencia operativa de la compañía es motor importante para sostener su liderazgo mundial en la manufactura de electrodomésticos.

Fuente: **www.whirlpool.com**, consultado el 25 de septiembre de 2003, 15 de noviembre de 2005, 16 de agosto de 2008 y el 9 de julio de 2010; Lexis-Nexis-Edgar Online, figuras: figura 99; figuras adicionales, fecha de archivo, 21 de julio de 2010.

manera sistemática y prudente aplica métodos de Seis Sigma a su cadena de valor, actividad por actividad, registra importantes avances hacia la mejora de eficiencia con que ejecuta la estrategia sin sacrificar la innovación. Como sucede con la TQM, obtener el compromiso de la administración, establecer una cultura de calidad y hacer partícipes por completo a los empleados tiene una importancia crítica para la aplicación fructífera de los programas de calidad de Seis Sigma.[20]

[20] Terry Nels Lee, Stanley E. Fawcett y Jason Briscoe, "Benchmarking the Challenge to Quality Program Implementation", *Benchmarking: An International Journal* 9, núm. 4, 2002, pp. 374-387.

Diferencia entre reingeniería de procesos de negocios y programas de mejoramiento continuo, como Seis Sigma y TQM La reingeniería de los procesos de negocios y las iniciativas de mejoramiento continuo como TQM y Seis Sigma se pensaron para fomentar la productividad y reducir los costos, aumentar la calidad de los productos y acrecentar la satisfacción de los clientes. La diferencia esencial entre la reingeniería de los procesos de negocios y los programas de mejoramiento continuo es que la reingeniería busca *ganancias sustanciales,* del orden de 30 a 50% o más, mientras que los programas de calidad total y el Seis Sigma subrayan el *progreso gradual* y se empeñan en obtener ganancias palmo a palmo, una y otra vez en una corriente interminable. Estos dos enfoques para mejorar el desempeño de las actividades de la cadena de valor y la excelencia operativa no se excluyen uno al otro; es buena idea usarlos juntos. La reingeniería se puede usar primero para tener un buen diseño base que arroje mejoras rápidas y radicales en el desempeño de los procesos de negocios. Entonces, los programas de calidad total se usan después de la reingeniería o de la implantación de las mejores prácticas para dar mejoras graduales. Este enfoque doble para establecer la excelencia operativa es como una maratón en la que uno corre los primeros seis kilómetros lo más rápidamente que puede y luego sostiene la velocidad el resto de la carrera.

La reingeniería de los procesos de negocio pretende obtener mejoras sustanciales; los programas de mejoramiento continuo, como TQM y Seis Sigma, se dirigen a las mejoras graduales continuas.

Aprovechar los beneficios de las iniciativas para mejorar las operaciones

Los mayores beneficiarios de las iniciativas de *benchmarking* y de mejores prácticas, reingeniería, TQM y Seis Sigma son las compañías que ven esos programas no como fines en sí mismos, sino como herramientas para implantar la estrategia de la compañía con más eficacia. Los frutos más raquíticos se presentan cuando los administradores de la compañía los toman como algo que vale la pena intentar, como ideas nuevas que podrían traer mejoras. En casi todos los casos, dan por resultado esfuerzos sin estrategia, únicamente para administrar mejor.

Aquí hay una lección importante: los procesos de administración de negocios requieren estar vinculados a las prioridades estratégicas de la empresa para que contribuyan efectivamente al mejoramiento de la ejecución de la estrategia. Sólo la estrategia puede señalar qué actividades de la cadena de valor son importantes y qué objetivos de desempeño tienen más sentido. Sin un marco estratégico, los administradores carecen de contexto en el cual fijar lo que de verdad importa para el desempeño de la unidad de negocios y el éxito competitivo.

Para sacar el mayor provecho de las iniciativas de ejecutar eficazmente la estrategia, los administradores deben tener una idea clara de qué resultados concretos son importantes. ¿Son mayores porcentajes de entregas a tiempo, menores costos generales, mayores porcentajes de consumidores complacidos y menos quejas, ciclos más breves, mayor porcentaje de ingresos de productos recién introducidos o qué? Tomar como referencia el desempeño de los mejores en la industria y del mundo en muchas o todas las cadenas de valor proporciona una base realista para fijar marcas internas de desempeño y objetivos de largo alcance.

Una vez que las iniciativas para mejorar las operaciones se vinculan a las prioridades estratégicas de la empresa, sigue la tarea administrativa de crear una cultura de calidad total en la que haya un compromiso genuino por alcanzar los resultados de desempeño que pide el éxito estratégico.[21] Los administradores pueden seguir estos pasos para materializar

[21] En un estudio reciente se documentaron los imperativos de establecer una cultura de apoyo: Milan Ambrož, "Total Quality System as a Product of the Empowered Corporate Culture", *TQM Magazine* 16, núm. 2, 2004, pp. 93-104. Las investigaciones que confirman los factores importantes para el éxito de los programas de TQM tanto en Europa como en Estados Unidos se presentan en Nick A. Dayton, "The Demise of Total Quality Management", *TQM Magazine* 15, núm. 6, 2003, pp. 391-396.

todo el valor completo de las iniciativas de TQM o Seis Sigma y promover una cultura de excelencia operativa:[22]

1. Un compromiso visible, inequívoco e inflexible con la calidad total y el mejoramiento continuo, incluyendo una visión preocupada por la calidad y objetivos específicos y mensurables para reforzar la calidad y hacer mejoras continuas.
2. Incitar a la gente a que adopte comportamientos en favor de la calidad, además de lo siguiente:
   a) Seleccionar con rigor a quienes solicitan trabajo y contratar únicamente a los que tienen las actitudes y las aptitudes correctas para un desempeño de calidad.
   b) Proporcionar capacitación de calidad a los empleados.
   c) Usar equipos y ejercicios de formación de equipos para reforzar y promover el esfuerzo de los individuos (la creación de una cultura de calidad se facilita si los equipos son multifuncionales, capaces de cumplir varias tareas y cada vez más autodirigidos).
   d) Reconocer y recompensar los esfuerzos de individuos y equipos de manera periódica y sistemática.
   e) Insistir en la prevención (hacerlo bien la primera vez), no en la inspección (instituir métodos para resolver los errores).
3. Facultar a los empleados para que tengan autorización de prestar un gran servicio o mejorar los productos y que quede más en las manos de quienes los hacen que de quienes supervisan: *mejorar la calidad tiene que considerarse parte del trabajo de todos.*
4. Usar sistemas en línea para dar a todas las partes relevantes las últimas mejores prácticas y experiencia real con éstas, acelerando así su difusión y adopción en toda la organización. Los sistemas en línea también permiten que el personal intercambie datos y opiniones sobre cómo actualizar las mejores prácticas actuales.
5. Destacar que el desempeño puede, y debe, ser mejorado porque los competidores no se duermen en sus laureles y los clientes siempre buscan lo mejor.

Si las iniciativas de calidad se vinculan a los objetivos estratégicos y si todos los miembros de la organización se adhieren a una cultura que apoye la excelencia operativa, las prácticas de mejora continua de la empresa se vuelven definitivamente más adecuadas para la ejecución eficiente de la estrategia.

La finalidad de usar *benchmarking*, mejores prácticas, reingeniería de procesos de negocios TQM, Seis Sigma y otros programas es mejorar el desempeño de las actividades críticas para la estrategia y, por lo tanto, reforzar su ejecución.

En resumen, el *benchmarking*, la adopción de las mejores prácticas, reingeniería de procesos de negocios, TQM y las técnicas de Seis Sigma necesitan todas ser vistas y aprovechadas como parte de un esfuerzo mayor para ejecutar la estrategia de manera eficiente. Bien empleadas, todas estas herramientas son capaces de mejorar la eficiencia con que una empresa desempeña sus actividades de la cadena de valor. Las mejoras en estas actividades no sólo se suman con el tiempo y fortalecen las capacidades organizacionales, sino que también contribuyen a forjar una cultura de excelencia operativa. Todo esto sienta las bases para obtener una ventaja competitiva.[23] Si bien es relativamente fácil que los rivales establezcan las herramientas de administración de procesos, es mucho más difícil y tardado que arraigue profundamente una cultura de excelencia operativa (como ocurre cuando se emplean religiosamente esas técnicas y la alta administración demuestra un compromiso duradero con dicha excelencia en toda la organización).

[22] Judy D. Olian y Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management* 30, núm. 3, otoño de 1991, pp. 310-311; Paul S. Goodman y Eric D. Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems", *Academy of Management Executive* 10, núm. 2, mayo de 1996, p. 7.

[23] Thomas C. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 16, 1995, pp. 15-37. Véase también Richard M. Hodgetts, "Quality Lessons from America's Baldrige Winners", *Business Horizons* 37, núm. 4, julio-agosto de 1994, pp. 74-79; Richard Reed, David J. Lemak y Joseph C. Montgomery, "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review* 21, núm. 1, enero de 1996, pp. 173-202.

INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y OPERACIÓN

OA 4

Reconocer el papel de la información y los sistemas operativos para que el personal de la empresa esté en posibilidades de efectuar sus funciones estratégicas con eficiencia.

Las estrategias de la compañía no pueden ejecutarse bien sin varios sistemas internos de operaciones del negocio. Southwest Airlines, Singapore Airlines, Lufthansa, British Airways y otras importantes aerolíneas no proporcionarían un servicio que complaciera a sus pasajeros si no tuvieran un sistema de reservación en línea fácil de usar, un sistema confiable y expedito de manejo de equipajes, y un programa riguroso de mantenimiento de las aeronaves que reduzca al mínimo las fallas de equipo que requiera servicio en pista y que demore la salida de los vuelos. FedEx tiene sistemas internos de comunicación que le permiten coordinar a sus más de 80 000 vehículos que manejan un promedio de ocho millones de paquetes diariamente. Sus sistemas de operaciones de vuelo de alta tecnología permiten que un solo controlador dirija simultáneamente hasta 200 de los 664 aviones de FedEx y que haga caso omiso de los planes de vuelo si surgen emergencias climáticas o de otra clase. Además, FedEx creó varias herramientas de comercio electrónico con las que los clientes pueden embarcar y monitorear sus paquetes en línea, crear agendas de direcciones, revisar el historial de embarques, generar informes aduaneros, simplificar la facturación a clientes, reducir los costos de almacenamiento interno y de administración de inventarios, comprar bienes y servicios a los proveedores y responder rápidamente a los cambios en la demanda de los clientes. Todos los sistemas de FedEx apoyan la estrategia de la compañía de dar a empresas e individuos una gama amplia de servicios de entrega de paquetes (de entrega especial al día siguiente a entregas económicas a cinco días) y fomentan su competitividad frente a United Parcel Service, DHL y el servicio postal.

Otis Elevator, el mayor fabricante mundial de elevadores, con unos 2.3 mil millones de elevadores y escaleras eléctricas instalados en todo el planeta, cuenta con sistemas electrónicos de supervisión remota las 24 horas dispuestos en las instalaciones de todo usuario que detectan cuando un elevador o escalera tiene alguno de 325 problemas.[24] Si el sistema de vigilancia detecta un problema, lo analiza y diagnostica la causa y ubicación; efectúa la llamada de servicio al mecánico de Otis más cercano y lo ayuda (el mecánico cuenta con teléfono celular que también se conecta a internet) a identificar el componente que causó el problema. El sistema de mantenimiento de la empresa permite que el tiempo en que los aparatos están fuera de servicio no supere las tres horas. Todos los datos de llamadas con problemas se transmiten a personal de diseño y manufactura para que modifique con rapidez las especificaciones de diseño o los procedimientos de manufactura cuando se necesiten corregir problemas recurrentes. Todos los clientes tienen acceso vía internet a los datos de desempeño de cada uno de sus elevadores y escaleras eléctricas Otis.

Amazon.com embarca pedidos de libros, discos compactos, juguetes y múltiples artículos desde almacenes completamente computarizados con una capacidad de más de 1 600 000 metros cuadrados en 2010. Los almacenes tienen una tecnología tan avanzada que requieren casi tantas líneas de código para funcionar como el sitio electrónico de Amazon. Con algoritmos complejos de selección, las computadoras inician el proceso de surtido de pedidos enviando señales a receptores inalámbricos de los trabajadores para decirles cuáles artículos tomar de los estantes y en qué orden. Las computadoras también generan informes sobre artículos mal empacados, tiempos de respaldo de corridas, velocidad de la línea de surtido, productividad de los trabajadores y peso de los embarques de los pedidos. Los sistemas se actualizan periódicamente y se buscan los incrementos de productividad con energía. En 2003, Amazon rotó su inventario más de 20 veces al año en una industria cuyo promedio era de 15 veces; para 2009, su rotación industrial se redujo

[24] Con información de **www.otiselevator.com**, consultado el 9 de julio de 2009.

a la cifra sin precedente de 12 veces. La eficiencia de almacenaje y los costos por pedido surtido de Amazon son tan bajos que una de las partes más rentables del negocio fue usar sus almacenes para ocuparse de las operaciones de comercio electrónico de grandes cadenas minoristas, como Target.

Casi todas las compañías telefónicas, servicios de electricidad y sistemas de transmisión de televisión tienen sistemas de vigilancia en línea para detectar problemas de transmisión en cuestión de segundos y aumentar la confiabilidad de sus servicios; en eBay hay sistemas de vigilancia en tiempo real de las nuevas listas, actividad de subastas, tráfico en el sitio web y visitas por página. Kaiser Permanente gastó tres mil millones de dólares en digitalizar los expedientes médicos de sus 8.2 mil millones de miembros para manejar con más eficiencia la atención de los pacientes.[25] IBM hace uso intensivo de aplicaciones de software social, como Lotus Connections, para apoyar a sus 1 796 comunidades en internet, tras descubrir que muchos de sus empleados dependen de estas herramientas para realizar su trabajo.[26] En negocios como la contaduría pública y la asesoría administrativa, donde muchos profesionales de apoyo necesitan los últimos conocimientos técnicos, las compañías desarrollaron sistemas que identifican cuándo es el momento de que ciertos empleados se presenten a programas de capacitación para actualizar sus habilidades y conocimientos. Muchas compañías catalogan en su intranet la información sobre las mejores prácticas para agilizar la transferencia y la implantación en toda la organización.[27]

Los sistemas operativos bien pensados y de vanguardia no sólo permiten ejecutar mejor la estrategia, sino que también fortalecen las capacidades de la organización, a veces lo suficiente para dar una ventaja competitiva sobre los rivales. Por ejemplo, una compañía con una estrategia de diferenciación basada en la calidad superior tiene más capacidades si posee sistemas para entrenar a su personal en técnicas de calidad, el rastreo de la calidad del producto en cada fase de producción y el aseguramiento de que todos los bienes expedidos cumplan con los criterios de calidad. Si los sistemas empleados son avanzados y los rivales aún no los adoptan, pueden proporcionar a la empresa una ventaja competitiva en tanto los costos de su aplicación no superen los beneficios. Del mismo modo, una compañía que se esfuerza por ser proveedor de bajo costo tiene más fuerza competitiva si posee un incomparable sistema de *benchmarking* con el que identifica las oportunidades de implantar las mejores prácticas y bajar los costos de la empresa. Las compañías de crecimiento acelerado obtienen ayuda importante al tener instaladas capacidades para reclutar y entrenar a muchos empleados nuevos y de invertir en infraestructura que les dé la capacidad de manejar rápidamente el crecimiento. Casi siempre es mejor establecer la infraestructura y los sistemas de apoyo antes de que se necesiten, que tener que hacerse un lío para alcanzar el ritmo de la demanda de los clientes.

Institución de los sistemas de información adecuados, seguimiento del desempeño y controles

La información fidedigna y oportuna sobre las operaciones diarias es esencial para que los administradores determinen qué tan bien avanza el proceso de ejecución de la estrategia. Los sistemas de información tienen que cubrir cinco tipos de datos generales: 1) de los clientes, 2) de las operaciones, 3) de los empleados, 4) de los proveedores, socios y colaboradores aliados, y 5) acerca del desempeño financiero. Los indicadores clave de desempeño estratégico deben seguirse y reportarse tan a menudo como sea posible. Las declaraciones

[25] "The Web Smart 50", *BusinessWeek*, 21 de noviembre de 2005, pp. 87-88.

[26] Aishah Mustapha, "Net Value: Social Software a New Way to Work", *The Edge Malaysia (Weekly)*, 16 de febrero de 2009.

[27] Estos sistemas agilizan el aprendizaje organizacional al proporcionar una comunicación veloz y eficiente, crear una memoria organizacional para recopilar y conservar la información sobre las mejores prácticas, y permitir a la gente de toda la organización intercambiar información y soluciones actualizadas. Véase Goodman y Darr, "Exchanging Best Practices Information through Computer-Aided Systems", pp. 7-17.

mensuales de pérdidas y ganancias y los resúmenes estadísticos mensuales, que durante tanto tiempo fueron la norma, son sustituidos rápidamente por actualizaciones estadísticas diarias y aun por una supervisión al minuto del desempeño, posible esto gracias a la tecnología en línea. La mayoría de las tiendas minoristas tienen sistemas automáticos en línea que generan informes diarios de ventas para cada tienda y llevan al minuto los registros de las existencias y ventas de cada artículo. Las plantas de manufactura generan informes diarios de producción y vigilan la productividad laboral de cada turno. Muchos minoristas y fabricantes tienen sistemas de datos en línea, con los que se conectan a sus proveedores y vigilan el estado de las existencias, rastrean los embarques y entregas, y miden las tasas de defectos.

Los sistemas de información en tiempo real permiten a los administradores de las compañías estar al día en cuanto a las iniciativas de implantación y las operaciones diarias e intervenir si las cosas se salen de control. Seguir los indicadores clave de desempeño, reunir información sobre el personal operativo, identificar y diagnosticar rápidamente los problemas y emprender las medidas de corrección son partes integrales del proceso de gestionar la implantación y ejecución de la estrategia y de ejercer un control adecuado de la organización. Recientemente, varias compañías comenzaron a crear "anotadores electrónicos" para los administradores, que recopilan estadísticas diarias o semanales de diversas bases de datos sobre inventarios, ventas, costos y tendencias de ventas; permitiéndoles mantenerse fácilmente al tanto de lo que ocurre y tomar mejores decisiones en tiempo real.[28] Las compañías telefónicas elaboraron sistemas de información que miden la calidad de las señales, los tiempos de conexión, las interrupciones, las conexiones equivocadas, los errores de facturación y otras medidas de la confiabilidad que afectan el servicio y la satisfacción de los clientes. British Petroleum equipó los carros de ferrocarril que llevan materiales peligrosos con sensores y aparatos GPS (*global-position-systems* o sistema de posicionamiento mundial) con los cuales conoce el estado, la ubicación y cualquier otra información sobre estos embarques vía satélite y transmite los datos a su intranet corporativa. Las compañías que confían en que personal facultado de atención a clientes actúe de manera expedita y creativa para complacer a éstos instituyeron sistemas de información en línea que ponen los datos esenciales de los consumidores en su computadora con pocos teclazos para que sepan responder a las preguntas de los clientes y presten un servicio personalizado.

Contar con sistemas operativos, de información y de datos en tiempo real de vanguardia forma parte integral de una ejecución superior de estrategias y de la excelencia operativa.

La información estadística da a los administradores una idea de las cifras, las sesiones informativas y las juntas les muestran los últimos acontecimientos y nuevos asuntos, y los contactos personales les acercan a la dimensión humana. Todos son buenos barómetros. Los administradores deben identificar ámbitos problemáticos y desviaciones del plan antes de emprender acciones para devolver la organización a su curso, ya sea mejorando el enfoque de ejecución de la estrategia o su perfeccionamiento. Jeff Bezos, administrador general de Amazon, es un defensor ardiente de la administración con cifras; él dice: "Las decisiones basadas en matemáticas siempre triunfan sobre la opinión y el juicio. El problema de la mayor parte de las corporaciones es que toman decisiones basándose en juicios, cuando podrían basarse en datos".[29]

Supervisar el desempeño de los empleados Los sistemas de información igual son un medio para que los administradores supervisen el desempeño de los trabajadores con facultades adicionales y verifiquen que actúan dentro de los límites especificados.[30] Dejar a los empleados por su cuenta para que cumplan con los estándares de desempeño sin revisiones y equilibrios adecuados expone a las empresas a un riesgo excesi-

[28] "The Web Smart 50", pp. 85-90.
[29] Fred Vogelstein, "Winning the Amazon Way", *Fortune* 147, núm. 10, 26 de mayo de 2003, pp. 60-69.
[30] Hay un análisis sobre la necesidad de fijar restricciones adecuadas a las acciones de empleados facultados, así como posibles sistemas de control y supervisión, en Robert Simons, "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review* 73, marzo-abril de 1995, pp. 80-88.

vo.[31] Abundan los casos de malas decisiones o conducta de empleados y que en ocasiones generaron grandes costos o demandas para las empresas, además de mala publicidad.

Revisar con cuidado a diario y semanalmente las estadísticas operativas es una forma importante como los administradores pueden supervisar los resultados de las acciones de los subordinados facultados sin recurrir a una vigilancia personal constante; si los resultados operativos de las acciones se ven bien, es razonable suponer que el otorgamiento de facultades funciona; sin embargo, la supervisión estrecha del desempeño operativo sólo es una de las herramientas de control con que disponen los administradores. Otro modo valioso de control en las empresas que dependen de empleados facultados, en especial las que recurren a grupos de trabajo autodirigidos o de otra clase semejante, es el control de los colegas. Como la evaluación de los compañeros de trabajo es una forma de control tan eficiente, las empresas organizadas en equipos pueden retirar algunas capas de la jerarquía administrativa y depender de una fuerte presión de los colegas para que los miembros de los equipos no dejen de operar dentro de los límites. Esto es válido sobre todo cuando una empresa cuenta con sistemas de información capaces de supervisar el desempeño de los equipos diariamente o en tiempo real.

VINCULACIÓN DE PREMIOS E INCENTIVOS A LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OA 5

Apreciar cómo y por qué los incentivos y recompensas bien diseñados son la herramienta más poderosa de la administración para promover una hábil ejecución de la estrategia y excelencia operativa.

Es esencial que las unidades organizacionales y los equipos se comprometan con entusiasmo a la ejecución de la estrategia y a alcanzar los objetivos de desempeño. Por lo común, los administradores de las empresas se valen de diversas recompensas y técnicas de motivación para obtener el compromiso de toda la compañía para ejecutar el plan estratégico. Por supuesto, una estructura de recompensas bien diseñada es la herramienta más poderosa de la administración para movilizar a la organización entera hacia una ejecución fructífera de la estrategia, pero los incentivos y recompensas hacen más que sólo fortalecer la determinación del personal de la empresa para tener éxito, también centran su atención en el cumplimiento de objetivos específicos de la ejecución de la estrategia. No sólo impulsan los esfuerzos individuales para alcanzar esos propósitos, también contribuyen a coordinar las actividades de los individuos de toda la organización al alinear sus motivos personales con las metas de la empresa, de dicha manera, los sistemas de recompensas operan como un tipo indirecto de mecanismo de control que preserva el más costoso mecanismo de control de una supervisión más estrecha.

Una estructura de incentivos bien diseñada es la más poderosa herramienta de la administración para movilizar el compromiso organizacional con el objeto de ejecutar con éxito la estrategia y de alinear los esfuerzos de toda la empresa con las prioridades estratégicas.

Para conseguir el compromiso enérgico y sostenido de los empleados, la administración tiene que ser ingeniosa para diseñar y usar incentivos motivacionales monetarios y de otra clase. Cuando mejor entienda un administrador qué motiva a los subordinados y cuanto más dependa de esos incentivos motivacionales como herramienta para alcanzar los resultados estratégicos y financieros señalados, mayor será el compromiso de los empleados con la ejecución cotidiana de la estrategia y la consecución de los objetivos de desempeño.[32]

[31] *Ibid.* Véase también David C. Band y Gerald Scanlan, "Strategic Control through Core Competencies", *Long Range Planning* 28, núm. 2, abril de 1995, pp. 102-114.

[32] La importancia de motivar y facultar a los empleados de modo que se cree un ambiente laboral que propicie en gran medida una buena ejecución de estrategias se analiza en Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads y Phillip Burnah, "People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce", *Benchmarking: An International Journal* 11, núm. 4, 2004, pp. 346-360.

Incentivos y prácticas motivacionales que facilitan una buena ejecución de la estrategia

CONCEPTO BÁSICO

Las recompensas financieras proporcionan **incentivos de alto poder** cuando se vinculan a objetivos específicos.

En general, los incentivos financieros encabezan la lista de herramientas de motivación para conseguir el compromiso genuino de los empleados con la buena ejecución de la estrategia y centrar la atención en las prioridades estratégicas. Ofrecen una motivación *de alto poder* para que los individuos se esfuercen más cuando las recompensas se vinculan a objetivos específicos. Las recompensas monetarias incluyen alguna combinación de aumento del sueldo base, bonos por desempeño, planes de participación de utilidades, la concesión de acciones, aportaciones de la compañía a los planes de retiro de los empleados e incentivos por el trabajo a destajo (en el caso de los obreros); pero las compañías y los administradores de éxito normalmente hacen un uso extenso de incentivos no monetarios. A continuación se presentan algunos de los planteamientos no monetarios que aplican las empresas para mejorar la motivación.[33]

- *Ofrecer gratificaciones y beneficios marginales atractivos*. Las opciones aquí incluyen cobertura completa de las primas de los seguros médicos, reembolso total de la colegiatura universitaria, vacaciones pagadas, guardería y gimnasio en las instalaciones principales, oportunidades de salidas a los centros recreativos de la compañía, servicios de guardarropa para el personal, cafeterías con descuentos y almuerzos gratuitos, usar ropa informal todos los días, servicios de viajes para el personal, sabáticos pagados, permisos de maternidad y paternidad, permisos para cuidar a familiares enfermos, trabajo a distancia, semana laboral comprimida (cuatro días de 10 horas en lugar de cinco de ocho), horario flexible (calendarios flexibles de trabajo según las necesidades individuales), becas universitarias para los hijos y servicios de reubicación.
- *Dar premios y otras formas de reconocimiento a quienes se desempeñen bien, y celebrar los logros de las metas organizacionales.* Muchas empresas organizan ceremonias de premiación para honrar a las personas, equipos y unidades organizacionales que se desempeñan mejor, y para exhibir los éxitos de la empresa. Esto ayuda a crear una competencia sana entre unidades y equipos al interior de la empresa, pero también crea un espíritu de equipo positivo entre la organización en su conjunto. Otros ejemplos son el reconocimiento especial en reuniones informales o en el boletín de la empresa, pequeños obsequios como agradecimiento por un trabajo bien hecho y frecuentes palabras de elogio.
- *Hacer ascensos de personal interno siempre que sea posible.* Esta práctica vincula a los trabajadores con su patrón y a éste con aquéllos; además, es un incentivo para el buen desempeño. El ascenso de los propios empleados también garantiza que quienes ocupan puestos de responsabilidad tienen conocimientos sobre el negocio, tecnología y operaciones que manejan.
- *Fomentar y tomar en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados.* Muchas empresas observan que sus mejores ideas para mejoras operativas básicas provienen de sugerencias de los empleados. Además, las investigaciones indican que las acciones de muchas empresas para estimular la toma de decisiones hacia los niveles inferiores y facultar a los empleados incrementa su motivación y satisfacción, al igual que su productividad. Los equipos autodirigidos tienen en gran medida el mismo efecto.
- *Crear una atmósfera de trabajo en la que haya sinceridad, interés y respeto mutuo entre los trabajadores y entre la administración y los trabajadores*. Un ambiente de trabajo "familiar" en el que la gente se hable de tú y la fuerte camaradería promueva el trabajo en equipo y la colaboración entre unidades.

[33] Jeffrey Pfeffer y John F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success", *Academy of Management Executive* 13, núm. 2, mayo de 1999, pp. 37-45; Linda K. Stroh y Paula M. Caliguiri, "Increasing Global Competitiveness through Effective People Management", *Journal of World Business* 33, núm. 1, primavera de 1998, pp. 1-16; y artículos en *Fortune* sobre las 100 mejores empresas para trabajar (varios números).

- *Declarar la visión estratégica en términos inspiradores que hagan que los empleados sientan que son parte de un trabajo muy valioso en un sentido social amplio*. Hay un gran poder motivador en dar a la gente la oportunidad de ser parte de algo emocionante y satisfactorio en lo personal. Los trabajos de fines nobles estimulan a los empleados a dar lo mejor de sí. Como se describe en el capítulo 9, esto no sólo mejora la productividad, sino asimismo reduce la rotación laboral y los costos de reclutamiento de personal y capacitación.
- *Compartir información con los empleados sobre el desempeño financiero, estrategia, medidas operativas, condiciones de mercado y acciones de la competencia*. Las revelaciones amplias y la comunicación expedita envían el mensaje de que los administradores confían en sus trabajadores. Mantener a los empleados en la oscuridad les niega información útil para realizar su trabajo, impide que se comprometan intelectualmente, les debilita la motivación y reduce su desempeño.
- *Tener instalaciones y espacios de oficina atractivos.* Un centro de trabajo con características deseables y cómodas suele ejercer efectos positivos en la moral y en la productividad de los trabajadores. Un ambiente de trabajo atractivo es en particular importante cuando se espera que los trabajadores pasen muchas horas en él.

Para ejemplos específicos de las tácticas de motivación que se emplean en varias compañías destacadas (muchas de las cuales aparecen en la lista de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos de *Fortune*) véase la cápsula ilustrativa 11.2.

El equilibro correcto entre premios y castigos

Las decisiones sobre aumentos de sueldo, incentivos, ascensos, asignaciones clave y las formas de otorgar premios y reconocimientos son recursos potentes para atraer la atención y generar compromiso. Estas decisiones casi nunca escapan al escrutinio minucioso de los empleados, porque dicen más sobre lo que se espera y sobre la persona que se considera que realiza un buen trabajo que virtualmente cualquier otro factor. Si bien en la mayor parte de los métodos de motivación, remuneración y administración de recursos humanos se acentúa lo positivo, las compañías también adornan las recompensas con el peligro de los castigos. En General Electric, McKinsey & Company, varias empresas globales de contabilidad pública y otras más que buscan y esperan de los individuos un desempeño de primera clase, hay una política de "subir o salir": a los administradores y profesionales cuyo desempeño no es suficiente para justificar un ascenso se les niegan bonos y acciones y, al final, son despedidos. Varias compañías dan deliberadamente a sus empleados grandes cargas de trabajo y plazos breves; los empleados se esfuerzan por alcanzar objetivos "forzados" y anticipan que van a trabajar más horas (si se requiere, por las noches y los fines de semana). En casi todas las compañías, los ejecutivos y el personal clave de las unidades que no tienen buen rendimiento reciben presiones para impulsar su desempeño a niveles aceptables y quedarse ahí o correr el riesgo de ser reemplazados.

Como regla general, no es sensato quitar la presión sobre el buen desempeño de individuos y grupos o relajar la tensión, la ansiedad y las secuelas al desempeño insuficiente. No hay pruebas de que un ambiente de trabajo sin presiones ni malas consecuencias lleve a una ejecución superior de la estrategia o a la excelencia operativa. Como dijo un ejecutivo de un importante banco: "Aquí tenemos la política deliberada de crear un nivel de ansiedad. Los ganadores juegan como si perdieran por un gol".[34] Las organizaciones de gran desempeño casi siempre tienen un cuadro de gente ambiciosa, que goza con la oportunidad de trepar la escalera del éxito, le encanta enfrentar un reto, prospera en un ambiente de resultados y ve la utilidad de la competencia y la presión para satisfacer sus impulsos de reconocimiento personal, logros y satisfacción.

[34] Citado en John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, Free Press, 1992, p. 91.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 11.2

Qué hacen las compañías para motivar y recompensar a los empleados

Las compañías idean una impresionante variedad de prácticas de motivación y recompensas para crear un ambie nte de trabajo que llene de energía a los empleados y promueva la mejor ejecución de las estrategias. Veamos una muestra de lo que se hace en las empresas:

- Google tiene un enorme complejo de 20 edificios para sus oficinas centrales, conocido como Googleplex, donde sus varios miles de empleados tienen acceso a 19 cafeterías y 60 fuentes de sodas, todo el helado que quieran, cuatro gimnasios, albercas con agua caliente, mesas de ping-pong y billar, y bicicletas comunitarias para ir de un edificio a otro. La administración construyó Googleplex con la idea de que fuera "un lugar de trabajo de ensueño", y una demostración de diseño y construcción ambientalmente correctos.
- Lincoln Electric, muy conocida por su esquema de pago a destajo y su plan de incentivos con bonos, recompensa la productividad individual pagando a los trabajadores por las piezas producidas sin defectos. Los trabajadores tienen que corregir los problemas de calidad en su horario (los defectos de los productos usados por los clientes pueden rastrearse hasta el trabajador que los produjo). El plan a destajo de Lincoln motiva a los trabajadores a prestar atención a la calidad y al volumen producido. Además, la compañía separa una parte sustancial de sus utilidades, por arriba de cierta base, para bonos de los trabajadores. Para determinar el tamaño del bono, Lincoln Electric califica a cada trabajador según cuatro medidas importantes de desempeño: 1) confiabilidad, 2) calidad, 3) producción y 4) ideas y cooperación. Cuanto mayor sea la calificación de un trabajador, mayor el bono que gana; los trabajadores de mayores calificaciones reciben en los años de buenas utilidades bonos de hasta 110% de su pago a destajo.
- En JM Family Enterprises, distribuidora de Toyota en Florida, los empleados obtienen atractivas opciones de alquiler de Toyotas nuevos y tienen entretenimientos como chapoteadero de agua caliente, centro de acondicionamiento físico, salón de manicura gratuita, recetas gratuitas que surte un "conserje de farmacia" y cenas para llevar elaboradas por cocineros profesionales. Quienes demuestren un desempeño excepcional vuelan a las Bahamas para viajar en crucero en el yate de 52 metros de la empresa.
- Wegmans, cadena de abarrotes de propiedad familiar con 75 tiendas en la costa este de Estados



Unidos, ofrece a sus empleados horarios flexibles y prestaciones que incluyen centros de acondicionamiento físico en el lugar de trabajo. El enfoque de la empresa para administrar a la gente le permite proporcionar un servicio al cliente de muy alto nivel, que no se ve en otras cadenas de abarrotes. Los diversos puestos abarcan cajeros, carniceros y administradores de tiendas, entre otros, y todos reciben un trato igualitario y a todos se les considera expertos en su labor. Los empleados reciben 50 horas de capacitación formal al año y se les permite tomar las decisiones que crean adecuadas para su puesto. La tasa de rotación de personal de la empresa en 2009 fue de sólo 7%, menos de la mitad del promedio de la tasa de rotación de 19% en la industria estadounidense de supermercados.

- Nordstrom, muy reconocido por su gran experiencia de servicio a clientes internos, paga normalmente a sus vendedores un salario por hora mayor que las tasas que prevalecen en otras cadenas de tiendas departamentales, más una comisión por cada venta. Incitados por una cultura que alienta a los vendedores a dar todo de su parte para satisfacer a los clientes, así como para buscar y promover nuevas ideas, los vendedores de Nordstrom ganan cerca de 65% más que los vendedores promedio de tiendas competidoras. El vendedor común de Nordstrom gana alrededor de 38 900 dólares anuales, pero los que se desempeñan mejor perciben hasta 100 000 dólares al año.[34] Las reglas de Nordstrom para los empleados son simples: "Regla 1: Use el sentido común en todas las situaciones. No hay más reglas".

[35] Jenni Mintz, "Nordstrom Opening in Three Weeks: Company Plans 'Tailgate Party for Women' and Other Events", *Ventura County Star,* California, *McClatchy-Tribune Regional News*, 12 de agosto de 2008.

(*continúa*)

(*Continuación*)

- En W.L. Gore (fabricante de Gore-Tex), los empleados escogen en qué proyecto o equipo trabajarán y el pago de cada miembro se basa en las calificaciones de otros miembros sobre su aportación a la empresa.
- En Ukrop's Super Markets, una cadena familiar, las tiendas cierran los domingos. La compañía paga 20% de las utilidades antes de impuestos a los empleados, en la forma de bonos trimestrales; así como paga la cuenta de la membresía de los empleados si visitan su club de salud 30 veces en un trimestre.
- En el líder de biotecnología Amgen, los empleados tienen 16 días feriados pagados, generosas vacaciones, reembolso de colegiaturas de hasta 10 000 dólares, masajes en las instalaciones, lavado de auto con descuento y la facilidad de comprar en mercados de agricultores en las instalaciones laborales.

Fuentes: Listas de *Fortune* de las 100 mejores compañías donde trabajar en Estados Unidos, 2002, 2004, 2005, 2008, 2009 y 2010; Jefferson Graham, "The Search Engine that Could", *USA Today*, 26 de agosto de 2003, p. B3; sitios web de las empresas, consultados en junio de 2010.

Sin embargo, si los métodos de motivación de una compañía y la estructura de remuneración causan demasiado estrés, competitividad interna, inseguridad laboral y consecuencias desagradables, el efecto en la moral de los trabajadores y en la ejecución de la estrategia llega a ser contraproducente. Las pruebas indican que las iniciativas administrativas para mejorar la ejecución de la estrategia deben incorporar más elementos positivos que negativos, porque cuando la cooperación se convoca y premia, en lugar de ser impuesta con órdenes y amenazas (implícitas o explícitas), la gente responde con más entusiasmo, dedicación, creatividad e iniciativa.[36]

Vinculación de recompensas a resultados de desempeño de relevancia estratégica

Los incentivos deben basarse en el cumplimiento de los resultados y no en las tareas a realizar.

Para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye a la estrategia, una empresa debe recompensar a la gente por obtener resultados, no sólo por desempeñarse con ahínco en sus labores asignadas. Para que el ambiente laboral se oriente a los resultados, los administradores necesitan dirigir la atención y energía de los empleados hacia lo que hay que *lograr* y no hacia lo que hay que *hacer.* Es un error de la administración vincular los incentivos y recompensas a un desempeño satisfactorio de las labores y actividades en lugar de hacerlo a los resultados del negocio y los logros de la empresa deseados.[37] En ningún empleo el desempeño de las labores asignadas equivale al cumplimiento de los resultados pretendidos. Laborar con diligencia y efectuar los encargos del puesto no garantiza resultados *per se*. La productividad laboral entre los empleados en las oficinas corporativas de Best Buy ascendió 35% después de que la empresa comenzara a centrarse en los resultados de la labor de cada empleado en lugar de fijarse en su disposición a llegar temprano y quedarse a trabajar tarde.

Idealmente, deberían fijarse objetivos de desempeño para toda unidad de la organización, todo administrador, todo equipo o grupo de trabajo y quizá todo empleado; objetivos que midan si la ejecución de una estrategia avanza a satisfacción, si la estrategia de la compañía es ser un proveedor de costos bajos, el sistema de incentivos debe recompensar las acciones y los logros que dan por resultado esos costos bajos; Si la compañía tiene una estrategia de diferenciación de calidad y servicio superior, el sistema de incentivos tiene que

[36] Clayton M. Christensen, Matt Marx y Howard Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review* 84, núm. 10, octubre de 2006, pp. 73-80.
[37] Véase Steven Kerr, "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B", *Academy of Management Executive* 9, núm. 1, febrero de 1995, pp. 7-14; S. Kerr y E. Davies, "Risky Business: The New Pay Game", *Fortune* 134, núm. 2, 22 de julio de 1996, pp. 94-96; y Doran Twer, "Linking Pay to Business Objectives", *Journal of Business Strategy* 15, núm. 4, julio-agosto de 1994, pp. 15-18.

recompensar resultados como tasas de defectos Seis Sigma, escasos requerimientos para reparar los productos, pocas quejas de los clientes, procesamiento y entrega de pedidos especiales y niveles elevados de satisfacción de los clientes. Si el crecimiento de una compañía depende de una estrategia de innovación de productos, los incentivos deberían vincularse a factores como los porcentajes de ingresos y utilidades que vienen de los productos recién introducidos.

La clave para crear un sistema de recompensas que promueva una buena ejecución de la estrategia es hacer que las medidas de un buen desempeño del negocio y una buena ejecución de la estrategia sean la *base predominante* para diseñar incentivos, evaluar el esfuerzo individual y grupal, y entregar recompensas.

Los incentivos para los altos administradores suelen ligarse a medidas financieras como crecimiento de ingresos y ganancias, desempeño del precio accionario, rendimiento sobre la inversión y capacidad de pago, o a medidas estratégicas como crecimiento de la participación de mercado; sin embargo, los incentivos para los encargados de departamentos, equipos y trabajadores individuales pueden supeditarse a resultados de desempeño más relacionados con su área estratégica de responsabilidad; en la manufactura, los incentivos pueden vincularse a costos unitarios de fabricación, producción y transporte oportunos, tasas de defectos, cantidad y grado de detenciones de producción debidas a fallas de los equipos, etc., en ventas y marketing, puede haber incentivos por alcanzar objetivos de volúmenes de ventas en dinero o en unidades, participación de mercado, penetración de ventas de cada grupo de clientes establecido, destino de productos recién introducidos, frecuencia de quejas de clientes, cantidad de cuentas adquiridas y satisfacción del cliente. Las medidas de desempeño que sirvan de base para los incentivos dependen de la situación: prioridad de diversos objetivos financieros y estratégicos, requerimientos de éxito estratégico y competitivo, y los resultados específicos que se necesiten en distintas facetas del negocio para mantener el buen rumbo de la ejecución de la estrategia.

En la cápsula ilustrativa 11.3 se presenta un ejemplo vívido de cómo una empresa diseñó incentivos subordinados directamente a los resultados que muestran una buena ejecución de la estrategia.

Guías para diseñar sistemas eficaces de incentivos Como ya explicamos, el primer principio del diseño de un sistema eficaz de incentivos es vincular las recompensas a resultados de desempeño directamente a una buena ejecución de la estrategia y a objetivos estratégicos y financieros proyectados. Sin embargo, para que el sistema de recompensas de una empresa de verdad motive a los miembros de la organización, inspire su mejor esfuerzo y mantenga altos niveles de productividad, es por igual importante observar las siguientes guías al diseñar y administrar el sistema de recompensas:

- *Haga que el pago por el desempeño sea una parte mayor, no menor, de todo el paquete de compensación*. Estos pagos deben ser de por lo menos 10 o 12% del salario base para que tengan algún efecto. Los incentivos que llegan a 20% o más de la compensación total captan mucho la atención y son buenos para impulsar el esfuerzo de individuos y equipos. Los incentivos de menos de 5% de la compensación total tienen un efecto motivador débil. Más aún, el rendimiento para los individuos y los equipos de mayor desempeño debe ser significativamente mayor que el pago de los que están sobre la media, y el pago de éstos debe ser significativamente mayor que el de los malos.
- *Tener incentivos que se extiendan a todos los administradores y trabajadores, no sólo a los altos ejecutivos.* Es igual de factible que los mandos medios y los empleados se motiven como los altos ejecutivos por la posibilidad de recompensas lucrativas.
- *Administrar el sistema de recompensas con escrupulosa objetividad y equidad.* Si los criterios de desempeño se sitúan tan altos que no son realistas o si las evaluaciones del desempeño de individuos o grupos no son fidedignas ni están bien documentadas, la insatisfacción con el sistema superará todos los beneficios.
- *Verificar que los objetivos de desempeño que tienen que alcanzar los individuos y los equipos incluyen resultados sobre los que puedan influir.* El papel de los incentivos es reforzar la dedicación de los individuos y canalizar el comportamiento en direcciones benéficas, si no cumple las medidas de desempeño con que se juzga al personal de la compañía, están fuera de su ámbito de influencia.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 11.3

Nucor Corporation. Vincular los incentivos directamente a la ejecución de la estrategia

La estrategia de Nucor Corporation, una de las tres acerías más grandes de Estados Unidos, es ser *la* productora de acero de menor costo. Como los costos de mano de obra son una proporción significativa del costo total de las acerías, la implantación exitosa en Nucor de una estrategia de liderazgo de costos bajos entraña conseguir mejores costos de mano de obra por tonelada de acero, en comparación con los costos de los rivales. La administración de Nucor aplica un sistema de incentivos para promover la productividad de los trabajadores y bajar sus costos por tonelada más que sus rivales. Los trabajadores de cada planta se organizan en equipos de producción (asignados a realizar determinadas funciones) y se fijan, para cada equipo, metas de producción por semana. Las escalas de salario base se sitúan en niveles equiparables a los sueldos de puestos de manufactura equivalentes en la zona donde Nucor tiene plantas, pero los trabajadores pueden ganar un bono adicional de 1% por cada 1% que su producción supera los niveles determinados. Si un equipo de producción supera su meta de producción semanal 10%, los miembros reciben un bono de 10% en su siguiente pago; si un equipo supera su cuota 20%, los miembros ganan un bono de 20%. Los bonos, que se pagan cada dos semanas, se basan en los niveles de producción de las dos semanas anteriores, medidos en proporción a los objetivos.

El plan de incentivos a destajo de Nucor trajo resultados impresionantes. Los equipos de producción aplican esfuerzos excepcionales; no es raro que la mayoría de los equipos superen sus objetivos de producción semanal de 20 a 50%. Cuando se suman a su salario base, los bonos que ganan los trabajadores de Nucor los ponen entre los mejor pagados de la industria acerera de Estados Unidos. Desde el punto de vista de la administración, el sistema de incentivos



dio por resultado que la productividad laboral sea de 10 a 20% superior al promedio de los trabajadores sindicalizados en varios de sus mayores rivales, lo que da a Nucor una significativa ventaja de costos de mano de obra sobre la mayor parte de sus competidores.

Después de años de ganancias sin precedente, Nucor enfrentó problemas en la desaceleración económica de 2008-2010, junto con los fabricantes y constructores que le compran acero. Sin embargo, si bien los bonos menguaron, Nucor manifestó una notable lealtad a sus trabajadores de producción, pues evitó recortes al dedicar empleados a labores de mantenimiento, desempeñar actividades antes encargadas a contratistas y buscar ahorros de costos. La moral en la empresa se mantiene alta y el administrador general de Nucor, Daniel DiMicco, recibió notas de agradecimiento de empleados por sus decisiones. Cuando se reanude el crecimiento de la industria, Nucor aún contará con una planta laboral bien capacitada, más comprometida que nunca con el cumplimiento de la clase de productividad que con razón dio fama a Nucor. Cuando llegue esa recuperación, DiMicco tendrá buenas razones para esperar ser "el primero en salir de la caja".

Fuentes: Sitio web de la empresa, consultado en julio de 2010; N. Byrnes, "Pain, but No Layoff at Nucor", *Bloomberg BusinessWeek*, 26 de marzo de 2009.

- *Reducir al mínimo el tiempo que transcurre entre la consecución de un resultado respecto a los objetivos de desempeño y el pago de la recompensa.* Compañías como Nucor Steel y Continental Airlines descubrieron que los pagos semanales o mensuales por el buen desempeño funcionan mucho mejor que los pagos anuales. Nucor paga bonos semanales según los niveles de producción de la semana anterior; Continental premia a sus empleados con un bono mensual por cada mes que se cumple o supera en toda la compañía un porcentaje de vuelos a tiempo. Los pagos de bonos anuales funcionan mejor con los niveles superiores y en situaciones en las que el resultado se relaciona con la rentabilidad general de la compañía o con el rendimiento de las acciones.
- *Evitar recompensar el esfuerzo en lugar de los resultados.* Si bien es tentador recompensar a la gente que se esforzó de verdad y que aun así no alcanzó los objetivos de desem-

peño por circunstancias ajenas a su control, no es lo recomendable. El problema de hacer excepciones en circunstancias desconocidas, incontrolables o imprevisibles es que en cuanto empiezan a salir las buenas excusas para justificar recompensas por resultados inferiores, se abre la puerta para toda clase de motivos que expliquen por qué el desempeño no igualó al señalado. Una norma "sin excusas" es más igualitaria, fácil de administrar y proclive a la creación de un clima laboral orientado a los resultados.

Después de diseñar el plan de incentivos, hay que comunicarlo y explicarlo. Todos tienen que entender cómo se calculan sus incentivos y cuál es la aportación de los objetivos de desempeño de individuos y grupos a los objetivos de desempeño de la organización. La presión por alcanzar el desempeño estratégico y financiero planeado y la mejora continua de la ejecución de la estrategia debe ser incesante, sin ningún pretexto para premiar el desempeño insuficiente. Los empleados de todos los niveles deben hacerse responsables de la parte que les corresponde en el plan estratégico y tienen que entender que sus recompensas se basan en el tamaño de los resultados que consigan. Pero con la presión por desempeñarse deben venir recompensas significativas. Sin premios amplios, el sistema se desintegra y los administradores se quedan con menos opciones viables para girar órdenes, tratar de obtener la conformidad y dependen de la buena voluntad de los trabajadores.

El criterio inquebrantable para juzgar si individuos, equipos y unidades organizacionales hicieron bien su trabajo debe ser si cumplieron o superaron los objetivos de desempeño que reflejan la buena ejecución de la estrategia.

PUNTOS CLAVE

1. Para implementar y ejecutar una estrategia nueva o distinta es necesario que los administradores identifiquen los requisitos de recursos de cada iniciativa estratégica y consideren si es adecuado el esquema presente de asignación de recursos y presupuestos de las diversas subunidades.
2. Las políticas y procedimientos de la empresa facilitan la ejecución de la estrategia cuando se diseñan para ajustarse a la estrategia y sus objetivos. Cada vez que la compañía modifica su estrategia, los administradores tienen que revisar las políticas y los procedimientos de operación, revisar o descartar las que estén desincronizadas y preparar otras nuevas para facilitar la ejecución de las nuevas iniciativas estratégicas. Instituir políticas y procedimientos operativos bien concebidos contribuye a la tarea de la ejecución de la estrategia: 1) porque da una guía descendente a los administradores de operación, supervisores y empleados en cuanto a cómo hay que hacer ciertas cosas y cuáles son los límites de las acciones y decisiones independientes; 2) porque refuerza la uniformidad en cuanto a cómo se realizan las actividades críticas para la estrategia, y por lo tanto mejora la calidad del esfuerzo de la ejecución de la estrategia y la alineación del personal de la empresa, sin importar cuán disperso se encuentre geográficamente; y 3) porque fomenta la creación de un clima de trabajo y una cultura corporativa que favorezca la ejecución de las estrategias.
3. La ejecución competente de las estrategias entraña un compromiso de la administración, visible e inflexible, con las mejores prácticas y el mejoramiento continuo. El *benchmarking*, la adopción de las mejores prácticas, la reingeniería de los procesos de negocios, la administración de la calidad total (TQM) y los programas Seis Sigma son importantes herramientas de administración de procesos para promover una mejor ejecución de la estrategia.
4. Las estrategias de una compañía no se implantan ni se ejecutan bien sin varios sistemas de apoyo que se ocupen de la operación de la empresa. Los sistemas de apoyo bien pensados y de alta tecnología contribuyen también a la causa de una buena ejecución de la estrategia.

5. Las prácticas motivadoras que apoyan la estrategia y los sistemas de recompensa son poderosas herramientas de administración para obtener el compromiso de los empleados y para centrar su atención en las metas de ejecución de la estrategia. La clave para crear un sistema de recompensas que fomente la buena ejecución de la estrategia consiste en hacer que las medidas de desempeño que tengan una pertinencia estratégica sean la *base dominante* para diseñar incentivos, evaluar los esfuerzos de individuos y grupos y otorgar recompensas. Las prácticas de motivación positivas suelen funcionar mejor que las negativas, pero hay lugar para ambas. Si bien las recompensas monetarias proporcionan incentivos de alto poder, también hay lugar para los incentivos no monetarios. Para que un sistema de incentivos funcione bien: 1) el pago monetario debe ser un porcentaje mayor del paquete de compensación; 2) el uso de incentivos debe extenderse a todos los administradores y trabajadores; 3) el sistema debe administrarse con cuidado y equidad; 4) los objetivos de desempeño de cada individuo deben comprender resultados en los que pueda influir en lo personal, 5) las recompensas deben seguir de inmediato a la determinación del buen desempeño, y 6) las recompensas deben otorgarse por resultados y no sólo por el esfuerzo.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 3

1. Con su motor de búsqueda favorito, busque el término *mejores prácticas.* Navegue por los resultados de la búsqueda para identificar al menos cinco organizaciones que hayan reunido un conjunto de mejores prácticas y tengan disponible para sus miembros una biblioteca de sus mejores prácticas.

OA 3

2. Lea algunos de los artículos recientes de Seis Sigma en isixsigma.com. Prepare un informe de una página para su maestro en el que detalle cómo se usa Seis Sigma en diversas empresas y los beneficios que cosechan dichas empresas por la aplicación de Seis Sigma.

OA 3

3. Revise los perfiles y aplicaciones de los ganadores más recientes del Malcolm Baldrige National Quality Award en **www.baldrige.nist.gov.** ¿Cuáles son las características sobresalientes de los enfoques para administrar operaciones de las empresas? ¿Qué le impresiona de las políticas y procedimientos de las empresas, sobre su empleo de las mejores prácticas, su acento en la mejora continua, y su uso de recompensas e incentivos?

OA 5

4. Consulte el número de *Fortune* que contenga la lista anual más reciente de "Las 100 mejores empresas en donde trabajar" (por lo general es un número de finales de enero o principios de febrero), o visite el sitio web **www.fortune.com** para acceder a esa lista, e identifique al menos cinco incentivos y prácticas laborales con que estas empresas mejoran la motivación de sus empleados y los recompensan por un buen desempeño estratégico y financiero. Debe identificar métodos de compensación y prácticas laborales distintos de los que aparecen en la cápsula ilustrativa 11.2.

OA 5

5. Con Google Scholar o el acceso de su universidad a periódicos de negocios en internet, busque el término *compensación por incentivos* y prepare un informe de una o dos páginas para su maestro en el que analice el uso fructífero (o infructuoso) de los planes de compensación por incentivos en diversas empresas. Con base en su investigación, ¿qué factores parecen determinar el éxito o el fracaso de los planes de compensación por incentivos?

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1

1. ¿Usted y sus compañeros administradores asignaron amplios recursos a áreas críticas para la estrategia? De ser así, explique cómo contribuyeron estas inversiones a una buena ejecución de la estrategia y mejoraron el desempeño de la empresa.

OA 3

2. ¿Dispone de datos de *benchmarking* en el ejercicio de simulación en el que participa? De ser así, ¿usted y sus compañeros administradores estudian regularmente los datos de *benchmarking* para ver si su empresa va bien? ¿Considera valiosa esta información de *benchmarking*? ¿Por qué? Cite tres casos recientes en los que su examen de estadísticas de *benchmarking* haya causado que usted y sus compañeros administradores emprendieran acciones correctivas para impulsar el desempeño de su empresa.

OA 2, OA 3, OA 4

3. ¿Qué acciones, si acaso, aplica su empresa para procurar una mejora continua en el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor?

OA 5

4. ¿Tiene oportunidades su empresa de emplear técnicas de compensación por incentivos? De ser así, explique el enfoque de su empresa respecto de los incentivos. ¿Puede citar pruebas sólidas que indiquen que funcionaron las técnicas de incentivos en su empresa? Por ejemplo, ¿los incentivos en su empresa de verdad incrementaron la productividad? ¿Puede citar pruebas que indiquen que las ganancias de productividad generaron menores costos laborales? Si las ganancias de productividad *no* se tradujeron en menores costos laborales, ¿es justo decir que el empleo de la compensación por incentivos en su empresa es un fracaso?

OA 2, OA 3, OA 4

5. ¿Usted y sus compañeros administradores intentan, de manera deliberada, alcanzar una "excelencia operativa"? ¿Cuáles son los indicadores de excelencia operativa en su empresa? Con base en esos indicadores, ¿qué tan bien se encuentra su empresa?

OA 3

6. ¿Qué pruebas sólidas pueden citar que indiquen que el equipo administrador de su empresa hace un *mejor* o *peor* trabajo para alcanzar la excelencia operativa y ejecutar su estrategia que los equipos administradores de empresas rivales?

CAPÍTULO 12

CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO

Claves para una buena ejecución de estrategias

Las mayores palancas que hay que cambiar en una empresa son estrategia, estructura y cultura. Si tuviera que escoger dos, escogería estrategia y cultura.

—Wayne Leonard
Presidente de la junta directiva y director general de Entergy Corporation

Lo suave siempre es más áspero que lo áspero.

—Roger Enrico
Exdirector general de PepsiCo

El éxito es para quienes cuentan con una cultura corporativa que garantiza la habilidad de anticipar y satisfacer la demanda de los clientes.

—Tadashi Okamura
Expresidente de la junta directiva y director general de Toshiba Corporation

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

OA 1 Ser capaz de identificar las características clave de la cultura corporativa de una empresa y apreciar el papel de sus valores esenciales y estándares éticos en la creación de una cultura corporativa.

OA 2 Entender cómo y por qué la cultura de una empresa contribuye a guiar una ejecución eficiente de su estrategia y excelencia operativa.

OA 3 Conocer la clase de acciones de las que dispone la administración para abordar problemas de cultura corporativa.

OA 4 Comprender lo que constituye un liderazgo administrativo eficaz para lograr una ejecución superior de las estrategias.

En los dos capítulos anteriores examinamos seis tareas administrativas importantes para la buena ejecución de la estrategia: erigir una organización capaz, reunir los recursos necesarios y encauzarlos a las unidades operativas críticas para la estrategia, establecer políticas y procedimientos apropiados, impulsar el mejoramiento continuo en las actividades de la cadena de valor, crear sistemas operativos necesarios y proveer los incentivos suficientes para asegurar el compromiso de los empleados para el proceso de ejecución de la estrategia. En este capítulo exploraremos las dos tareas administrativas restantes que contribuyen a la buena ejecución de la estrategia: crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y ejercer el liderazgo interno requerido para impulsar la implantación de las iniciativas estratégicas y alcanzar niveles superiores de excelencia operativa.

INSTALAR UNA CULTURA CORPORATIVA QUE PROMUEVA LA BUENA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Toda empresa tiene su propia cultura. El carácter de la cultura de una compañía o el clima de trabajo es producto de los valores esenciales y los principios empresariales que siguen los ejecutivos, los criterios de lo que es y no es aceptable desde el punto de vista ético y las prácticas y conductas de trabajo que definen "cómo hacemos las cosas aquí", el planteamiento a la administración de recursos humanos y el estilo de operar, la "química" y la "personalidad" que impregnan el ambiente de trabajo y las historias que se cuentan una y otra vez para ejemplificar y reforzar los valores, prácticas de los negocios y tradiciones de la empresa. La fusión declarada de creencias, costumbres, principios empresariales compartidas dentro de los estilos de operación, normas de comportamiento, actitudes arraigadas y ambiente de trabajo definen la **cultura corporativa** de una compañía.[1] La cultura de una empresa es importante porque influye en las acciones y enfoques de la organización para dirigir sus negocios; en un sentido muy real, la cultura de la empresa es un "sistema operativo" automático que se replica a sí mismo, pudiera pensarse en ella como el ADN organizacional.[2] Como vimos en el capítulo 4, una cultura corporativa superior es asimismo una fuente de ventajas competitivas sustentables en ciertas circunstancias.

[1] Jennifer A. Chatham y Sandra E. Cha, "Leading by Leveraging Culture", *California Management Review* 45, núm. 4, verano de 2003, pp. 20-34.
[2] Joanne Reid y Victoria Hubbell, "Creating a Performance Culture"; *Ivey Business Journal* 69, núm. 4, marzo-abril de 2005, p. 1.

Las culturas corporativas varían enormemente. Por ejemplo, la base de la cultura de Walmart es la búsqueda celosa de costos bajos y prácticas operativas frugales, fuerte ética de trabajo, juntas rituales los sábados por la mañana en la matriz para intercambiar ideas y revisar problemas y el compromiso de los ejecutivos de la empresa de visitar las tiendas, oír a los clientes y pedir sugerencias a los empleados. La cultura de General Electric se funda en un ambiente de empuje orientado a resultados, las unidades comparten extensivamente ideas, mejores prácticas y aprendizaje; confían en "sesiones de trabajo" para identificar, debatir y resolver problemas candentes; hay un compromiso con la calidad Seis Sigma y con el enfoque globalizado de la empresa. En Nordstrom, la cultura corporativa se centra en prestar un servicio excepcional a los clientes; el lema de la compañía es "Responder a las peticiones irrazonables de los clientes", pues toda petición inusitada se considera la oportunidad de un acto "heroico" de un empleado que fomente la reputación de un entorno de compra que complazca a los clientes. Nordstrom insiste en ascender a los empleados que se distinguen por sus actos heroicos y dedicación a un servicio sobresaliente, la compañía motiva a sus vendedores con un sistema de pago por comisiones que permite a los mejores ganar más del doble de lo que pagan en otras tiendas departamentales. La cápsula ilustrativa 12.1 muestra cómo describen su cultura corporativa Google y Alberto-Culver.

CONCEPTO BÁSICO

La **cultura corporativa** se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones *compartidos* que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar.

Identificación de las características clave de la cultura corporativa de una empresa

OA 1

Ser capaz de identificar las características clave de la cultura corporativa de una empresa y apreciar el papel de sus valores esenciales y estándares éticos en la creación de una cultura corporativa.

La cultura corporativa de una empresa se refleja en el carácter o "personalidad" de su ambiente de trabajo, los factores que explican cómo la compañía intenta realizar sus negocios y qué conductas se tienen en mayor estima, algunos de esos factores se manifiestan con facilidad y otros operan casi imperceptibles. Entre los principales aspectos que hay que buscar se encuentran los siguientes:

- Los valores, principios de negocios y normas éticas que la administración predica y *practica.* Esto es clave para la cultura de una empresa, pues las acciones hablan más fuerte que las palabras.
- El enfoque de la empresa en la administración de recursos humanos y las políticas, procedimientos y prácticas operativas oficiales que delimitan las pautas de comportamiento del personal de la compañía.
- La atmósfera y el espíritu que permea el ambiente de trabajo. ¿El ambiente de trabajo es divertido y vibrante, metódico y formal, tenso y apremiado o muy competitivo y politizado? ¿Los empleados se emocionan con su trabajo y tienen una conexión emocional con el negocio de la empresa o están ahí sólo para cobrar su salario? ¿Se enfatiza la creatividad de los trabajadores facultados o la gente tiene poca discrecionalidad en el trabajo que realiza?
- La manera en que administradores y empleados se relacionan ¿Cuánto se confía en el trabajo en equipo y la comunicación abierta?, ¿en qué medida hay buena camaradería?, ¿la gente se tutea?, ¿los compañeros pasan poco o mucho tiempo juntos fuera del trabajo?, ¿cuál es el código de vestimenta (los estilos aceptados de vestir y si hay días casuales)?
- La intensidad de la presión de los compañeros para hacer la cosas de determinada manera y adherirse a las normas esperadas, qué acciones y comportamientos son alentados principalmente por los colegas?
- Acciones y conductas que la administración alienta de manera explícita y recompensa en forma de prestaciones y promociones.
- Tradiciones respetadas y anécdotas que se repiten en la empresa sobre "actos heroicos" y "cómo se hacen las cosas aquí".
- La manera en que la empresa trata con destinatarios, en particular proveedores y las comunidades donde tiene operaciones; si trata a los proveedores como socios comercia-

CÁPSULA ILUSTRATIVA 12.1

Cultura corporativa de Google y Alberto-Culver



Fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, estudiantes de doctorado en ciencias de la computación en la Universidad de Stanford, Google adquirió renombre mundial por su tecnología de motor de búsqueda. Google.com fue el sitio más visitado de internet en 2009, con más de 844 millones de visitantes mensuales en todo el mundo. Google tiene formas exclusivas de operar y su cultura es bastante peculiar, la empresa describe su cultura así:

> Aunque crece rápidamente, Google conserva la sensación de una empresa pequeña, a la hora de la comida casi todos comen en la cafetería de la oficina y se sientan en cualquier lugar disponible a gozar de la conversación con *googlers* de otros equipos. Nuestro compromiso con la innovación depende de que todos se sientan cómodos al compartir ideas y opiniones, todos los empleados son contribuyentes directos, y todos pueden hacer diferentes cosas. Como creemos que cada googler es una parte igualmente importante de nuestro éxito, nadie vacila en plantear preguntas directamente a Larry o a Sergey en nuestras reuniones semanales ("Gracias a Dios, es viernes", TGIF), o clavarle la pelota de volibol a un funcionario corporativo.
>
> La política de contratación de Google está enérgicamente en contra de la discriminación y prefiere la habilidad sobre la experiencia. Tenemos oficinas en todo el mundo y los empleados de Google hablan docenas de idiomas, del turco al telugu, el resultado es un equipo que refleja el público global que atiende Google. Fuera del trabajo, los *googlers* tienen intereses como el ciclismo a campo traviesa, la cata de vinos o el lanzamiento de discos voladores.
>
> Conforme crecemos, seguimos buscando a quienes compartan la dedicación obsesiva por crear el motor de búsqueda perfecto y que se diviertan en ello.
>
> Nuestra oficina matriz, que de cariño llamamos Googleplex, está ubicada en Mountain View, California. Hoy en día es una de nuestras muchas oficinas alrededor del mundo, si bien éstas no son idénticas, tienden a compartir algunos elementos esenciales; algunas cosas que se pueden ver en una oficina de Google son las siguientes:
>
> - Expresiones locales de cada lugar, desde un mural en Buenos Aires hasta funiculares en Zurich, lo que manifiesta la región y personalidad de cada oficina.
> - Bicicletas o patines para trasladarse con rapidez de una reunión a otra, perros, lámparas de lava, sillas de masaje, pelotas inflables grandes.
> - Los *googlers* comparten cubículos, pequeñas cabañas y salas de juntas, y muy pocos tienen oficinas para ellos solos.
> - Hay computadoras portátiles por todos lados, pues son los artículos móviles estándar para codificar, enviar correo electrónico y tomar notas.
> - Futbolitos, mesas de billar, canchas de volibol, videojuegos, pianos, mesas de ping-pong y gimnasios que ofrecen clases de yoga y baile.
> - Grupos informales de empleados de todos los intereses, como meditación, películas, cata de vinos y baile de salsa.
> - Almuerzos y comidas sanos, así como varias cafeterías para todo el personal.
> - Salones de descanso con diversos refrigerios y bebidas para los *googlers*.

La Alberto-Culver Company, con ingresos fiscales en 2009 de más de 1.4 mil millones de dólares, es productor y vendedor de los productos para el cabello Alberto VO5, TRESemmé, Motions, Soft & Beautiful, Just for Me y Nexxus; los productos St. Ives para el cuidado de la piel y el cabello, y marcas como Molly McButter, Mrs. Dash, Sugar Twin y Static Guard. Las marcas de Alberto-Culver se venden en más de 120 países.

En la sección de carreras profesionales de su sitio en internet, la empresa describe así su cultura:

> Para nosotros, construir carreras profesionales es tan importante como construir marcas, creemos que la gente apasionada genera un crecimiento poderoso; creemos en un centro de trabajo establecido sobre valores y creemos que nuestra mejor gente expone los mismos valores en su familia y su comunidad. Creemos en reconocer y recompensar los logros y en celebrar nuestras victorias.
>
> Creemos que las mejores ideas se abren paso (rápidamente) hacia arriba en la organización, no hacia abajo. Creemos que deberíamos sacar ventaja de cada gramo de su talento en los equipos y actividades multifuncionales, no sólo asignarlo a un compartimento.
>
> Creemos en la comunicación abierta. Creemos que usted puede mejorar lo que puede cuantificar, así que investigamos y comprobamos todo el tiempo; por la misma razón, todos tienen metas específicas, para que sus expectativas concuerden con las que tienen los gerentes y la empresa.
>
> Creemos que la victoria está en los logros de los equipos. Creemos en el desarrollo personal, creemos que si habla con nosotros, verá nuestro entusiasmo y querrá ser parte del equipo de Alberto-Culver.

Fuentes: Información publicada en **www.google.com** y **www.alberto.com**, consultados el 30 de junio de 2010; S. McClellan, "Alberto Culver Launches Global Search: The Client's Annual U.S. Ad Spending Alone Touches $100 Mil.", *Adweek*, 29 de enero de 2010, **www.adweek.com/aw/content_display/news/account-activity/e3i68e64a3cf2727350dd0013083626e8ae**.

les o prefiere acuerdos arrogantes y distantes, y lo intenso y genuino que sea el compromiso con la ciudadanía corporativa y la sustentabilidad ambiental.

Los valores, ideas y prácticas que ciñen la cultura de la empresa proceden de cualquier lugar de la jerarquía corporativa y, a menudo, representan la filosofía de la compañía y el estilo administrativo de ejecutivos influyentes, pero también son resultado de acciones ejemplares del personal de la empresa y acuerdos consensuados sobre las normas de comportamiento apropiadas.[3] Por lo general, los elementos clave de la cultura parten de un fundador o ciertos líderes fuertes que los articulan como un conjunto de principios de negocio, políticas de la compañía, enfoques operativos y formas de tratar a los empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidades donde la empresa tenga operaciones. Con el tiempo, estos referentes culturales arraigan, se incorporan a la conducta de la compañía en sus negocios y llegan a ser aceptados por administradores y empleados por igual; después persisten cuando se alienta a los nuevos empleados a adoptar y seguir los valores, prácticas laborales y comportamientos profesados.

El papel de los valores esenciales y la ética Los cimientos de la cultura corporativa de una empresa casi siempre residen en su dedicación a ciertos valores esenciales y al estándar fijado para la conducta ética. La importancia de la formación de una cultura de valores esenciales y conductas éticas representa una razón por la cual tantas empresas elaboran una declaración formal de valores y un código de ética. Muchos ejecutivos desean que el clima laboral en sus empresas refleje ciertos valores y estándares éticos, en parte porque en lo personal están comprometidos con dichos valores y estándares éticos, pero también porque están convencidos de que la adhesión a esos valores y principios éticos promoverá la ejecución de las estrategias, harán que la empresa se desempeñe y mejorará su imagen.[4] Además, y no deja de ser importante, los valores y estándares éticos bien arraigados reducen la probabilidad de deslices conductuales éticos y de aprobación social que manchen la reputación de la empresa y pongan en riesgo su desempeño financiero y posición en el mercado, como se analizó en el capítulo 9.

La cultura de una empresa está formada por sus valores esenciales y sus estándares éticos.

Como se describe en la figura 12.1, los valores esenciales y los principios éticos declarados de una empresa cumplen dos funciones en el proceso de formación de una cultura. En primer lugar, una empresa que fomenta con ahínco la práctica de esos valores y principios éticos declarados promueve un clima laboral en el que el personal comparte convicciones bien arraigadas sobre la forma en que debe operarse la empresa; en segundo lugar, los valores y principios éticos declarados otorgan al personal pautas sobre la manera en que desempeñan sus labores: las conductas y métodos aprobados (y esperados) y cuáles son admisibles. Estas normas culturales basadas en valores y ética sirven de puntos de referencia para evaluar lo adecuado de acciones, decisiones y conductas particulares, lo que contribuye a guiar al personal hacia hacer de una manera correcta lo que es correcto.

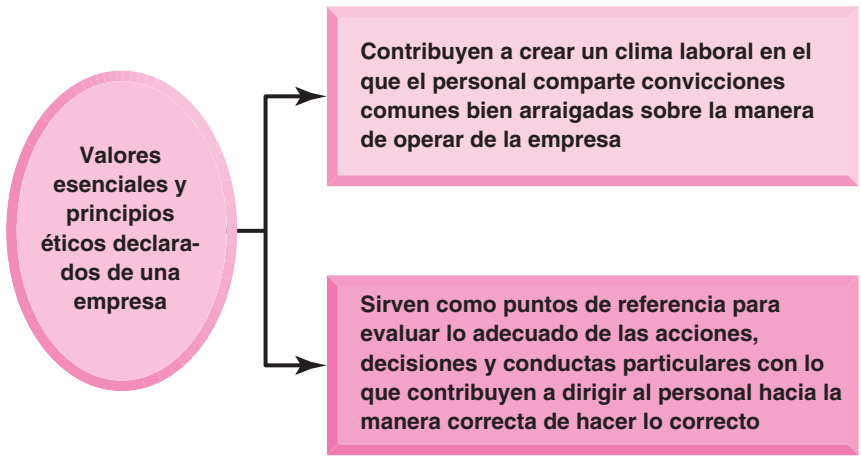
Transformar los valores esenciales y estándares éticos en normas culturales Una vez adoptados formalmente los valores y los estándares éticos, deben institucionalizarse en las políticas y prácticas de la empresa, e internalizarse en la conducta del personal, ello puede realizarse de diferentes maneras.[5] Las empresas de gran

[3] John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, Free Press, 1992, p. 7. Véase también Robert Goffee y Gareth Jones, *The Character of a Corporation*, Nueva York, HarperCollins, 1998.

[4] Se presentan diversas perspectivas sobre el papel e importancia de los valores esenciales y la conducta ética en Joseph L. Badaracco, *Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Wrong*, Boston, Harvard Business School Press, 1997; Joe Badaracco y Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches", *California Management Review* 37, núm. 2, invierno de 1995, pp. 8-28; Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics* 14, 1995, pp. 727-740; y Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review* 72, núm. 2, marzo-abril de 1994, pp. 106-117.

[5] Hay un estudio de los códigos formales de ética en grandes corporaciones en Emily F. Carasco y Jang B. Singh, "The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations", *Business and*

Figura 12.1 Las dos funciones de los valores esenciales y estándares éticos de una empresa para forjar una cultura



tradición y rico folclor dependen en gran medida del adoctrinamiento informal y del poder de sus tradiciones para adaptar valores y hacer valer la conducta ética, sin embargo, la mayoría de las empresas emplea diversas técnicas, algunas de las ellas son:

La declaración de valores y el código de ética de una empresa comunican las expectativas de cómo los empleados deben conducirse en el lugar de trabajo.

1. Dar atención explícita a los valores y la ética al reclutar y contratar para detectar a los solicitantes que no manifiesten rasgos de carácter compatibles.
2. Incorporar la declaración de valores y el código de ética a los programas de orientación para nuevos empleados y cursos de capacitación para administradores y empleados.
3. Hacer que los administradores reiteren con frecuencia la importancia y la función de los valores y principios éticos de la empresa en actos y comunicaciones internas al personal.
4. Usar las declaraciones de valores y los códigos de conducta ética como referencia para juzgar lo adecuado de las políticas y prácticas operativas de la empresa.
5. Hacer que los valores esenciales y principios éticos representen un gran factor en la evaluación del desempeño laboral de cada persona; no hay mejor manera de obtener la atención y el compromiso del personal que usar el grado en que los individuos observan los valores esenciales y los estándares éticos como base para aumentos de salario y ascensos.
6. Asegurarse de que los administradores, desde el general hasta los supervisores de línea, destaquen con frecuencia la importancia de la conducta ética y el cumplimiento de los valores esenciales. Los administradores de línea de todos los niveles deben prestar una atención continua y seria a la labor de explicar cómo se aplican los valores y el código de ética en sus áreas.

Society Review 108, núm. 1, enero de 2003, pp. 71-94, y Patrick E. Murphy, "Corporate Ethics Statements: Current Status and Future Prospects", *Journal of Business Ethics* 14, 1995, pp. 727-740. Para un análisis de los beneficios estratégicos de las declaraciones formales de valores corporativos, véase John Humble, David Jackson y Alan Thomson, "The Strategic Power of Corporate Values", *Long Range Planning* 27, núm. 6, diciembre de 1994, pp. 28-42. Se presenta un excelente análisis sobre el dilema de suponer que los códigos de ética de la empresa siempre son éticos en Mark S. Schwartz, "A Code of Ethics for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics* 41, núms. 1-2, noviembre-diciembre de 2002, pp. 27-43.

7. Alentar a todos a usar su influencia para ayudar al cumplimiento de los valores esenciales y los estándares éticos; una fuerte presión de grupo para su manifestación es un elemento disuasivo de malas conductas.
8. Organizar ceremoniales periódicos para reconocer a individuos y grupos que manifiesten los valores y principios éticos de la empresa.
9. Instituir procedimientos de cumplimiento de ética.

Para instituir con firmeza los valores esenciales declarados y altos estándares éticos, las empresas deben convertirlos en *normas culturales estrictamente aplicadas.* Deben tomar esto muy en serio y dejar claro sin lugar a dudas que respetar los valores y estándares éticos de la empresa tiene que ser "el estilo de vida" en la empresa y que no habrá tolerancia para otras conductas.

Función de las anécdotas A menudo una parte importante de la cultura de una empresa se plasma en las anécdotas que se cuentan una y otra vez para ejemplificar a los recién llegados la importancia de ciertos valores y la hondura de compromiso que muestran diversos empleados de la compañía. Una de las leyendas de FedEx, conocida en todo el mundo por la confiabilidad de sus entrega de paquetes garantizada de un día al otro, trata sobre un mensajero al que le dieron la llave equivocada de una caja de depósito de la empresa; en lugar de dejar los paquetes en dicha caja hasta el día siguiente, cuando tendría la llave correcta, el mensajero desatornilló la caja de su base, la cargó en la camioneta y se la llevó de vuelta a la estación. Ahí forzaron la caja, sacaron el contenido y lo enviaron a su destino al día siguiente. Nordstrom lleva un álbum de recortes en el que se conmemoran los actos heroicos de los empleados y se usa como recordatorio constante de las conductas que van más allá del deber y que alientan a seguir, cuando una cliente no halló unos zapatos que buscaba en Nordstrom, un vendedor los encontró en una tienda de la competencia e hizo que se los enviaran, con cargo a Nordstrom.[6] En Frito-Lay hay docenas de anécdotas sobre choferes que hicieron esfuerzos extraordinarios por superar condiciones climáticas adversas con tal de hacer las entregas a tiempo a las tiendas y tener surtidos los estantes con los productos de la compañía. En Microsoft hay anécdotas sobre las largas horas que trabajan los programadores, las altas y bajas emocionales cuando surgen y se superan problemas de codificación, el regocijo de terminar a tiempo una programación complicada, la satisfacción de trabajar en proyectos de vanguardia, las remuneraciones de ser parte de un equipo responsable de un nuevo programa de software que se populariza y la tradición de competir con energía. Estas anécdotas cumplen el valioso fin de ilustrar las conductas que la compañía alienta y reverencia. Más aún, cada vez que un trabajador vuelve a contar una historia legendaria se pone un poco más de presión en sus colegas para que muestren los valores fundamentales y hagan su parte para mantener vivas las tradiciones de la empresa.

Perpetuación de la cultura Cuando se establece la cultura de una empresa, se perpetúa de seis maneras importantes: 1) al examinar y seleccionar nuevos empleados que se amoldan bien a la cultura; 2) mediante el adoctrinamiento sistemático de los nuevos miembros en los fundamentos de la cultura; 3) con los esfuerzos de miembros de la administración por reiterar los valores fundamentales en sus pronunciamientos y conversaciones diarias; 4) al contar y volver a contar las leyendas de la compañía; 5) mediante ceremonias periódicas en que se honre a los miembros que manifiesten los comportamientos culturales deseados y 6) recompensando visiblemente a quienes expresan las normas culturales y castigando a quienes no.[7] *Entre más empleados nuevos contrate la empresa, más importante es examinar a los solicitantes tanto en lo que atañe a si sus valores, ideas y personalidades concuerdan con la cultura, como en sus capacidades técnicas y su experiencia.* Por ejemplo, una compañía que destaca la operación con integridad y equidad tiene que contratar per-

[6] Chatham y Cha, "Leading by Leveraging Culture".
[7] Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*, pp. 7-8.

sonas que tengan integridad y que confieran mucho valor al comportamiento honesto. Una empresa cuya cultura gira en torno de la creatividad, innovación de productos y la creación de cambios tiene que examinar a los nuevos empleados para determinar que poseen la capacidad de mirar fuera de la caja, generar ideas nuevas y prosperar en un clima de cambios rápidos y ambigüedad. Southwest Airlines, cuyos dos valores esenciales, el "LUV" y la diversión, impregnan el ambiente de trabajo y su objetivo es asegurar que los pasajeros tengan una experiencia de vuelo positiva y disfrutable, hace considerables esfuerzos por contratar asistentes de vuelo y personal de embarque que sean ingeniosos, animados y sociables, que manifiesten actitudes de gozo por el trabajo. Las compañías de crecimiento acelerado corren el riesgo de crear una cultura más debida al azar que a sus diseños, si se apresuran a contratar empleados principalmente por su talento, estudios y experiencia y descuidan que los valores, filosofía y personalidad de los candidatos pudiesen no encajar bien con el carácter, visión y estrategia de la organización, acorde a como los articuló los ejecutivos de la compañía.

Como regla, las empresas prestan atención a la tarea de contratar personas que creen que encajarán y adoptarán la cultura prevaleciente. De ordinario, quienes buscan trabajo se inclinan a aceptar puestos en compañías con un ambiente en el que se sienten a gusto y con la gente con quienes les gustaría trabajar, los empleados que no encajan en una empresa se van pronto, mientras que los que progresan y se sienten complacidos con el trabajo se quedan y con el tiempo suben a puestos de mayor responsabilidad. Cuanto más tiempo está la gente en una organización, más se apega y refleja la cultura corporativa, sus valores e ideas son conformados por los mentores, compañeros, programas de capacitación y estructura de recompensas. Por lo general, los empleados que trabajan en una empresa más tiempo cumplen la función importante de adoctrinar a los empleados nuevos en la cultura.

Fuerzas que causan la evolución de la cultura de una empresa

Sin embargo, las culturas no son estáticas, evolucionan al igual que la estrategia y la estructura de las organizaciones. Los nuevos retos del mercado, tecnologías revolucionarias y desplazamiento de las condiciones internas, en particular el desgaste de las perspectivas de negocios, una crisis interna o rotación de los administradores, estimulan el surgimiento de nuevos métodos de hacer las cosas y, con ello, suscitan un cambio cultural. Un nuevo administrador general que decide modificar el estado de la empresa y la lleva en direcciones nuevas incita un cambio cultural, acaso de grandes proporciones. Del mismo modo, la diversificación en nuevos negocios, expansión a otros países, crecimiento acelerado y el consiguiente arribo de empleados nuevos y la fusión o adquisición de otra compañía pueden precipitar un cambio cultural significativo de una clase u otra.

Las culturas empresariales instaladas pueden ser fuertes o débiles

La fuerza e influencia de las culturas empresariales varían ampliamente, algunas están muy arraigadas y tienen un gran efecto en las prácticas operativas y las normas de comportamiento de la compañía; otras son débiles y tienen poco efecto en el comportamiento de las personas y en cómo se dirigen las operaciones de la compañía.

Empresas de cultura fuerte

La marca distintiva de una **empresa de cultura fuerte** es la presencia dominante de ciertos valores y métodos operativos profundamente arraigados que "regulan" el comportamiento de una compañía y el ambiente en el centro de trabajo.[8] Las culturas fuertes se crean al paso de muchos años (a veces, décadas) y nunca

[8] Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Reading, Massachusetts, Adisson-Wesley, 1982, p. 22. Véase también Terrence E. Deal y Allen A. Kennedy, *The New Corporate Cultures*: *Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*, Cambridge, Massachusetts, Publishing Perseus, 1999; Chatham y Cha, "Leading by Leveraging Culture".

CONCEPTO BÁSICO

En una **empresa de cultura fuerte**, los valores y normas de conducta bien arraigados se comparten ampliamente y regulan el comportamiento de los negocios de la empresa.

son un fenómeno inmediato; en las empresas de cultura fuerte, la administración se propone reiterar los principios y valores a los miembros de la organización y en explicarles cómo se relacionan con su entorno de trabajo, pero lo más importante es que hacen un esfuerzo consciente por manifestar esos principios en sus propios actos y comportamiento: hacen lo que dicen e *insisten* en que *los valores y principios de la empresa se reflejen en las decisiones y acciones de todo el personal.* La expectativa inequívoca de que el personal de la compañía va a actuar y a conducirse en correspondencia con los valores adoptados y los modos de hacer negocios lleva a dos resultados importantes: 1) con el tiempo, todos los empleados comparten ampliamente los valores, al grado de que la gente que no comparte esa cultura tiende a irse, y 2) los individuos sienten una presión interna de sus compañeros para obedecer las normas y conductas aprobadas. Por lo tanto, una cultura corporativa fuertemente implantada termina por ser una fuerte influencia en la conducta porque muchos miembros del personal aceptan las tradiciones y porque su aceptación se refuerza tanto por las expectativas de la administración como por la presión de grupo para ajustarse a las normas culturales.

Dos factores contribuyen al desarrollo de culturas fuertes: 1) un fundador o líder fuerte que establece valores esenciales, principios y prácticas que se considera que contribuyen al éxito de la empresa y 2) un compromiso sincero y duradero de la empresa por operar el negocio de acuerdo con las tradiciones y valores establecidos, lo cual crea un ambiente interno en el que se apoya la toma de decisiones y las estrategias basadas en las normas culturales. La continuidad del liderazgo, una baja rotación laboral, el tamaño de los grupos pequeños, la concentración geográfica y el éxito considerable organizacional contribuyen a la aparición y el sostenimiento de una cultura fuerte.[9]

En las empresas de cultura fuerte, los valores y las normas de conducta echaron raíces tan profundas que ofrecen resistencia a los cambios de liderazgo en la administración, aunque su fuerza se desgasta con el tiempo si los nuevos administradores generales dejan de apoyarlos o actúan enérgicamente para instituir ajustes culturales. Las normas de una cultura fuerte no cambian mucho conforme la estrategia evoluciona, ya sea porque la cultura limita la elección de nuevas estrategias o porque las características dominantes de la cultura son un tanto neutras y compatibles respecto de las nuevas versiones de la estrategia de la empresa.

Empresas de cultura débil En contraste directo con las empresas de cultura fuerte, las que tienen una cultura débil carecen de valores y principios que se difunden constantemente o que sean muy compartidos (comúnmente, porque la compañía tuvo varios directores ejecutivos con valores contrastantes y puntos de vista diferentes sobre cómo deben llevarse los negocios). Por consiguiente, la empresa tiene pocas tradiciones respetadas y en las prácticas operativas se dejan ver pocas normas culturales. Como la administración de una compañía de cultura débil no respalda de continuo ninguna filosofía de negocios en particular ni exhibe un compromiso duradero con valores determinados ni se apega a prácticas operativas y normas de conducta particulares, los individuos sienten poca presión de los compañeros para hacer las cosas de una manera. Una empresa de cultura débil no fomenta la lealtad de los empleados con lo que representa la compañía ni con la operación de los negocios de maneras bien definidas, si los empleados tienen algunos lazos individuales que los identifican y son leales con su departamento, compañeros, sindicato o jefe inmediato, no hay pasión por la compañía ni compromiso emocional con lo que trata de conseguir, lo que por lo regular desemboca en que muchos empleados ven a su empresa sólo como un lugar para trabajar y a su puesto como un medio de ganarse la vida.

Como consecuencia, *las culturas débiles proveen poca o ninguna ayuda para ejecutar la estrategia* porque no hay tradiciones, creencias, valores, lazos comunes o normas

[9] Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Illinois, Irwin, 1985.

conductuales que la administración pueda usar como palancas para movilizar el compromiso de ejecutar la estrategia elegida. La única ventaja de una cultura débil es que no levanta una barrera fuerte a la ejecución de la estrategia, pero la negativa de que no presta ningún apoyo significa que la formación de una cultura debe estar entre los primeros lugares de la agenda de la administración, sin un ambiente de trabajo que canalice la energía de la corporación en la dirección de la buena ejecución de la estrategia, los administradores quedan con la opción de recurrir a los incentivos de pago y otros medios de motivación para inducir el compromiso de los empleados, la supervisión de las acciones de los empleados o tratar de generar raíces culturales que con el tiempo alimentarán el proceso de ejecución de la estrategia.

Por qué las culturas corporativas son importantes para el proceso de ejecución de las estrategias

OA 2

Entender cómo y por qué la cultura de una empresa contribuye a guiar una ejecución eficiente de su estrategia y excelencia operativa.

A diferencia de las culturas débiles, las culturas fuertes ejercen un gran efecto en el proceso de ejecución de la estrategia. Este efecto puede ser *positivo o negativo*, pues la cultura y clima laboral actuales de la empresa pueden o no ser compatibles con lo que se necesita para una aplicación y ejecución eficaces de la estrategia elegida. Cuando la cultura en curso en una empresa promueve actitudes, conductas y estilos de hacer las cosas que son proclives a una ejecución de estrategias de primera calidad, la cultura opera como un valioso aliado en el proceso de ejecución de la estrategia.

Por ejemplo, una cultura corporativa caracterizada por la frugalidad y el ahorro fomenta que los empleados identifiquen oportunidades de recortar costos, justo el comportamiento necesario para la ejecución con éxito de una estrategia de liderazgo de costos bajos; una cultura formada en torno a principios de negocios como excelente satisfacción al cliente, excelencia operativa y otorgamiento de facultades a los empleados promueve conductas y un espíritu de equipo que facilita la ejecución de estrategias dirigidas a una alta calidad del producto y un servicio al cliente superior; una cultura cuyas normas conductuales sean mostrar iniciativa, manifestar creatividad, asumir riesgos y adoptar los cambios promueve la ejecución exitosa de estrategias de innovación de producto y liderazgo tecnológico.[10]

Una cultura fuerte que alienta acciones, conductas y prácticas laborales conducentes a una buena ejecución de estrategias es una aportación significativa a la potencia y eficacia del esfuerzo de ejecución de estrategia de una empresa.

Una cultura basada en acciones, conductas y prácticas laborales conducentes a una buena aplicación de la estrategia contribuye de tres formas al esfuerzo de tal ejecución:[11]

1. *Una cultura bien empatada a los requerimientos del esfuerzo de ejecución de estrategias centra la atención de los empleados en lo más importante para dicho esfuerzo.* Además, dirige su conducta y opera como guía para su toma de decisiones, de esta manera, alinea los esfuerzos y decisiones de los empleados de toda la empresa y reduce la necesidad de supervisión directa.
2. *La presión de grupo referente a la cultura de la empresa induce, asimismo, al personal a hacer las cosas de modo que contribuya a la causa de una buena ejecución de la estrategia.* Mientras más fuerte sea la cultura (mientras más personas la compartan y más fuerte sea su convicción en los valores), más eficaz será la presión de grupo para moldear y apoyar el esfuerzo de ejecución de la estrategia. Las investigaciones revelan que las normas grupales sólidas moldean el comportamiento de los empleados incluso con mayor fuerza que los incentivos financieros.[12]
3. *Una cultura empresarial congruente con los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia energiza a los empleados, fortalece su compromiso para ejecutar la estrategia*

[10] Avan R. Jassawalla y Hemant C. Sashittal, "Cultures That Support Product-Innovation Processes", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3, agosto de 2002, pp. 42-54.
[11] Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*, pp. 15-16. Véase también Chatham y Cha, "Leading by Leveraging Culture".
[12] Chatham y Cha, "Leading by Leveraging Culture".

de manera impecable y aumentar la productividad laboral en el proceso. Cuando la cultura de una empresa se basa en muchas de las conductas necesarias para ejecutar la estrategia, los empleados se sienten de verdad mejor en su empleo y con los méritos de lo que la empresa se esfuerza en lograr. En consecuencia, más miembros del personal manifiestan pasión por su labor y hacen lo más que pueden para ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos de desempeño.

En cambio, cuando una cultura entra en conflicto con lo que se requiere para ejecutar bien la estrategia de una empresa, una cultura fuerte se convierte en un obstáculo para su aplicación fructífera.[13] Algunas conductas necesarias para ejecutar bien la estrategia son contrarias a las actitudes, conductas y prácticas operativas prevalecientes en la cultura en curso. Este choque plantea un verdadero dilema para el personal: ¿debe ser leal a la cultura y tradiciones de la empresa (hacia la cual es probable que sientan un lazo emocional) y así resistir o ser indiferente a las acciones que promuevan una mejor ejecución de la estrategia, elección que sin duda debilitará el impulso hacia una buena ejecución de la estrategia?, ¿o, por el contrario, ¿debe apoyar el esfuerzo de ejecución de la estrategia y emprender acciones que entran en conflicto con la cultura, elección que con probabilidad afectará la moral y generará un compromiso menos que sincero con los esfuerzos de ejecución de la estrategia por parte de la administración? Ninguna elección produce resultados deseables. La resistencia cultural a las acciones y conductas necesarias para una buena ejecución de la estrategia, en particular si se trata de una cultura fuerte y extendida, plantea un problema formidable que debe resolverse para que avance la ejecución de la estrategia.

Esto dice algo importante sobre la labor de administrar el proceso de ejecución de la estrategia: *Alinear de manera estrecha la cultura corporativa con los requerimientos de una ejecución eficiente de la estrategia merece toda la atención de los administradores.* El objetivo de forjar una cultura es crear un clima laboral y un estilo operativo que movilice la energía y la conducta del personal justamente a los esfuerzos de una ejecución competente de la estrategia, mientras más profundamente la administración integre aquellas maneras de hacer las cosas que apoyen la estrategia, más podrá confiar en la cultura para dirigir automáticamente al personal hacia conductas y prácticas laborales que contribuyan a una buena ejecución de la estrategia y dejar de hacer cosas que lo impidan; además, los administradores culturalmente astutos entienden que nutrir al ambiente cultural correcto no sólo añade poder a su impulso por una ejecución eficiente de la estrategia, sino también promueve una fuerte identificación y compromiso de los empleados con la visión, objetivos de desempeño y estrategia de la empresa.

Conviene a la administración dedicar un esfuerzo considerable a establecer una cultura corporativa que fomente conductas y prácticas laborales que promuevan una buena ejecución de la estrategia.

Culturas sanas que contribuyen a una buena ejecución de la estrategia

Una cultura fuerte, en tanto fomente actitudes, conductas y prácticas laborales que apoyen la estrategia, definitivamente es una cultura sana. Hay otros dos tipos de culturas que tienden a ser sanas y que apoyan en gran medida una buena ejecución de estrategias: culturas de alto rendimiento y culturas adaptables.

Culturas de alto desempeño Algunas empresas tienen culturas llamadas de alto rendimiento, en las que las características culturales más destacadas son un espíritu de realización, orgullo por hacer las cosas de forma correcta, responsabilidad sin excusas y un clima de trabajo general orientado a los resultados, en el que los empleados ponen un esfuerzo adicional por alcanzar o superar objetivos grandes.[14] En las culturas de alto rendimiento, hay un sentido intenso de participación de los empleados de la empresa y se

[13] Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*, p. 5.
[14] Se analiza la forma de forjar una cultura de alto desempeño en Reid y Hubbell, "Creating a Performance Culture", pp. 1-5.

enfatiza la iniciativa y esfuerzo de los individuos; las expectativas de desempeño están bien delineadas para la compañía en conjunto, para cada unidad de la organización y para cada individuo; hay un enfoque agudo en lo que tiene que hacerse; una expectativa clara e inflexible en que todo el personal de la compañía, desde los administradores hasta los empleados de atención al público, desplegarán comportamientos de alto desempeño y pasión por lograr el éxito de la empresa. Una cultura así, apoyada por una presión constructiva para obtener buenos resultados, es una contribución valiosa a la buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa. Las culturas de alto rendimiento, orientadas a resultados, están impregnadas de un espíritu de logro y tienen un buen historial de satisfacer o superar los objetivos de desempeño.[15]

El reto de crear una cultura de alto rendimiento es inspirar una gran lealtad y dedicación a los empleados, de modo que se llenen de energía y se preocupen de poner sus mayores esfuerzos en hacer lo correcto y ser extraordinariamente productivos. Los administradores deben reforzar el comportamiento productivo, recompensar a los mejores trabajadores y purgar hábitos y comportamientos que estorban a la productividad y a los buenos resultados; tienen que luchar por conocer las fuerzas y debilidades de sus subordinados, para dar con la mejor correspondencia entre talentos y tareas, y por facultar a las personas para que aporten contribuciones significativas haciendo lo que hacen mejor.[16] Deben insistir en corregir y aprender de los errores y siempre dar una importancia constante a avanzar y tener progresos; en efecto, deben tener un planteamiento de gestión de la organización disciplinado y centrado en el desempeño.

Culturas adaptables La característica principal de las culturas adaptables es la buena disposición de los miembros de la organización a aceptar los cambios y el reto de introducir y ejecutar nuevas estrategias.[17] El personal de la empresa comparte un sentimiento de confianza en que la organización puede enfrentar cualquier amenaza y aprovechar las oportunidades que se les presenten; aceptan correr riesgos, experimentar e innovar, y cambiar estrategias y prácticas; el clima laboral apoya a administradores y empleados de todos los niveles que proponen o inician cambios útiles; se cultiva y se premia el espíritu emprendedor de individuos y grupos; la administración busca, apoya y asciende a individuos que ejercen su iniciativa, detectan oportunidades de mejoramiento y muestran capacidad para aplicarlas. Los administradores valoran abiertamente ideas y sugerencias, financian iniciativas para desarrollar o mejorar productos, y corren riesgos prudentes para ubicar oportunidades nuevas en el mercado. Como en las culturas de alto rendimiento, la compañía adaptable exhibe un enfoque proactivo para identificar dificultades, evaluar sus implicaciones y opciones, y avanzar rápidamente con soluciones viables. Las estrategias y prácticas operativas tradicionales se modifican según se requiera para adaptarlas o sacar ventaja de los cambios en el entorno del negocio.

Pero, ¿por qué se acepta tan de buena gana el cambio en una cultura adaptable?, ¿por qué los miembros de la organización no temen los efectos que el cambio tenga sobre ellos?, ¿por qué una cultura adaptable no se disgrega con los continuos cambios de estrategias, prácticas operativas y enfoques para la ejecución de la estrategia? Las respuestas se encuentran en los dos rasgos distintivos y dominantes de una cultura adaptable: 1) los cambios de prácticas operativas y conductas *no* deben poner en entredicho los valores esenciales ni los principios del negocio duraderos (pues son la raíz de la cultura) y 2) los cambios que se instituyen deben satisfacer los intereses legítimos de las partes interesadas (clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad en la que opera la

Conforme evoluciona la estrategia de una empresa, una cultura adaptable es un aliado definitivo en el proceso de aplicación y ejecución de la estrategia en comparación con las culturas resistentes al cambio.

[15] Una cultura de alto desempeño que apoye la estrategia contribuye a una ventaja competitiva; véase Jay B. Barney y Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Nueva York, Oxford University Press, 2007, cap. 4.
[16] Reid y Hubbell, "Creating a Performance Culture", pp. 2 y 5.
[17] Esta sección recurre en gran medida al análisis de Kotter y Heskett en *Corporate Culture and Performance*, cap. 4.

compañía).[18] En otras palabras, lo que sostiene a una empresa adaptable es que sus miembros consideran *legítimos* los cambios que la administración trata de instituir y que concuerdan con los valores esenciales y principios del negocio que forman el corazón y el alma de la cultura.[19] No es de sorprender que el personal suela ser más receptivo al cambio cuando no amenaza la seguridad de su empleo y cuando ve sus nuevos deberes o asignaciones laborales como parte del proceso de adaptación a condiciones novedosas. Si es necesario recortar personal, es importante que se haga de forma humanitaria y que las salidas de los empleados sean lo menos traumáticas posible.

Las empresas de tecnología, software y las basadas en internet son buenos ejemplos de organizaciones con culturas adaptables. Estas compañías florecen con los cambios: los impulsan, los dirigen y los capitalizan. Compañías como Google, Intel, Cisco Systems, eBay, Amazon.com y Apple cultivan la capacidad de actuar y reaccionar con rapidez; son ávidas ejecutantes del espíritu emprendedor y la innovación, con una manifiesta disposición a correr riesgos audaces para crear productos, empresas e industrias nuevas. Para crear y alimentar una cultura que se adapte pronto a cambios y desplazamientos en las condiciones del negocio, insisten en dotar a sus organizaciones con personal flexible, que crezca ante el desafío que entraña el cambio y tenga capacidad de adaptarse bien a las nuevas circunstancias.

En los ambientes empresariales de cambios acelerados, una cultura corporativa receptiva a la alteración de las prácticas y conductas de la organización es, de hecho, una necesidad; sin embargo, las culturas adaptables aportan ventajas a todas las compañías, no sólo a las de ambientes acelerados. Toda empresa opera en mercados y ambientes de negocio que cambian en una medida o en otra, y que piden respuestas operativas internas y conductas nuevas de sus integrantes.

Culturas enfermizas que impiden una buena ejecución de la estrategia

La característica distintiva de una cultura corporativa enfermiza es la presencia de rasgos culturales contraproducentes, los cuales tienen un efecto negativo en el ambiente de trabajo y el desempeño de la empresa.[20] Cinco rasgos culturales particularmente dañinos son la aversión al cambio, una toma de decisiones muy politizada, el razonamiento insular, conductas codiciosas sin escrúpulos éticos y subculturas incompatibles y en conflicto.

Culturas resistentes al cambio En contraste con las culturas adaptables, las culturas resistentes al cambio, donde el escepticismo sobre la importancia de nuevos avances y los temores al cambio son la norma, destacan como prioritario no cometer errores, procurar que los administradores se inclinen por las opciones más seguras y conservadoras con el propósito de mantener el *statu quo*, proteger su base de poder y salvaguardar los intereses de sus grupos laborales inmediatos. Cuando estas empresas encuentran ambientes de negocios con cambios acelerados, la lentitud para alterar la forma tradicional de hacer las cosas es una grave desventaja. En estas condiciones, las culturas resistentes al cambio fomentan diversas conductas indeseables o perjudiciales: ver las circunstancias con miopía, evitar riesgos, no capitalizar las oportunidades emergentes, adoptar un enfoque laxo tanto para la innovación de productos como para la mejora continua del desempeño de actividades de la cadena de valor y responder con más lentitud de la que exige el mercado. En las culturas

[18] No hay una razón inherente por la cual las nuevas iniciativas deban entrar en conflicto con los valores esenciales y los principios del negocio. Si bien siempre es posible que surjan conflictos, la mayoría de quienes diseñan estrategias se inclina por iniciativas compatibles con el carácter y cultura de la empresa, que no vayan contra valores y convicciones arraigados, después de todo, la cultura de una empresa es por lo general algo que los diseñadores de la estrategia tuvieron a mano para formar y perpetuar, por lo que no es común que estén prestos a socavar valores esenciales y principios del negocio sin razones serias y convincentes.

[19] Hay un análisis más profundo sobre el uso de los valores como fronteras legítimas en Rosabeth Moss Kanter, "Transforming Giants", *Harvard Business Review* 86, núm. 1, enero de 2008, pp. 43-52.

[20] *Ibid.*, cap. 6.

resistentes al cambio, rápidamente se hace saber que las propuestas de hacer las cosas de otra manera enfrentan una batalla cuesta arriba y que las personas que las defienden se consideran fastidiosas o problemáticas, los ejecutivos que no valoran a administradores o empleados con iniciativa e ideas nuevas levantan un dique frente a la innovación de productos, experimentación y esfuerzos de mejorar; al mismo tiempo, las empresas resistentes al cambio tienen poco apetito de ser quienes mueven primero o de contarse entre los primeros seguidores, en la creencia de que estar al frente de los cambios es demasiado arriesgado y de que actuar muy deprisa aumenta su vulnerabilidad a cometer errores costosos. La hostilidad al cambio se da con más frecuencia en empresas con burocracias administrativas de varias capas que tuvieron mucho éxito en años anteriores y están casados con el síndrome "así lo hemos hecho durante años". Antes de declararse en bancarrota en 2009, General Motors era el clásico ejemplo de la empresa cuya burocracia resistente al cambio era lenta para adaptarse a los cambios fundamentales en sus mercados, que prefería aferrarse a las tradiciones, prácticas operativas y planteamientos del negocio que alguna vez la hicieron líder global de la industria.

Culturas politizadas Lo que hace que un ambiente interno politizado sea tan perjudicial es que las luchas políticas consumen mucha energía de la organización, en general con el resultado de que lo que es mejor para la empresa queda en segundo lugar, detrás de las maquinaciones políticas. En las compañías donde la política interna impregna el ambiente de trabajo, los administradores que acumulan poder guardan celosamente sus prerrogativas de toma de decisiones, tienen sus proyectos personales y operan las unidades de trabajo bajo su supervisión como si fuesen sus "señoríos". Las posiciones que adoptan respecto de los problemas se dirigen a proteger o expandir su poder, ven con suspicacia la colaboración con otras unidades organizacionales y la cooperación entre unidades ocurre a regañadientes; el apoyo o la oposición de ejecutivos con influencia política o las coaliciones entre departamentos con intereses creados en un resultado particular tienen mucho peso en la decisión de qué medidas emprende la compañía. Todas estas manipulaciones socavan los esfuerzos por ejecutar la estrategia de manera eficiente y frustra a los empleados menos politizados y que prefieren hacer lo que es mejor para la compañía.

Culturas insulares y ensimismadas A veces una empresa reina como líder de la industria o disfruta de un mercado próspero tanto tiempo que su personal comienza a creer que tienen todas las respuestas o que pueden establecerlas ellos mismos. Hay una tendencia marcada a descuidar lo que dicen los clientes y el modo en que cambian sus necesidades y expectativas. Esta confianza en lo correcto de su método y en las habilidades y capacidades de la compañía crea arrogancia: los empleados son prontos a desdeñar los merecimientos de lo que se hace afuera y lo que pudiesen aprender si estudiaran a los mejores de su ramo. El razonamiento insular, las soluciones de impulso interno y una mentalidad xenófoba acaban por impregnar la cultura corporativa, una cultura corporativa ensimismada da lugar a endogamia administrativa y a la incapacidad de reclutar personas que puedan ofrecer ideas frescas y perspectivas externas, el gran riesgo del razonamiento en las culturas insulares es que la empresa puede subestimar las competencias y logros de sus rivales y sobreestimar sus propios progresos, hasta que la pérdida de su posición en el mercado las devuelve a la realidad.

Culturas inmorales o guiadas por la avaricia Las empresas que tienen poco respeto por las normas éticas o que son dirigidas por ejecutivos movidos por la avaricia y la gratificación personal son escándalos esperando a estallar, como vimos en el capítulo 9. Los ejecutivos exudan cuán negativa es la arrogancia, la egolatría, la avaricia y la mentalidad maquiavélica en la búsqueda de extender los objetivos de ingresos y rentabilidad.[21] Los altos administradores solapan conductas inmorales y ellos mismos pueden

[21] Véase Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story*, Nueva York, Broadway Books, 2005.

cruzar la línea hacia la conducta inmoral (y en ocasiones criminal). Prontas a adoptar principios de contabilidad que hicieran lucir el desempeño financiero mejor de lo que realmente es, legiones de empresas cayeron presas de su conducta inmoral y su codicia, entre las más notables están WorldCom, Enron, Qwest, HealthSouth, Adelphia, Tyco, Parmalat, Rite Aid, Hollinger International, Refco, Marsh & McLennan, Siemens, Countrywide Financial y Stanford Financial Group, cuyos ejecutivos fueron acusados y sentenciados por conductas delictivas.

Subculturas incompatibles Aunque es común hablar de cultura corporativa en singular, no es raro que las empresas tengan varias culturas (o subculturas).[22] Los valores, ideas y prácticas de una compañía a veces varían significativamente entre los departamentos, localidades, divisiones o unidades de negocio. En tanto las subculturas sean compatibles con la cultura corporativa general y apoyen las acciones de ejecución de la estrategia, esto no es problemático. Las culturas múltiples plantean una situación perjudicial cuando se integran de subculturas incompatibles que entran en conflicto con filosofías de negocios, apoyan planteamientos inconsistentes de la ejecución de estrategias y fomentan métodos incompatibles para dirigir a la gente. Las subculturas conflictivas impiden que una empresa coordine sus acciones para diseñar y ejecutar estrategias, y distraen al personal de sus objetivos de negocios. Cuando las subculturas incompatibles promueven el surgimiento de facciones en pugna al interior de la empresa, no sólo son perjudiciales, sino francamente venenosas.

Las subculturas incompatibles suelen aparecer debido a importantes diferencias culturales entre la cultura de una empresa y la de otra recién adquirida, o por la fusión de empresas con diferencias culturales. Las empresas con experiencia en fusiones y adquisiciones están muy alertas a la importancia de la compatibilidad cultural al hacer adquisiciones y a la necesidad de integrar las culturas de las empresas recién compradas; la tarea cultural a menudo es tan importante como la financiera para decidir entre una adquisición y una fusión. En ocasiones, las empresas deciden abandonar la adquisición de otras debido a conflictos culturales que en su opinión sería difícil resolver.

Resolver un problema cultural. La función del liderazgo

OA 3

Conocer la clase de acciones con las que dispone la administración para abordar problemas de cultura corporativa.

Cuando una cultura fuerte es perjudicial o se desfasa de alguna manera con las acciones y conductas necesarias para ejecutar con éxito la estrategia, la cultura debe cambiarse tan rápido como sea posible. Si bien corregir un conflicto entre estrategias y culturas en ocasiones implica renovar el enfoque de una empresa hacia la ejecución de su estrategia para que se amolde mejor a su cultura, con más frecuencia esto significa alterar aspectos de la cultura inadecuada para que permita una ejecución de estrategias de primer orden; mientras más arraigada esté la cultura inadecuada o sus aspectos perjudiciales en una empresa, más probable será que la cultura impida la ejecución de la estrategia y mayor será la necesidad de cambiarla.

Cambiar una cultura que estorba la ejecución eficiente de la estrategia de una empresa se cuenta entre las tareas más arduas administrativas por el pesado lastre de las conductas arraigadas y las formas de hacer las cosas. Es natural que los empleados se aferren a las prácticas conocidas y estén precavidos, cuando no hostiles, a los nuevos enfoques sobre la manera de hacer las cosas, por consiguiente, las acciones concertadas de la administración son muy necesarias durante cierto tiempo para desarraigar ciertas conductas indeseables y reemplazar una cultura desfasada con otras conductas y métodos de hacer las cosas que se juzguen más convenientes para ejecutar la estrategia.

El factor más visible que distingue a las iniciativas exitosas de cambio de cultura de los intentos fallidos es el liderazgo competente en la alta administración. Se necesita mucho poder para imponer un gran cambio cultural y superar la resistencia retardataria de las culturas afianzadas. Los únicos que tienen poder suficiente son los ejecutivos, en particular el

[22] *Ibid.*, p. 5.

administrador general. Sin embargo, mientras la administración esté al frente liderando el esfuerzo, convocar el apoyo para generar una nueva cultura y, más importante, para infundir nuevas conductas culturales son tareas de todo el equipo administrativo. Los administradores intermedios y supervisores de línea cumplen una función clave para implantar las nuevas prácticas laborales y los métodos operativos, pues ayudan a ganarse la aceptación de los empleados y su apoyo a los cambios, además, infunden las normas conductuales deseadas.

Como se muestra en la figura 12.2, el primer paso para reparar una cultura problemática es que la administración identifique las facetas de la cultura actual que sean disfuncionales y que presenten obstáculos para ejecutar las nuevas iniciativas estratégicas y cumplir o superar los objetivos de desempeño de la empresa; en segundo lugar, la administración debe identificar claramente las nuevas conductas y características deseadas de la cultura que quieren crear; tercero, los administradores tienen que convencer al personal del porqué la cultura plantea problemas y por qué y cómo las nuevas conductas y enfoques operativos mejorarán el desempeño de la compañía, la defensa de la reforma cultural deberá ser convincente; por último, y lo más importante, todo lo que se dice sobre remodelar la cultura debe seguirse de acciones visibles e imperiosas por promover las nuevas conductas y prácticas laborales deseadas, acciones que los empleados de la empresa interpretarán como un compromiso decidido de la administración por modificar la cultura y crear otro ambiente de trabajo y formas distintas de operar.

Defensa convincente del cambio de cultura La administración debe iniciar una remodelación importante de la cultura corporativa convenciendo al personal de la empresa de la necesidad de conductas y prácticas de nuevo estilo. Esto significa hacer una defensa irresistible de los motivos por los cuales la nueva administración estratégica y los esfuerzos de remodelación cultural son en el mejor interés de la organización y por qué el personal debe sumarse de buen grado para hacer las cosas de manera diferente. Los escépticos y líderes de opinión tienen que ser convencidos de que no todo está bien en el *statu quo*; para hacerlo es preciso:

- Explicar por qué y cómo ciertas normas culturales y prácticas laborales de la cultura actual presentan obstáculos a la buena ejecución de las iniciativas estratégicas.
- Explicar cómo ciertas conductas y prácticas conductuales nuevas otorgan más ventajas y producen mejores resultados. Los líderes eficientes en el cambio de culturas pueden comunicar, a partir de anécdotas, los nuevos valores y conductas deseadas para conectarlas con la práctica cotidiana.
- Citar los motivos por los que la estrategia actual debe remodelarse, si la necesidad del cambio cultural se debe a un cambio de estrategia. Esto implica explicar por qué las nuevas iniciativas estratégicas fomentarán la competitividad y el desempeño de la empresa, y cómo un cambio de cultura contribuirá a ejecutar la nueva estrategia.

Es esencial que el administrador general y otros altos ejecutivos hablen personalmente con los empleados de toda la empresa sobre las razones para modificar las prácticas de trabajo y conductas relacionadas con la cultura. Los funcionarios y jefes de departamento tienen que cumplir la función esencial de explicar las conductas, prácticas y enfoques de operación que introducirán (cosa que es muy probable que deban repetir muchas veces). Para que tenga éxito el esfuerzo de cambio de cultura, habrá que ganarse para la causa a los supervisores de primera línea y a los empleados líderes de opinión, lo que significa convencerlos de las ventajas de *practicar* y *respetar* las normas culturales en todos los niveles de la organización, desde el más alto hasta el más bajo. Los argumentos en favor de hacer las cosas de una nueva manera tienden a aceptarse más rápido si los empleados entienden cómo beneficiarán a las partes interesadas de la empresa (en particular, clientes, empleados y accionistas). Hasta que la gran mayoría de los empleados no acepten la necesidad de una nueva cultura ni las prácticas laborales y conductas nuevas que se les piden, habrá más trabajo por hacer para convencerlos de los cómos y porqués del cambio cultural. Para

Figura 12.2 Pasos para cambiar una cultura problemática



conseguir el apoyo general de la organización, es necesario aprovechar toda oportunidad de repetir mensajes sobre los porqués de las nuevas prácticas; los enfoques operativos y las conductas son buenos para quienes constituyen la compañía.

Los esfuerzos de la administración por hacer una defensa convincente sobre cambiar una cultura considerada problemática deben *ser seguidos a la brevedad* por acciones obligadas y de alto perfil en varios frentes. Las acciones para implantar la nueva cultura deben ser sustantivas y simbólicas.

Acciones sustantivas para cambiar la cultura Ningún esfuerzo por cambiar la cultura llega muy lejos con sólo hablar del requerimiento de las diversas acciones, conductas y prácticas de trabajo. Los administradores de la empresa tienen que imponer algún vigor en el esfuerzo de cambio de cultura iniciando una *serie de acciones* que el personal considerará creíbles e indicadoras inequívocas de la seriedad del compromiso de la compañía con las nuevas iniciativas estratégicas y los cambios culturales asociados. Los signos más fuertes de que la administración se comprometió de verdad en la instauración de una nueva cultura son:

- Reemplazar a los principales ejecutivos que traban los cambios necesarios organizacionales y culturales.
- Ascender a los individuos que pasaron a defender el cambio una cultura distinta y que pueden ser un ejemplo de la conducta cultural deseada.
- Nombrar gente de fuera con los atributos culturales deseados para los puestos de alto perfil, contratar administradores de nuevo estilo enviará un mensaje inequívoco de que se inicia una nueva era.
- Examinar cuidadosamente a los candidatos para los nuevos puestos y contratar sólo a quienes concuerden con la nueva cultura.
- Ordenar que todos los empleados de la empresa asistan a programas de capacitación cultural para que sepan más de las nuevas prácticas laborales, y mejoren su comprensión de las acciones y conductas culturales que se esperan.

- Diseñar incentivos que propulsen el pago a los equipos e individuos que desplieguen las conductas culturales deseadas. Los empleados se inclinan mucho más a exhibir las acciones y conductas deseadas cuando ello conviene a sus intereses económicos.
- Revisar las políticas y procedimientos de manera que impulsen el cambio cultural.

Los ejecutivos deben tener cuidado de emprender suficientes acciones de cambio cultural en toda la empresa desde el principio, para no dejar lugar a dudas sobre la seriedad de la administración en cuanto a que una transformación cultural es inevitable. La serie de acciones iniciada por la alta administración debe suscitar muchas conversaciones en todos los pasillos de la compañía, tener la oportunidad de proceder a un ritmo acelerado y seguir con esfuerzos incesantes por establecer firmemente nuevas prácticas de trabajo, conductas deseadas y estilos de operar como "estándar".

Acciones simbólicas para cambiar una cultura Las acciones simbólicas de la administración son necesarias para alterar una cultura problemática y apretar el ajuste entre estrategia y cultura. Las acciones simbólicas más importantes son aquéllas en las que los altos ejecutivos *predican con el ejemplo.* Así, si la estrategia de la organización consiste en el impulso por convertirse en el productor de bajo costo de la industria, la administración debe mostrar frugalidad en sus acciones y decisiones; por ejemplo, usar decorados poco costosos en la oficina ejecutiva, cuentas de gastos y subvenciones para entretenimientos conservadoras, poco personal en la matriz, investigación de las solicitudes de presupuesto, pocas prestaciones para los ejecutivos, etc. En Walmart, todas las oficinas ejecutivas se decoran con sencillez; los ejecutivos son frugales en sus acciones y celosos en sus esfuerzos por controlar los costos y fomentar mayor eficiencia; en Nucor, una de las acererías mundiales de menor costo, los ejecutivos viajan en clase turista y abordan taxis en los aeropuertos, en lugar de limusinas. Para que el imperativo del cambio cultural sea más sensible a las necesidades de los clientes y pueda complacerlos, el administrador general puede fomentar la conciencia en ellos pidiendo a funcionarios y ejecutivos que pasen una buena parte de cada semana hablando con los clientes acerca de sus necesidades. Los altos ejecutivos deben estar alertas al hecho de que el personal de la empresa supervisa sus acciones y decisiones para saber si actúan de acuerdo a lo que dicen. Por lo tanto, necesitan cerciorarse de que sus decisiones y conducta serán congruentes con los valores y normas de la nueva cultura.[23]

Otra categoría de acciones simbólicas incluye la celebración de encuentros ceremoniales para destacar y honrar a personas cuyas acciones y desempeño ejemplifican lo que se pide en la nueva cultura. Se insiste en organizar acontecimientos para aplaudir todo éxito de cambio de cultura (y otros resultados que la administración quisiera que se repitan). Los ejecutivos sensibles a su papel de promotores de la correspondencia entre estrategia y cultura se hacen al hábito de aparecer en funciones ceremoniales para elogiar a individuos y grupos que ejemplifican la conducta deseada. Se aparecen en los programas de capacitación de los empleados para destacar las prioridades estratégicas, valores, principios éticos y normas culturales, todas las reuniones de los grupos se consideran una oportunidad para repetir y arraigar valores, elogiar las hazañas, expresar los méritos de la nueva cultura y citar casos de cómo las nuevas prácticas de trabajo y enfoques operativos resultaron ventajosos.

Está muy difundido el uso de símbolos en la formación de la cultura; por ejemplo: muchas universidades premian cada año a los maestros destacados para simbolizar su compromiso con la buena docencia y su estima por los profesores que exhiben talentos excepcionales en el aula; numerosas empresas dan premios al empleado del mes; los ejércitos tienen la antigua costumbre de entregar galones y medallas por actos ejemplares; Mary Kay Cosmetics entrega diversos premios a sus asesoras de belleza que alcanzan ciertos niveles de ventas.

[23] Judy D. Olian y Sara L. Rynes, "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders", *Human Resource Management* 30, núm. 3, otoño de 1991, p. 324.

¿Cuánto se tarda cambiar una cultura problemática? Plantar y cultivar las semillas de una nueva cultura requiere de un esfuerzo determinado por el administrador general y sus colaboradores directos. Se requiere de un esfuerzo sostenido y persistente para reforzar la cultura en cada oportunidad. Cambiar una cultura problemática nunca es un ejercicio de corto plazo, se necesita tiempo para que una cultura nueva surja y prevalezca; no ocurren transformaciones de la noche a la mañana y una cultura nueva tarda todavía más en arraigarse profundamente. Cuanto mayores son la organización y el cambio cultural necesarios para producir una correspondencia entre la estrategia y la cultura, más se demorará en ocurrir. En las empresas grandes, arreglar una cultura problemática e infundir nuevas actitudes y conductas puede tardar de dos a cinco años. De hecho, en general es más difícil reformar una cultura problemática arraigada que inculcar una de apoyo a la estrategia desde el comienzo en una organización nueva.

En la cápsula ilustrativa 12.2 se analizan los enfoques de Chrysler en 2009 y 2010 para cambiar una cultura basada en la visión de 1970 sobre la industria automovilística.

GUIAR EL PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

OA 4

Comprender lo que constituye un liderazgo administrativo eficaz para lograr una ejecución superior de las estrategias.

Para que una empresa ejecute su estrategia de manera de verdad eficiente y se acerque a la excelencia operativa, los administradores deben guiar el proceso de aplicación/ejecución y marcar en persona el ritmo de avance. Tienen que estar en el campo para asegurarse por sí mismos de que las operaciones vayan bien, para reunir información de primera mano y para determinar el progreso. Una ejecución de estrategia eficiente requiere que los administradores de la empresa sean diligentes y capaces de detectar problemas, saber qué obstáculos se encuentran en el sendero de la buena ejecución y después despejarlo para el progreso; la meta debe ser producir mejores resultados con rapidez y productividad. Tiene que haber una presión constructiva, pero sin pausas, sobre las unidades organizacionales para 1) demostrar excelencia en todas las dimensiones de la ejecución de la estrategia y 2) hacerlo de forma constante; a final de cuentas, eso es lo que permitirá que una estrategia bien ideada genere los resultados deseados en el desempeño.

El proceso de ejecución de la estrategia debe impulsarse por los mandatos de hacer las cosas en la vía correcta y obtener buenos resultados. Las especificaciones de cómo se implantará la estrategia y se entregarán los resultados deseados debe comenzar con la comprensión de los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia; le sigue el diagnóstico de las capacidades y la preparación de la organización para ejecutar las iniciativas estratégicas necesarias y las decisiones sobre qué camino seguir para hacer las cosas y obtener los resultados previstos.[24] En general, encabezar el impulso por la buena ejecución estratégica y la excelencia operativa necesita que el administrador a cargo emprenda tres acciones:

[24] Hay excelentes análisis de los problemas y escollos al guiar la transición a una nueva estrategia y a formas fundamentalmente nuevas de hacer negocios en Larry Bossidy y Ram Charan, *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right*, Nueva York, Crown Business, 2004; Larry Bossidy y Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Nueva York, Crown Business, 2002, en especial los caps. 3 y 5; John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* 73, núm. 2, marzo-abril de 1995, pp. 59-67; Thomas M. Hout y John C. Carter, "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", *Harvard Business Review* 73, núm. 6, noviembre-diciembre de 1995, pp. 133-145; Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", *Harvard Business Review* 73, núm. 1, enero-febrero de 1995, pp. 86-96.

CÁPSULA ILUSTRATIVA 12.2

Cambiar la antigua cultura del "Viejo Detroit" en Chrysler

Cuando Chrysler Group LLC emergió de la quiebra en junio de 2009, su camino para la recuperación estaba lejos de estar claro. "Era dudoso que sobrevivieran 2010", afirma Michelle Krebs, analista de temas automotrices de Edmunds.com. Algo que detenía a Chrysler era su cultura, legado del "viejo Detroit", caracterizada por acusar y culpar en cuanto aparecían problemas.[a]

La administración de Chrysler desde hacía mucho estaba al tanto del problema con su cultura. En 2008, Robert Nardelli, el autocrático nuevo administrador general de Chrysler, se encargó personalmente de aplicar un programa general de cambio de cultura diseñado para alterar las conductas arraigadas que perjudicaron la reputación de la empresa referente a la calidad. La quiebra de Chrysler estaba lejos de ser el regreso que el polémico Nardelli imaginó cuando lo contrató para ese puesto la empresa Cerberus Capital Management (a cargo del control de Chrysler de 2007 a 2009).

Una sociedad estratégica que cedió el control administrativo al fabricante italiano Fiat SpA fue parte del trato de la reorganización de la quiebra de Chrysler, y el administrador general de Fiat, Sergio Marchionne, también ocupó la presidencia de Chrysler. Al analizar su plan quinquenal para Chrysler, Marchionne comentó: "Lo que aprendí como administrador general es que la cultura no forma parte del juego, ¡es el juego!".[b]

Marchionne nombró a Doug Betts, veterano de Toyota Motor Corp. y Nissan Motor Corp., a cargo de una revisión sistemática de la calidad de Chrysler, con un cambio cultural como impulsor fundamental.



Betts comenzó por crear nuevos equipos multifuncionales diseñados para acabar con los silos balcanizados de manufactura e ingeniería. Mientras los problemas antes se pasaban de un departamento a otro, lo que demoraba en promedio 71 días la acción, ahora se alienta a los equipos de calidad para que aporten soluciones.[c] Betts también abordó el clima de temor, y reemplazó las preocupaciones por recriminaciones y represalias con una concentración positiva en el otorgamiento de facultades a los equipos y resolución de problemas. Para finales de 2009, Betts afirmaba: "Ahora es distinto. La gente habla abiertamente sobre los problemas y cómo resolverlos".[d] Para mayo de 2010, la confianza en Chrysler aumentó y las ventas ascendieron 33% durante el mismo periodo del año anterior. Los analistas esperaban que Chrysler por fin comenzara a operar bien.

[a] Jerry Hirsch, "Chrysler Performance Exceeds Expectations: The Fiat-Managed Company Cut Its Losses to $197 Million and Recorded a $143-Million Operating Profit in the First Quarter of the Year", *Los Angeles Times*, 22 de abril de 2010, **http://articles.latimes.com/2010/apr/22/business/la-fi-chrysler-20100422**.

[b] Daniel Howes, "Chrysler's Last Chance to Get It Right", *Detroit News*, sección de negocios, primera edición en internet, p. 4B.

[c] *Ibid.*

[d] Alisa Priddle, "Different' Chrysler Zeroes In on Quality", *Detroit News*, sección de negocios, segunda edición en internet, p. 1A.

En colaboración con Amy Florentino.

Fuentes: Robert Snell, "Chrysler Sales Up 33% for May; Ford, GM Rise 23%, 16.6%", *Detroit News*, última actualización del 2 de junio de 2010, **http://detnews.com/article/20100602/AUTO01/6020390/Chrysler-sales-up-33—for-May—Ford—GM-rise-23—16.6-#ixzz0sNQX7iWR**; **http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/people/n/robert_l_nardelli/index.html**, actualizado el 1 de mayo de 2009; Neal E. Boudette, "Nardelli Tries to Shift Chrysler's Culture", *Wall Street Journal*, 18 de junio de 2008, p. B1.

- Estar al tanto de lo que ocurre y vigilar estrechamente el progreso.
- Poner una presión constructiva en la organización para ejecutar bien la estrategia y alcanzar excelencia operativa.
- Imponer las acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y alcanzar los resultados de desempeño previstos.

Estar al tanto de cómo se hacen las cosas

Para estar al tanto de qué tan bien marcha el proceso de ejecución de la estrategia, los administradores necesitan obtener información de una amplia variedad de fuentes. Además de hablar con subordinados clave y revisar los resultados operativos más recientes, observar las reacciones competitivas de las empresas rivales y visitar a clientes y proveedores clave para conocer sus opiniones, por lo general visitan de manera periódica varias instalaciones de la empresa y hablan con diversos miembros del personal en muchos niveles de la organización, técnica a menudo denominada **administración por paseo** (*managing by walking around*, MBWA). La mayoría de los administradores otorgan gran importancia a pasar tiempo con la gente de las instalaciones de la empresa, plantear dudas, escuchar opiniones y preocupaciones y reunir información de primera mano sobre el buen funcionamiento de los aspectos de ejecución de la estrategia. Las visitas a las instalaciones y contactos personales con los empleados de nivel operativo dan a los ejecutivos una buena comprensión del avance realizado, de los problemas que surgen y de la necesidad de más recursos o distintos enfoques. De igual importancia es que la MBWA brinda oportunidades para dar aliento, levantar la moral, redirigir la atención de prioridades antiguas a las nuevas y crear cierta emoción, todo lo cual impulsa las acciones de ejecución de la estrategia.

CONCEPTO BÁSICO

La **administración por visitas** (***management by walking around*, MBWA**) es una técnica que aplican los buenos líderes para mantenerse informados sobre qué tan bien avanza el proceso de ejecución de la estrategia.

Jeff Bezos, administrador general de Amazon.com, es notorio por su práctica de MBWA, en la que plantea una batería de preguntas cuando visita las instalaciones e insiste en que los administradores de Amazon pasen tiempo en las trincheras con su gente para que no se desconecten de la realidad de lo que pasa.[25] Los ejecutivos de Walmart tienen desde hace mucho tiempo la práctica de dedicar dos o tres días de la semana a visitar las tiendas y hablar con los administradores locales y los empleados. Sam Walton, fundador de Walmart, insistía en que "la clave es irse a la tienda y oír lo que dicen los asociados". Jack Welch, el muy eficaz administrador general de General Electric (GE) de 1980 a 2001, dedicaba varios días del mes a visitar personalmente las operaciones de GE y hablar con los principales clientes; también organizaba su calendario de modo que pudiera dedicar tiempo a intercambiar información e ideas con administradores de la empresa de todo el mundo, que asistían a las clases del centro de desarrollo de liderazgo, cerca de la matriz de GE.

Muchos ejecutivos de manufactura se hacen el propósito de recorrer la fábrica para hablar con los trabajadores y reunirse periódicamente con los funcionarios del sindicato; algunos administradores operan en cubículos abiertos en grandes espacios para relacionarse de manera fácil y constante con los compañeros; los administradores de algunas empresas organizan reuniones semanales (a menudo las tardes de los viernes) para crear una oportunidad periódica de que fluya la información con libertad entre los empleados de niveles inferiores y los ejecutivos.

Ejercer una presión constructiva sobre la organización para alcanzar buenos resultados y la excelencia operativa

Los administradores tienen que estar al frente para movilizar la energía de la organización en favor del impulso por la buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa. En este punto, parte del requisito de liderazgo entraña cultivar un ambiente laboral de resultados, en el que los criterios de desempeño sean elevados y el espíritu de logros se generalice, dirigir con tino el esfuerzo para fomentar el espíritu de grandes logros en la cultura entraña acciones de liderazgo y prácticas administrativas como:

- *Tratar a los empleados como socios valiosos en el esfuerzo de la excelencia operativa y buen desempeño del negocio.* Algunas compañías simbolizan el valor de los empleados y la

[25] Fred Vogelstein, "Winning the Amazon Way", *Fortune*, 26 de mayo de 2003, p. 64.

importancia de sus aportaciones llamándolos miembros del reparto (Disney), miembros de la tripulación (McDonald's), dueños de puestos (Graniterock), socios (Starbucks) o asociados (Walmart, LensCrafters, W.L. Gore, Edward Jones, Publix Supermarkets y Marriott International). Muy a menudo, hay un fuerte compromiso de las empresas para ofrecer capacitación general, compensaciones atractivas y oportunidades de carrera mediante ascensos, enfatizar que se ascenderá al personal de la empresa antes que buscar de fuera de ella que ocupe los cargos vacantes, un alto grado de seguridad en el empleo y otras formas de hacer que los empleados se sientan bien tratados y valorados.

- *Fomentar un espíritu de equipo que dinamice a los miembros de la organización.* Aquí la labor es usar con habilidad las prácticas de administración de personas para elevar la moral, promover el orgullo de hacer las cosas bien, promover el trabajo en equipo, crear un fuerte sentido de participación por parte del personal, ganarse su compromiso emocional e inspirarlo a realizar su mejor esfuerzo.[26]
- *Otorgar facultades para contribuir a la creación de una fuerza laboral completamente comprometida.* Los administradores deben procurar el compromiso de toda la organización en las acciones de ejecución de la estrategia. Una fuerza laboral totalmente comprometida, en la que los individuos se esfuercen al máximo en sus labores cotidianas, es necesaria para generar grandes resultados;[27] también lo es contar con un grupo de administradores dedicados y comprometidos en hacer algo importante en su organización. Las dos mejores cosas que los administradores pueden hacer para crear una organización completamente comprometida son 1) delegar autoridad a los mandos medios y de niveles inferiores para operar el proceso de aplicación/ejecución y 2) otorgar facultades a los empleados operativos y de apoyo para actuar por su propia iniciativa. La excelencia operativa requiere que todos contribuyan con ideas, manifiesten iniciativa y creatividad en el desempeño de sus labores y deseen hacer las cosas lo mejor posible.
- *Hacer campeones a quienes encabecen nuevas ideas o entreguen resultados ganadores.* Los mejores campeones y agentes del cambio son persistentes, competitivos, tenaces, comprometidos y fanáticos de ver que su idea triunfa. Es muy importante que la gente que propuso una idea que no tuvo éxito no sea castigada ni dejada de lado, sino alentada para que vuelva a intentarlo; alentar muchos "intentos" es importante porque muchas ideas no salen bien.
- *Establecer objetivos exigentes y comunicar con claridad que la empresa espera que el personal dé lo mejor de sí para alcanzar los objetivos de desempeño.* Los objetivos exigentes —que están fuera del alcance de las capacidades actuales de la empresa— en ocasiones impulsan a los miembros de la organización a incrementar su resolución y a redoblar sus esfuerzos para ejecutar la estrategia sin fallas y al final obtener dichos objetivos complicados. Cuando se cumplen los objetivos difíciles, la satisfacción del logro y el despegue de la moral de los empleados genera un nivel aún mayor de impulso organizacional.
- *Usar las herramientas de indicadores de competitividad, mejores prácticas, reingeniería de procesos de negocios, TQM y calidad Seis Sigma para enfocar la atención en el mejoramiento continuo.* Todos son métodos probados para obtener mejores resultados operativos y facilitar la mejor ejecución de la estrategia.
- *Aprovechar todas las técnicas de motivación e incentivos para inspirar a los empleados, alimentar un ambiente orientado a resultados en el trabajo e imponer criterios de alto desempeño.* Los administradores no pueden declarar mejoras innovadoras con sólo exhortar a la gente a que "sea creativa" ni pueden hacer progresos continuos por la excelencia operativa con instrucciones como "traten con más energía". Más bien, deben fomentar

[26] Hay un análisis más profundo del papel del líder en la creación de una cultura orientada a los resultados que fomente el éxito en Benjamin Schneider, Sarah, K. Gunnarson y Kathryn Niles-Jolly, "Creating the Climate and Culture of Success", *Organizational Dynamics*, verano de 1994, pp. 17-29.

[27] Michael T. Kanazawa y Robert H. Miles, *Big Ideas to Big Results*, Upper Saddle River, Nueva Jersey, FT Press, 2008, p. 96.

una cultura en la que las ideas innovadoras y la experimentación con nuevas maneras de hacer las cosas florezcan y prosperen. Los individuos y grupos necesitan ser fuertemente alentados a practicar lluvias de ideas, dejar que su imaginación vuele en todas direcciones y concebir propuestas para mejorar la manera de hacer las cosas. Esto significa dar al personal de la empresa autonomía suficiente para actuar, sobresalir y contribuir. También significa que las recompensas de los campeones exitosos de nuevas ideas y mejoramientos operativos deben ser grandes y visibles.

- *Celebrar los éxitos de individuos, grupos y la empresa.* La administración no debe perder la oportunidad de expresar respeto por los empleados y su aprecio por el esfuerzo extraordinario de individuos y grupos.[28] Compañías como Mary Kay Cosmetics, Tupperware y McDonald's buscan activamente motivos y oportunidades para obsequiar pins, botones, insignias y medallas por buenas demostraciones de los trabajadores promedio, la idea es manifestar aprecio y dar un impulso motivador a la gente que destaca haciendo trabajos comunes. General Electric y 3M Corporation se hacen el propósito de honrar ceremoniosamente a los individuos que creen tanto en sus ideas que las llevan consigo para librar la burocracia, maniobrar sus proyectos a través del sistema y los convirtieron en mejores servicios, nuevos productos o incluso nuevas empresas.

Mientras que los esfuerzos del liderazgo por instituir una cultura orientada a resultados y alto desempeño subrayan lo positivo, los refuerzos negativos también abundan. Los administradores cuya unidad siempre tiene mal rendimiento deben ser removidos; los trabajadores de bajo desempeño y las personas que rechazan el enfoque cultural en los resultados tienen que ser alejados o al menos trasladados a puestos en los que no interfieran. Los trabajadores promedio deben recibir asesoría honesta sobre su limitado potencial de hacer carrera si no muestran más progresos en la forma de más esfuerzo, mejores destrezas y mejor capacidad de rendir buenos resultados.

Dirigir el proceso de los ajustes correctivos

Como la ejecución de la estrategia tiene lugar en un ambiente y circunstancias organizacionales cambiantes, a menudo se necesitan ajustes correctivos. El proceso de los ajustes correctivos en la ejecución de la estrategia varía según la situación. En una crisis, es esencial emprender acciones correctivas con mucha rapidez; no obstante, de todos modos hay que dedicar tiempo a estudiar la situación, examinar los datos disponibles, identificar y evaluar opciones (hacer los cálculos que sean necesarios para determinar las opciones con mayores probabilidades de generar los mejores resultados), y decidir qué hacer. Cuando la situación permite a los administradores proceder más pausadamente para decidir cuáles cambios implementar y cuándo, la mayoría prefiere un proceso gradual de solidificación del compromiso con una particular línea de acción.[29] El proceso por el que atraviesan los administradores al decidir sobre los ajustes correctivos es esencialmente el mismo para los cambios proactivos y los reactivos: se perciben necesidades, se reúne información, se ensancha y profundiza la comprensión de la situación, se determinan opciones, se sopesan las ventajas y desventajas, se proponen acciones, se lucha por el consenso y, por último, se adopta formalmente una línea de acción aceptada por todos.[30] Decidir cuáles cambios correctivos es necesario emprender puede tomar varias horas, algunos días, unas cuantas semanas o incluso varios meses, si la situación es muy complicada.

El éxito al realizar las correcciones depende de 1) hacer un análisis exhaustivo de la situación, 2) el ejercicio de un buen juicio empresarial para decidir qué acciones emprender y 3) la buena implantación de las correcciones iniciadas. Los buenos administradores son

[28] Jeffrey Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive* 9, núm. 1, febrero de 1995, pp. 55-69.
[29] James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1980, pp. 20-22.
[30] *Ibid.*, p. 146.

diestros para hacer que la organización retorne al camino con rapidez; son buenos (ellos y su personal) para discernir qué acciones emprender y para dirigirlas hasta su exitosa conclusión. Los administradores que batallan por mostrar progresos patentes en la implementación de acciones correctivas de una manera oportuna son frecuentemente candidatos al reemplazo.

Sin duda, los desafíos de hacer los ajustes correctos y dirigir un esfuerzo exitoso para la ejecución de la estrategia son sustanciales.[31] Debido a que cada caso de ejecución estratégica ocurre en diferentes circunstancias organizacionales, la agenda de la administración para ejecutar la estrategia siempre necesita ser específica de la situación, no hay procedimientos genéricos a seguir, pero el proceso es perfectamente realizable. Aunque no hay una respuesta preceptiva para la pregunta de qué hacer con exactitud, cualquiera de varios cursos de acción puede producir buenos resultados, y, como dijimos al comienzo del capítulo 10, la ejecución de la estrategia es una tarea orientada a la acción, a hacer que pasen las cosas precisas, y se plantea el reto a la capacidad del administrador para encabezar y controlar el cambio organizacional, crear o reinventar los procesos de negocios, dirigir y motivar a los empleados, y alcanzar los objetivos de desempeño.

ALGUNAS PALABRAS SOBRE GESTIONAR EL PROCESO DE PREPARAR Y EJECUTAR LA ESTRATEGIA

En la práctica, es difícil separar el liderar la ejecución de la estrategia de liderar las otras partes del proceso estratégico. Como enfatizamos en el capítulo 2, el trabajo de idear, implantar y ejecutar la estrategia consta de cinco fases interrelacionadas con varios puntos vinculados y ciclos repetidos para perfeccionar y ajustar las visiones estratégicas, objetivos, estrategias, enfoques de implementación/ejecución que encajan unos con otros y con los cambios de las circunstancias. El proceso es continuo y las actividades de ejecutar la estrategia, separadas en lo conceptual, borran sus límites en las situaciones del mundo real. Las mejores pruebas de un buen liderazgo estratégico son si la empresa tiene una buena estrategia y un buen modelo de negocios, si la estrategia se ejecuta de manera competente, y si la empresa cumple o supera sus objetivos de desempeño. Si existen estas tres condiciones, hay buenas razones para concluir que la empresa tiene un buen liderazgo estratégico y que está bien administrada.

[31] Hay un buen análisis de estos desafíos en Daniel Goleman, "What Makes a Leader", *Harvard Business Review* 76, núm. 6, noviembre-diciembre de 1998, pp. 92-102; Ronald A. Heifetz y Donald L. Laurie, "The Work of Leadership", *Harvard Business Review* 75, núm. 1, enero-febrero de 1997, pp. 124-134; Charles M. Farkas y Suzy Wetlaufer, "The Ways Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business Review* 74, núm. 3, mayo-junio de 1996, pp. 110-122. Véase también Michael E. Porter, Jay W. Lorsch y Nitin Nohria, "Seven Surprises for New CEOs", *Harvard Business Review* 82, núm. 10, octubre de 2004, pp. 62-72.

PUNTOS CLAVE

1. La cultura corporativa es el carácter del clima laboral interno de una empresa: la forma como la moldea un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones *compartidos* que, a su vez, definen normas conductuales, actitudes arraigadas, prácticas laborales aceptadas y estilos de operar. La cultura de una empresa es importante porque influye en las acciones de la organización y en sus enfoques para realizar negocios; en un sentido muy real, la cultura es el ADN de la organización.

2. Entre las características clave de la cultura de una empresa se encuentran los estándares y valores éticos, su enfoque de administración de la gente, su atmósfera laboral y su espíritu de la compañía, cómo interactúa su personal, las conductas premiadas mediante incentivos (tanto financieros como simbólicos), las tradiciones y "mitos" muy repetidos, y su manera de comportarse con sus partes interesadas.
3. La cultura de una empresa se basa y se moldea conforme a sus valores esenciales y estándares éticos. Los valores esenciales y principios éticos cumplen dos funciones en el proceso de formación de cultura: 1) fomentan un clima laboral en el cual los empleados comparten convicciones comunes y muy arraigadas sobre la forma de conducir en la empresa, y 2) operan como puntos de referencia para evaluar lo adecuado de acciones, decisiones y conductas particulares, lo que contribuye a que el personal haga las cosas bien de una manera correcta.
4. La fortaleza y la influencia de las culturas de las empresas varían en gran medida. Algunas culturas están bien arraigadas y tienen un gran peso en las prácticas y normas conductuales de la empresa; otras son débiles y ejercen comparativamente poca influencia en las operaciones de las empresas.
5. Las culturas empresariales fuertes tienen efectos positivos o negativos en la ejecución de la estrategia. Cuando empatan bien a los requerimientos del plan de aplicación de la estrategia de la empresa son una poderosa ayuda para ella. Una cultura que se basa en los tipos de acciones y conductas que procuren una buena aplicación de la estrategia contribuye a estos esfuerzos de tres maneras:
   - Centra la atención de los empleados en las acciones más importantes del esfuerzo de aplicación de la estrategia.
   - Mediante la presión de grupo inducida por la cultura, contribuye al éxito del esfuerzo de aplicación de la estrategia.
   - Otorga energizar a los empleados, profundiza su compromiso con el esfuerzo de aplicación de la estrategia e incrementa la productividad de sus acciones.
6. Así, conviene a la administración dedicar esfuerzos considerables al establecimiento de una cultura corporativa bien arraigada que fomente las conductas y prácticas laborales conducentes a una buena ejecución de la estrategia.
7. Las culturas corporativas fuertes que procuran una buena ejecución de la estrategia son culturas sanas; pueden ser culturas de alto desempeño o culturas adaptables. Estas últimas revisten una importancia particular en ambientes dinámicos. Las culturas fuertes también pueden ser perjudiciales. Los cinco tipos de culturas perjudiciales son 1) las resistentes al cambio, 2) las caracterizadas por una toma de decisiones muy politizada, 3) las insulares y ensimismadas, 4) las que carecen de principios éticos y se guían por la avaricia, y 5) las compuestas por subculturas incompatibles. Los cinco tipos impiden una buena ejecución de estrategias.
8. Cambiar la cultura de una empresa, en especial una fuerte con rasgos que no se ajusten a los requerimientos de la estrategia, es un desafío difícil y a menudo tardado. Cambiar una cultura requiere un liderazgo competente de la administración, necesita una defensa convincente del cambio cultural y emplear acciones tanto simbólicas como sustantivas que sin lugar a dudas indiquen un compromiso serio por parte de la alta administración. Mientras más se ajusten las acciones y conductas impulsadas por la cultura a lo que se necesita para una buena ejecución de la estrategia, menos dependerán los administradores de políticas, reglas, procedimientos y supervisión para imponer lo que la gente debe hacer y lo que no debe hacer.
9. Dirigir el impulso de la buena ejecución de la estrategia y la excelencia operativa pide al administrador responsable tres acciones:
   - Estar al tanto de lo que sucede y vigilar de cerca los progresos. Esto suele llevarse a cabo mediante la administración por paseo (*managing by walking around*, MBWA).

- Ejercer una presión constructiva sobre la organización para ejecutar bien la estrategia y alcanzar la excelencia operativa.
- Emprender acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y obtener los resultados de desempeño deseados.

EJERCICIOS DE VERIFICACIÓN DE APRENDIZAJE

OA 1, OA 2

1. Visite el sitio web **www.google.com**. Haga clic en el vínculo "About Google" (Acerca de Google) y después en "Corporate Info" (Información corporativa). En el vínculo "Culture" (Cultura), lea lo que expresa Google sobre su cultura. Asimismo, en la sección "Our Philosophy" (Nuestra filosofía), lea "Ten things Google has found to be true" (Las diez cosas que sabemos que son ciertas). ¿Cómo contribuyen las "diez cosas" y la cultura de Google a las acciones de la administración para ejecutar la estrategia de la empresa?

OA 1, OA 2

2. Visite la sección "Jobs" (Oportunidades de empleo) en **www.intel.com** y vea lo que expresa Intel sobre su cultura en los vínculos de "Careers" (Carreras), "Diversity" (Diversidad)y "The Workplace" (El lugar de trabajo). ¿Lo que hay en este sitio web da la impresión de ser sólo propaganda para reclutar o transmite el tipo de clima laboral que la administración de verdad intenta crear? Explique.

OA 3

3. Con Google Scholar o el acceso de su universidad a EBSCO, Lexis-Nexis u otras bases de datos, busque artículos recientes en publicaciones de negocios sobre "cambio cultural". Dé ejemplos de tres empresas que hace poco se sometieron a iniciativas de cambios culturales. ¿Cuáles son las características clave de los programas de cambio cultural de cada empresa? ¿Qué resultados obtuvieron las administraciones de cada empresa?

OA 1, OA 2

4. Visite el sitio web **www.jnj.com**, de Johnson & Johnson, y lea el "Credo J&J", que establece las responsabilidades de la empresa con sus clientes, empleados, comunidad y demás partes interesadas. Después lea la sección "Our Company" (Nuestra empresa). ¿Por qué cree que el credo obtuvo tantos premios y galardones que reconocen a esta empresa como un buen ciudadano corporativo?

OA 4

5. En los dos años recientes, Liz Claiborne, Inc., emprendió acciones para arreglar su vacilante cadena Mexx. Con su navegador favorito, busque información sobre el plan de arreglo para Mexx, y lea al menos dos artículos o informes al respecto. Describa en una o dos páginas el enfoque para transformar la cadena Mexx. En su opinión, ¿los administradores involucrados demostraron la clase de liderazgo interno necesario para una ejecución excelente de la estrategia en Mexx? Explique.

EJERCICIOS DE SIMULACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES

OA 1, OA 2

1. Si usted fuese a pronunciar un discurso ante el personal de su empresa, ¿qué les diría sobre la clase de cultura corporativa que le gustaría tener en su empresa? ¿Qué rasgos culturales específicos le gustaría que manifestara su empresa? Explique.

OA 1

2. ¿Qué valores esenciales le gustaría instituir en la cultura de su empresa? ¿Por qué?

OA 3, OA 4

3. Después de cada ronda de decisiones, ¿usted y sus compañeros administradores hicieron ajustes correctivos en la estrategia de su empresa o en su ejecución? Enliste al menos tres ajustes que efectuaron en la ronda de decisiones más reciente. ¿Qué pruebas sólidas (en forma de resultados relacionados con el desempeño de su empresa durante el año más reciente) puede citar que indiquen que los diversos ajustes correctivos que aplicaron tuvieron éxito o fracaso para mejorar el desempeño de su empresa?

OA 4

4. ¿Qué sucedería con el desempeño de su empresa si usted y sus compañeros administradores se aferrasen al *statu quo* y no lograran efectuar ningún ajuste correctivo después de cada ronda de decisiones?

PARTE 2

Casos sobre la elaboración y la ejecución de estrategias

CASO 1

Whole Foods Market en el 2010: visión, valores esenciales y estrategia

Arthur A. Thompson
The University of Alabama

Whole Foods Market fue constituida en 1980 y, de ser un supermercado local de Austin (Texas), especializado en alimentos naturales y en salud, se convirtió en la cadena de supermercados de alimentos orgánicos y naturistas más grande del mundo. En el 2009, la compañía ingresó 8 mil millones de dólares por concepto de ventas y, a inicios de 2010, contaba con 289 establecimientos en Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. En sus 30 años de historia, Whole Foods Market se ha distinguido como líder del movimiento en pro de los alimentos orgánicos y naturales a lo largo y ancho de Estados Unidos contribuyendo, de esta manera, a que un creciente número de consumidores que se preocupan por lo que comen acepten este sector. La compañía trata de ofrecer alimentos de la mejor calidad, lo menos procesados como sea posible, conservados de forma natural , frescos, y muy sabrosos, y los ha comercializado en los atractivos entornos de establecimientos que hacen que comprar en Whole Foods sea interesante y agradable. John Mackey, cofundador y director general de la compañía, pensaba que vender alimentos orgánicos y naturales de gran calidad a un número creciente de clientes, en más y más comunidades, transformaría gradualmente la dieta de los individuos de modo que les serviría para disfrutar de una vida más larga, sana y placentera.

La visión de Mackey era que Whole Foods se convirtiera en una marca internacional, sinónimo de un negocio minorista que vende alimentos naturales y orgánicos de la más alta calidad y el mejor en su ramo en todas las comunidades donde está localizada una de sus tiendas. Quería que Whole Foods Market fuese parámetro de excelencia en el terreno de las ventas de alimentos al detalle. Sin embargo, la misión de la compañía, que se resume en el lema "Whole Foods, Whole People, Whole Planet" (alimentación íntegra, personas íntegras, planeta íntegro), abarcaba más que las ventas de alimentos al detalle (véase la figura 1). Mackey estaba convencido de que el veloz crecimiento y el éxito de Whole Foods en el mercado había sido, en gran parte, porque "la compañía siempre estuvo guiada por una misión única; con una alta selección acerca de lo que vende, dedicada a nuestros valores esenciales, estrictos controles de calidad y un compromiso con la agricultura sustentable".

Los objetivos planteados por Mackey para el crecimiento de Whole Foods incluían contar con 400 tiendas y registrar ventas por 12 mil millones de dólares al cierre del ejercicio fiscal de 2010, pero la acentuada desaceleración económica de Estados Unidos en el 2008 afectó enormemente a Whole Foods y obligó a aplicar una serie de cambios en su estrategia en el periodo de 2008-2009.

LA INDUSTRIA DE LOS ALIMENTOS NATURALES Y ORGÁNICOS

En el 2009, los llamados alimentos "naturales" y "orgánicos" generaron ventas al menudeo de entre 30 y 35 mil millones de dólares en Estados Unidos. Los *alimentos naturales* se definen como aquellos que 1) son sometidos a un procesamiento mínimo; 2) contienen pocos o ningún ingrediente artificial, conservadores u otras sustancias químicas que no se presentan de forma natural y 3) que están lo más próximo posible a su estado natural integral. La U.S. Department of Agriculture's Food and Safety Inspection Service de Estados Unidos define *alimento natural* como "un producto que no contiene ingredientes artificiales ni colores agregados y que fue sometido a un procesamiento mínimo". Los alimentos orgánicos constituían una subclasificación especial en la categoría de alimentos naturales y, para merecer la etiqueta de "orgánico", debían ser cultivados y procesados sin utilizar plaguicidas, antibióticos, hormonas, químicos sintéticos, fertilizantes artificiales, conservadores, tintes o aditivos

Copyright © 2010 por Arthur A. Thompson, Todos los derechos reservados.

Figura 1 La misión de Whole Foods: "Whole Foods, Whole People, Whole Planet (alimentación íntegra, personas íntegras, planeta íntegro)

Alimentación íntegra (Whole Foods)

Obtenemos nuestros productos en Estados Unidos y en todo el mundo, frecuentemente son elaborados de manera artesanal por pequeños establecimientos. Nos esforzamos por ofrecer alimentos de alta calidad, lo menos procesado como sea posible, de gran sabor y conservados de forma natural. Pensamos que los alimentos en su estado más puro, no adulterados y sin aditivos artificiales, endulzantes, colorantes ni conservadores, son los más sabrosos y nutritivos que existen.

Personas íntegras (Whole People)

Reclutamos a las mejores personas para que formen parte de nuestro equipo. Les damos atribuciones para que tomen decisiones operacionales, creando un lugar de trabajo respetuoso donde los miembros de nuestro equipo reciben un trato justo y son altamente motivados para triunfar. Buscamos personal que sienta una enorme pasión por los alimentos, pero también que sean seres humanos completos, capaces de desempeñar un papel crítico que contribuya a construir nuestra compañía en una parte rentable y beneficiosa en toda comunidad donde prestamos nuestros servicios.

Planeta íntegro (Whole Planet)

Pensamos que las compañías, al igual que los individuos, deben asumir la responsabilidad que les corresponde con respecto a nuestro planeta. Apoyamos activamente la agricultura orgánica en todo el orbe porque pensamos que es el mejor método para fomentar la agricultura sustentable, así como para proteger el medio ambiente y a los agricultores. También ayudamos a nuestros vecinos de todo el mundo con los micropréstamos otorgados por nuestra Whole Planet Foundation. En el ámbito local, participamos de forma activa en nuestras comunidades apoyando bancos de alimentos, patrocinando eventos en los vecindarios y aportando un mínimo de 5% de nuestras utilidades después de impuestos a organizaciones sin fines de lucro, en efectivo o en especie.

Fuente: Whole Foods, *2009 10-K report*, p. 5.

ni ingeniería genética. Los alimentos orgánicos incluyen frutas y verduras frescas así como carne y alimentos procesados que han sido manufacturados utilizando:

1. Prácticas de una administración agrícola que promuevan un ecosistema sano y renovable, sin semillas ni cosechas nacidas de la ingeniería genética, ni fertilizantes derivados del petróleo o provenientes de aguas negras ni de plaguicidas, de herbicidas o de fungicidas de larga duración.
2. Prácticas de una administración pecuaria que incluyen forrajes cultivados de forma orgánica, aire puro y acceso al aire libre para los animales, sin aplicación alguna de antibióticos ni hormonas de crecimiento.
3. Prácticas de un procesamiento de alimentos que proteja la integridad de los productos orgánicos y repruebe el uso de radiación, de los ingredientes modificados genéticamente o de los conservadores sintéticos.

Según el informe "Healthy Eating Report for 2008" presentado por la compañía Nielsen, los alimentos con la etiqueta de "naturales" generaron ventas por 22.3 mil millones de dólares, en Estados Unidos, en el 2008, 10% más que en el 2007 y 37% más que en el 2004; las ventas de los alimentos orgánicos con código de la UPC sumaron 4.9 mil millones de dólares, 16% más que el año anterior y 132% más que en el 2004.[1] Un estudio patrocinado por la Organic Trade Association arrojó que, en el 2008, las ventas de alimentos orgánicos y productos no alimentarios también orgánicos sumaron 24.6 mil millones de dólares. El *Nutrition Business Journal*, publicación que presenta datos de investigaciones de mercado en el sector de la nutrición, estimó que las ventas de alimentos naturales y orgánicos en Estados Unidos sumaron 31 mil millones de dólares en el 2009. Asimismo, informaron que las ventas de alimentos orgánicos representaron 3.5% del total de las ventas minoristas de alimentos y bebidas en Estados Unidos y alrededor de 1% del total de esas mismas ventas en Canadá.[2] Estimaba que las ventas mundiales de productos orgánicos fueron de alrededor de 52 mil millones de dólares en el 2008 y crecieron a una tasa compuesta de 13% a partir del 2004.[3]

En 1990, la aprobación de la Organic Food Production Act (Ley de producción de alimentos orgánicos de Estados Unidos) puso en marcha el proceso que establecería normas para los productos cultivados de forma orgánica en ese país, con un movimiento que incluía a agricultores, defensores de los alimentos sanos,

[1] The Nielsen Company, "Healthy Eating Report for 2008", 21 de enero de 2009, disponible en **http://blog.nielsen.com/nielsenwire/consumer**; consultado el 10 de marzo de 2010.

[2] Lieberman Research Group, *2009 Organic Industry Survey*, estudio realizado para la Organic Trade Associaton y disponible en **www.anvironmentalleader.com/2009/05/06/us-organic-sales-up-by-171/**, consultado el 10 de marzo de 2010; Anne Macey, "Retail Sales of Certified Organic Food Products, in Canada, in 2006" estudio comisionado y publicado por la Organic Agriculture Centre of Canada, mayo de 2007.

[3] Datamonitor, "Food: Global Industry Guide", **www.researchandmarkets.com/research/18f9c2/food_global_indus**, consultado el 11 de marzo de 2010.

productores convencionales de alimentos y grupos de consumidores. En octubre de 2002, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (US Department of Agriculture, USDA) estableció oficialmente las normas para etiquetar los productos orgánicos, las cuales estarían por encima del marco de regulaciones estatales inconsistentes respecto de lo que se podía etiquetar como orgánico y las diferentes reglas, de algunas 43 instancias para certificar los productos orgánicos. Las nuevas regulaciones del USDA señalaron cuatro categorías para los alimentos con ingredientes orgánicos y distintos grados de pureza orgánica:

1. *Productos 100% orgánicos.* Estos productos por lo habitual eran alimentos integrales, como fruta y verdura fresca cultivados con métodos orgánicos; es decir, el producto fue sembrado sin utilizar plaguicidas sintéticos ni fertilizantes de aguas negras; ni fue sometido a irradiación alguna; tampoco fue modificado genéticamente ni se le inyectaron organismos nacidos de la bioingeniería, hormonas de crecimiento ni antibióticos. Los productos que fuesen 100% orgánicos podían exhibir el sello verde de certificación orgánica del USDA, siempre y cuando el vendedor pudiese documentar que el producto había sido cultivado de forma orgánica (generalmente por un productor orgánico certificado).
2. *Productos orgánicos.* Estos productos, por lo habitual procesados, debían contener un mínimo de 95% de ingredientes certificados como orgánicos. Ellos también podrían mostrar el sello verde de la certificación orgánica del USDA.
3. *Fabricados con ingredientes orgánicos.* Estos productos debían contener un mínimo de 70% de ingredientes orgánicos; podían lucir la etiqueta "fabricado con ingredientes orgánicos", pero no podían mostrar el sello del USDA.
4. *Todos los demás productos con ingredientes orgánicos.* Los productos con menos de 70% de ingredientes orgánicos no podrían utilizar la palabra *orgánico* al frente del empaque, pero sí podrían enumerar los ingredientes orgánicos entre todos los demás ingredientes en una parte menos prominente del empaque.

El objeto de las normas del USDA para las etiquetas era permitir que los compradores interesados en los ingredientes, en comprar alimentos sin pesticidas o en apoyar prácticas de una agricultura sustentable, pudiesen evaluar las etiquetas del producto donde aparecía la palabra *orgánico*. Las normas no pretendían implicar nada respecto a la salud o a la seguridad de los productos orgánicos (porque no existía evidencia científica creíble de que estos productos fueran más nutritivos o se pudieran comer con mayor seguridad que los cultivados convencionalmente). El USDA también publicó reglas que requerían que los agricultores, procesadores, exportadores, importadores, transportadores y comerciantes presentaran la documentación que confirmaba que estaban certificados para cultivar, procesar o manejar los productos orgánicos que lucían el sello de orgánicos del USDA. En 2003, Quality Assurance International, una organización certificadora independiente de Estados Unidos, con reconocimiento federal, señaló a Whole Foods como la primera "certificación orgánica" en dicho país dentro del ramo abarrotero.

Las principales compañías procesadoras de alimentos, como Kraft, General Mills, Groupe Danone (la matriz del fabricante de yogur Danone), Dean Foods y Kellogg, compraron productos orgánicos en un esfuerzo por capitalizar el creciente interés de los consumidores por los alimentos de ese tipo. Heinz introdujo una salsa *ketchup* orgánica y adquirió una participación de 19% en el Hain Celestial Group, uno de los productores más grandes de alimentos orgánicos y naturales. Campbell Soup introdujo el jugo de tomate orgánico. Starbucks, Green Mountain Coffee Roasters y varios vendedores más de café de primera comercializaron con café cultivado de forma orgánica; los jugos Odwalla de Coca-Cola eran orgánicos, Del Monte y Hunt comercializaban con tomates orgánicos en lata; y Tyson Foods y varios otros productores de pollo introdujeron productos orgánicos de esa ave. Los productores de carne de res criados de forma orgánica vendieron toda su producción; en el 2009 la participación de mercado para la carne de res natural/orgánica era de 2.7% en razón de dólares y de 1.8% en razón de volumen.[4]

Según los datos más recientes del USDA, en el 2005 había 4.1 millones de acres de tierras de cultivo que eran orgánicas (alrededor de 1.7 millones de acres de cosechas y de 2.43 millones de acres de praderas y pastizales) en Estados Unidos, cifra superior a los 2.1 millones de acres existentes en el 2001.[5] En el 2007, había alrededor de 13 mil productores orgánicos certificados en Estados Unidos y tal vez 9 mil pequeños agricultores más que cultivaban productos orgánicos; 50 estados de dicho país tenían tierras orgánicas certificadas, pero California, Dakota del Norte, Montana, Minnesota, Wisconsin, Idaho y Texas poseían las extensiones más grandes de tierras de cultivos orgánicos certificados.

Si bien menos de 1% de las tierras agrícolas de Estados Unidos tenían certificación en productos orgánicos en el 2005, los agricultores cada vez se sentían más interesados y más atraídos por la agricultura orgánica, más

[4] Basado en datos de "Organic Beef Profile", Iowa State University Extension, **www.agmrc.org**, consultado el 10 de marzo de 2010.

[5] Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, datos tomados de **www.ers.usda.gov** el 25 de marzo de 2008.

que nada por los precios sustantivamente más altos que podían obtener de carnes, frutas y verduras cultivadas de esa forma. Desde 2005, en muchos restaurantes finos, los chefs conscientes de la salud habían empezado a utilizar en sus platillos ingredientes abastecidos por agricultores orgánicos locales y a presumir en sus menús que utilizaban productos cultivados de forma orgánica. El hecho de que los restaurantes utilizaran cada vez más especias, verduras y frutas cultivadas de forma orgánica, así como carnes y quesos orgánicos, alentaba el crecimiento de ese tipo de agricultura (porque los productores orgánicos que suministraban a los restaurantes locales encontraban un mercado listo para sus cultivos).

VENTA AL MENUDEO DE ALIMENTOS ORGÁNICOS

En el 2010, casi todas las categorías de alimentos contenían bebidas y alimentos orgánicos y más de 80% de los establecimientos minoristas en Estados Unidos del ramo de los alimentos llevaban estos productos. En el 2009, cerca de 70% del total de las ventas de productos orgánicos se realizaron a través de supermercados/tiendas de abarrotes y de cadenas de supermercados especializados en alimentos orgánicos y naturales, como Whole Foods, Trader Joe's y Fresh Market. Alrededor de 20% de las ventas de productos orgánicos fueron realizadas por pequeñas cadenas independientes de tiendas especializadas en productos naturales.

En años recientes, los supermercados expandían gradualmente sus ofertas de productos naturales y orgánicos por dos razones. Una era el creciente entusiasmo de los consumidores por los productos orgánicos que permitía a los detallistas manejar elevados márgenes de utilidad, los cuales producían atractivas ganancias sobre los artículos orgánicos (en comparación con otros abarrotes, donde la intensa competencia de precios entre las cadenas rivales de supermercados en el terreno de los productos de alimentos generales, limitaba los márgenes de utilidad). La otra razón era que la demanda de consumo de productos orgánicos crecía a tasas de dos dígitos (en comparación con tasas de crecimiento apenas de entre 2 y 3% en el caso de los abarrotes tradicionales). Varios factores se combinaban para convertir las ventas de alimentos orgánicos al menudeo, que alguna vez fueron un nicho de mercado, en el segmento de ventas de alimentos que estuviera creciendo más rápido en Estados Unidos:

- La tendencia de personas de muchas edades y grupos étnicos a buscar el "bienestar" o la buena salud.
- Una mayor conciencia del papel que la comida, la nutrición y los buenos patrones alimentarios desempeñaban en la salud a largo plazo. Entre las personas más interesadas en los productos orgánicos se encontraban personas mayores con un nivel socioeconómico alto preocupadas por su salud.
- El creciente interés de los consumidores por la pureza y la seguridad de los alimentos, afectados por la presencia de plaguicidas, residuos, hormonas de crecimiento, ingredientes artificiales y otras sustancias químicas e ingredientes derivados de la ingeniería genética.
- La creciente creencia de que la agricultura orgánica tenía efectos positivos para el medio ambiente, en particular porque contribuía a un suelo más sano, a mejores condiciones del agua y a prácticas para una agricultura sustentable.

El precio de los alimentos orgánicos era entre 10 y 40% más alto que el establecido para los no orgánicos, principalmente debido a que los costos de su producción, distribución y comercialización eran más altos. Esta diferencia en los precios era el principal obstáculo para la mayor parte de las personas que consumían o querían probar productos orgánicos.

Para el 2010, la mayor parte de las cadenas de supermercados llevaba existencias de una serie de alimentos naturales y orgánicos; entre ellos frutas y verduras frescas, frutas y verduras enlatadas y congeladas, y leche, quesos, yogur, diferentes tipos de vinagre, aderezos para ensalada, cereales, pastas y carne; y el número y la variedad de los productos orgánicos en los anaqueles de los supermercados aumentaba. Las frutas y los vegetales frescos representaban cerca de 40% del total de las ventas de alimentos orgánicos, y las lechugas, las espinacas, el brócoli, la coliflor, el apio, las zanahorias y las manzanas orgánicas eran lo que más se vendía. La carne, los productos lácteos, el pan y los cereales, así como las botanas eran las categorías de productos orgánicos que crecían con mayor rapidez.

Las grandes cadenas de supermercados, como Walmart, Kroger, Publix, Safeway y Supervalu/Save-a-Lot crearon secciones especiales de "productos saludables y orgánicos" para los alimentos naturales no perecederos y orgánicos en casi todas sus tiendas. Kroger, Publix y varias cadenas más también tenían secciones especiales para frutas y verduras orgánicas frescas en sus cajones de productos agrícolas en la mayor parte de sus establecimientos. Walmart, Target, Safeway, Publix y Kroger llevaban inventarios de carne orgánica de res y pollo en la mayoría de sus tiendas. Whole Foods batallaba por encontrar proveedores de carne orgánica de res y pollo que fuesen lo bastante grandes como para poder abastecer todos sus establecimientos. Dos cadenas de lujo: Harris Teeter, ubicada en el sudeste de Estados Unidos, y Whole Foods Market lanzaron sus propias marcas de productos orgánicos. La figura 2 muestra los supermercados que eran líderes en América del Norte en el 2009.

Figura 2 Principales cadenas de supermercados de América del Norte, 2009

Lugar/compañía	Número de tiendas	Ventas de alimentos y abarrotes en América del Norte (miles de millones de dólares)	Participación estimada del total de ventas de abarrotes en América del Norte (894 mil millones de dólares)
1. Walmart	2 751	$125.3[a]	14.0%
2. Kroger	2 477	77.2[b]	8.6
3. Supervalu	2 491	45.0[c]	5.0
4. Safeway	1 743	44.8	5.0
5. Costco	527	39.1[d]	4.4
6. Loblaw[f]	1 036	31.5	3.5
7. Sam's Club	599	25.7[e]	2.9
8. Publix Supermarkets	990	24.0	2.7
9. Ahold USA[g]	704	21.8	2.4
10. Delhaize America[h]	1 544	19.2	2.1
11. Whole Foods Market	284	8.0	0.9

[a] Las cifras correspondientes al ingreso por ventas son un cálculo de las ventas de alimentos, abarrotes y artículos relacionados con el supermercado sólo para las tiendas de Descuento y los Supercentros de Walmart en Estados Unidos, estas ventas representan alrededor de 49% del total de las ventas de estas tiendas.

[b] La cifra del ingreso por ventas de Kroger incluye las ventas en todos los establecimientos minoristas de la compañía (inclusive gasolineras, farmacias, así como tiendas de ropa y joyas) y no sólo las de sus diversas cadenas de supermercados (Kroger, City Market, King Sooper, Ralph's y 11 cadenas pequeñas más).

[c] Los datos de las ventas de Supervalu incluyen 1 279 supermercados convencionales (inclusive los establecimientos recién comprados a Albertson's), 317 Save-A-Lots pertenecientes a la compañía, 863 Save-a-Lots que operan autorizados y 32 Cub-Foods autorizados.

[d] La cifra de ventas de Costco sólo incluye las ventas de abarrotes y artículos relacionados con el supermercado (alimentos, varios, productos perecederos) y no las ventas de todos los productos que se venden en las tiendas Costco.

[e] La cifra de los ingresos correspondiente a Sam's Club sólo incluye los artículos relacionados con alimentos y varios (botanas, tabaco, bebidas alcohólicas y sin alcohol, artículos de papel, artículos de lavandería y para el hogar y otros productos de consumo) pero corresponde a todas las tiendas de Sam's Club en el mundo: los alimentos y varios representaron 67% de un total de ventas del orden de 46.7 mil millones de dólares de todos los establecimientos de Sam's Club en el mundo en el 2009.

[f] Loblaw es una cadena canadiense que opera 628 tiendas propiedad de la compañía y suministra a 408 tiendas que operan con franquicia. La cifra del ingreso por ventas se presenta en dólares de Estados Unidos.

[g] Ahold USA, la división estadounidense de la Holandesa Ahold, incluye 376 Stop & Shops, 180 Giant Foods (Landover, Md) y 148 Giant Foods (Carlisle, Pa.).

[h] Delhaize incluye 1 148 tiendas Food Lion, 167 tiendas Hannaford Bros, 108 supermercados Sweetbay, 69 tiendas Harvey's, 61 unidades Bloom y 18 tiendas Bottom Dollar Food.

Fuente: Walmart, *10-K report*, 2009; Costco, *10-K report*, 2009; y *Top 75 North American Food Retailers*, **www.supermarketnews.com**, consultado el 29 de marzo de 2010.

Ese año, Whole Foods Market ocupaba el lugar 21, tras ocupar el lugar 26 en el 2004.

WHOLE FOODS MARKET

Whole Foods Market fue fundada en Austin, Texas, cuando John Mackey, el actual director general, y otros dos comerciantes de abarrotes locales del ramo de los alimentos naturales decidieron que el sector de estos alimentos estaba listo para adoptar el formato de supermercado. El Whole Foods Market original abrió sus puertas en 1980, con un personal de tan sólo 19 personas. Tuvo éxito de inmediato. En aquel tiempo, había menos de una docena de supermercados de alimentos naturales en Estados Unidos. Para 1991, la compañía tenía 10 establecimientos, ingresos por 92.5 millones de dólares y un ingreso neto de 1.6 millones de dólares; en los siguientes 18 años las ventas crecieron a una tasa anual compuesta de alrededor de 28%, a poco más de 8 mil millones de dólares. Whole Foods se convirtió en una compañía pública en 1992, con acciones cotizadas en NASDAQ. Para marzo de 2010, Whole Foods operaba 278 tiendas en 38 estados de la Unión Americana y el Distrito de Columbia, seis tiendas en Canadá y cinco en Gran Bretaña; poco más de 97% del total de ventas de Whole Foods se realizaban en Estados Unidos. El tamaño promedio de sus tiendas era de unos 37 mil pies cuadrados, con ventas por 29 millones al año.

Valores esenciales

En 1997, cuando Whole Foods creó el lema "Whole Foods, Whole People, Whole Planet" para que simbolizara su misión, John Mackey, famoso por conseguir lo que quiere con su forma "directa y simple de hacer las cosas" dijo:

> Este eslogan seguramente llega al propósito más profundo de Whole Foods Market. Es un propósito del que rara vez hablamos porque resulta pretencioso, pero no deja de ser un propósito que sienten muchos de los miembros de nuestro equipo y muchos de nuestros clientes (y espero que muchos de nuestros accionistas también). Nuestro propósito más profundo como organización es ayudar a sostener la salud, el bienestar y la sanación de la gente (clientes y miembros del equipo) y del planeta (agricultura sustentable, producción orgánica y sensibilidad al medio ambiente). Cuando voy haciendo conciencia personal para tratar de comprender qué me llevó a crear esta compañía y a hacerla crecer, llego a mi deseo por fomentar el bienestar general de todos los habitantes de este planeta y de la propia Tierra. Ése es mi gran propósito general con la compañía y el eslogan lo refleja a la perfección.

La misión de "Whole Foods, Whole People, Whole Planet" se complementa con el enunciado de los siete valores esenciales que rigen la forma en que la compañía quiere realizar sus actividades (véase la figura 3). Los gerentes de Whole Foods y, los también importantes empleados (llamados *miembros del equipo*) se enorgullecían de "hacer lo que decían" cuando se trataba de esos siete valores. La filosofía que prevalecía en Whole Foods era que el éxito de la compañía y su rentabilidad a la larga dependían de su capacidad para satisfacer, de forma simultánea, las necesidades y los deseos de sus clientes, miembros del equipo, inversionistas y proveedores, y para mostrar, al mismo tiempo, un auténtico interés por las comunidades donde operaba y su entorno.

Figura 3 Los siete valores esenciales de Whole Foods Market

Nuestros valores esenciales

La siguiente lista de valores esenciales refleja lo que realmente nos importa como organización; no son valores que cambian de tiempo en tiempo, de una situación a otra, ni de una persona a otra, sino más bien se trata de los fundamentos de la cultura de nuestra compañía. Muchas personas piensan que es emocionante pertenecer a una compañía como Whole Foods y que ésta es un lugar muy especial para trabajar. Estos valores esenciales son las razones principales que explican ese sentimiento y van más allá de nuestro tamaño y nuestra tasa de crecimiento; si los mantenemos, independientemente del tamaño que llegue a adquirir Whole Foods, podremos preservar lo que esta compañía siempre ha tenido de especial. Estos valores esenciales son el alma de nuestra compañía.

1. **Vender productos orgánicos y naturales de la mayor calidad posible**
   - **Pasión por los alimentos:** Apreciamos y celebramos la diferencia que los productos orgánicos y naturales pueden hacer en la calidad de vida de una persona.
   - **Normas de calidad:** Tenemos normas altas y nuestra meta es vender productos con la mayor calidad posible. Definimos la calidad evaluando los ingredientes, la frescura, la seguridad, el sabor, el valor nutritivo y el aspecto de todos los productos que llevamos. Somos agentes de compras de nuestros clientes y no agentes de ventas de los fabricantes.
2. **Satisfacer y deleitar a nuestros clientes**
   - **Nuestros clientes:** Son el grupo de interés más importante de nuestro negocio, son el alma de nuestro negocio. Primero debemos satisfacer a nuestros clientes para después poder cubrir las necesidades de nuestros otros grupos de interés.
   - **Extraordinario servicio al cliente:** Nos esforzamos extraordinariamente para satisfacer y deleitar a nuestros clientes; queremos satisfacer o superar sus expectativas cada vez que compran en nuestras tiendas y sabemos que al hacerlo los convertimos en defensores de nuestro negocio. Ellos no sólo compran en nuestras tiendas, sino que también hablan de Whole Foods con sus amigos y otras personas. Queremos servir a nuestros clientes de forma competente, eficiente, informada y amena.
   - **Educación:** Podremos generar una mayor apreciación y lealtad en todos nuestros grupos de interés si les enseñamos las bondades de los alimentos naturales y orgánicos, la salud, la nutrición y el medio ambiente.
   - **Valor con sentido:** Ofrecemos valor a nuestros clientes porque les proporcionamos productos de gran calidad, un servicio extraordinario y precios competitivos. No dejamos nunca de enfrentar el desafío de mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes.
   - **Innovación minorista:** Valoramos los experimentos de los minoristas. La competencia amigable dentro de la compañía nos ayuda a mejorar constantemente nuestras tiendas. Siempre estamos innovando y elevando las normas para nuestras ventas al detalle, y no nos asusta probar otras ideas y conceptos.
   - **Tiendas con un ambiente agradable:** Creamos ambientes agradables y divertidos, que reflejan a las comunidades a las cuales sirven. Queremos que nuestras tiendas sean centro de reunión de la comunidad donde nuestros clientes se encuentran con amigos y donde hacen amigos nuevos.

(*continúa*)

Figura 3 (*Continuación*)

Nuestros valores esenciales

3. Felicidad y excelencia de los miembros del equipo

- **Ambientes laborales con atribuciones:** Nuestro éxito depende de la energía colectiva y de la inteligencia de todos los miembros de nuestro equipo. Nos esforzamos por crear un ambiente laboral donde los miembros del equipo estén motivados y puedan florecer y triunfar con todo su potencial. Apreciamos el esfuerzo y premiamos los resultados.
- **Responsabilidad personal:** Asumimos la responsabilidad de nuestros éxitos y fracasos. Celebramos el éxito y consideramos que los fracasos son oportunidades para crecer. Reconocemos que somos responsables de nuestra propia felicidad y éxito.
- **Equipos autodirigidos:** La unidad de trabajo fundamental de la compañía es el equipo autodirigido. Los equipos se reúnen con regularidad para discutir asuntos y resolver problemas y aprecian las contribuciones de los demás. Cada miembro del equipo pertenece a un equipo.
- **Información franca y oportuna:** Pensamos que conocimiento es poder y apoyamos el derecho de los miembros del equipo a acceder a información que repercute en su trabajo. Nuestros libros están abiertos a los miembros de nuestro equipo, inclusive el informe anual de compensaciones individuales. También reconocemos el derecho de todos a ser escuchados y a tener voz, independientemente de su punto de vista.
- **Avance incremental:** Nuestra compañía mejora continuamente porque desata la creatividad colectiva y la inteligencia de todos los miembros del equipo. Reconocemos que todos pueden aportar algo. Cada vez somos mejores en lo que hacemos.
- **Destino compartido:** Reconocemos que nuestros grupos de interés forman una comunidad de interés. No hay derechos particulares, compartimos juntos nuestro destino colectivo. Para tal efecto, tenemos un tope salarial que limita la compensación (sueldo más bonos de incentivos sobre utilidades) de cualquiera de los miembros del equipo a diecinueve veces más que la compensación promedio total de todos los miembros del equipo de tiempo completo en la compañía.

4. Crear riqueza por medio de las utilidades y el crecimiento

- **Administradores:** Somos administradores de las inversiones de nuestros accionistas y asumimos esa responsabilidad con enorme seriedad. Estamos comprometidos a incrementar el valor para los accionistas a largo plazo.
- **Utilidades:** Generamos nuestras utilidades todos los días mediante un intercambio voluntario con nuestros clientes. Reconocemos que las utilidades son esenciales para crear el capital que se necesita para el crecimiento, la prosperidad, las oportunidades, la satisfacción con el empleo y la seguridad laboral.

5. Interés por nuestras comunidades y nuestro medio ambiente

- **Agricultura sustentable:** Apoyamos a los agricultores, a los ganaderos orgánicos y al medio ambiente en razón de nuestro compromiso con la agricultura sustentable y la expansión del mercado para los productos orgánicos.
- **Prácticas ambientales sensatas:** Respetamos el medio ambiente y reciclamos, reutilizamos y reducimos nuestra basura cuando y dondequiera que podamos.
- **Ciudadanos de la comunidad:** Reconocemos nuestra responsabilidad de ser participantes activos en nuestras comunidades. Cada año entregamos un mínimo de 5% de nuestras utilidades a una amplia gama de organizaciones comunitarias y sin fines de lucro.
- **Integridad en todos los tratos comerciales:** Nuestros socios comerciales son nuestros aliados cuando es cuestión de servir a nuestros grupos de interés. Los tratamos con respeto, justicia e integridad en todo momento y esperamos de ellos el mismo trato.

6. Crear constantemente asociaciones ganar-ganar con nuestros proveedores

- **Integridad en todos los tratos comerciales:** Nuestros socios proveedores son nuestros aliados al tratar de satisfacer los intereses de nuestros otros grupos de interés al llevar al mercado los productos más seguros y de máxima calidad existentes. Los tratamos con respeto, justicia e integridad en todo momento y esperamos el mismo trato de ellos a cambio. Buscamos asociaciones con proveedores que compartan nuestro interés por la responsabilidad social y el medio ambiente.
- **Honradez y comunicación:** Estamos comprometidos con la honradez, la oportunidad y la claridad cuando nos comunicamos con nuestros proveedores y esperamos que ellos hagan lo mismo a cambio.
- **Transparencia:** Buscamos crear transparencia respecto de la producción, la planeación, el abasto, los ingredientes, la seguridad de los productos y la eficacia para llevar al mercado los productos más seguros y de mejor calidad existente. Trabajamos con nuestros proveedores asociados para eliminar los costos innecesarios de la producción y la distribución para así garantizar el mejor precio posible.
- **Educación:** Nos asociamos con nuestros proveedores para instruir, inspirar y comunicar la calidad y los beneficios sobresalientes de nuestros productos, para promover un estilo de vida con salud, equilibrio y bienestar.
- **Innovación/diferenciación:** Propiciamos asociaciones con proveedores de modo que podamos permanecer al frente en el sector minorista de alimentos mediante la creación de productos nuevos, únicos e innovadores.

(*continúa*)

Figura 3 (*Continuación*)

Nuestros valores esenciales
7. Fomentar la salud de nuestros grupos de interés enseñándoles a comer saludablemente Estos valores esenciales manifiestan nuestra creencia en una forma equilibrada de hacer negocios. Expresan con precisión el objeto de nuestro negocio, que no es sólo obtener ganancias, sino crear valor para nuestros principales grupos de interés: nuestros clientes, los miembros del equipo, los proveedores, los inversionistas y la comunidad y el medio ambiente. Todos están enlazados de forma interdependiente.

Fuente: Whole Foods Market, **www.cholefoodsmarket.com**, consultado el 11 de marzo de 2010.

Estrategia de crecimiento

Desde que entró en la bolsa de valores en 1991, Whole Foods sostiene una estrategia de crecimiento por expansión en razón de una combinación de inauguraciones de sus propias tiendas nuevas y de adquisiciones de cadenas pequeñas administradas por sus dueños, las cuales tenían un personal capaz y se ubicaban en mercados deseables; la figura 4 presenta las adquisiciones más importantes de la compañía. Sin embargo, era difícil encontrar candidatos atractivos para una adquisición porque la mayoría de los minoristas de alimentos naturales y orgánicos eran operaciones de una sola tienda o cadenas regionales pequeñas que tenían tiendas de entre 5 mil y 20 mil pies cuadrados. A partir del 2002, la administración de Whole Foods decidió impulsar el crecimiento abriendo cada año entre 10 y 15 tiendas, claramente más grandes, en zonas metropolitanas; las tiendas iban desde los 40 mil hasta los 80 mil pies cuadrados y estaban dentro de la misma escala, o una mayor, que los supermercados operados por Kroger, Safeway, Publix y otras cadenas.

Figura 4 Principales adquisiciones de Whole Foods Market, 1992-2009

Año	Compañía adquirida	Ubicación	Número de tiendas	Costos de la adquisición
1992	Bread & Circus	Noreste de Estados Unidos	6	20 millones de dólares más 6.2 millones en acciones comunes
1993	Mrs. Gooch's	Sur de California	7	2 970 596 acciones comunes
1996	Fresh Fields Markets	Costa Oriental estadounidense y zona de Chicago	22	4.8 millones de acciones más opciones por 549 mil acciones más
1997	Merchant of Vino	Zona de Detroit	6	Alrededor de un millón de acciones comunes
1997	Bread of Life	Sur de Florida	2	200 mil acciones comunes
1999	Nature's Heartland	Zona de Boston	4	24.5 millones de dólares en efectivo
2000	Food for Thought (Natural Abilities, Inc)	Condado de Sonoma, California	3	25.7 millones de dólares en efectivo y la aceptación de ciertas obligaciones
2001	Harry's Farmer's Market	Atlanta	3	Alrededor de 35 millones de dólares en efectivo
2004	Fresh & Wild	Gran Bretaña	7	20 millones de dólares en efectivo y 239 mil acciones comunes
2007	Wild Oats Natural Marketplace	Estados Unidos y Canadá	74 (después de vender 35 tiendas)	565 millones de dólares y la aceptación de otros 137 millones de endeudamiento; sin embargo, Whole Foods recibió alrededor de 166 millones de dólares por 35 tiendas que fueron vendidas posteriormente (del total de 109 tiendas que fueron adquiridas)

Fuente: Investor relations section de **www.wholefoodsmarket.com**, consultado el 18 de noviembre de 2004 y el 21 de marzo de 2008.

Después, en el 2007, Whole Foods inició una batalla que duraría dos años y medio, en gran parte exitosa pero muy dura, por adquirir el tambaleante Wild Oats Market —el competidor más grande de Whole Foods en el campo de los alimentos naturales y orgánicos— por un precio de adquisición de 700 millones de dólares. Wild Oats operaba 109 tiendas más pequeñas y viejas (de un tamaño promedio de 24 mil pies cuadrados) en 23 estados, bajo las marcas Wild Oats Market, Henry's Farmer's Market y Sun Harvest, y registró un total anual de ventas del orden de 1.2 mil millones de dólares. La Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) se opuso a la adquisición alegando que la competencia en el segmento de las ventas minoristas de alimentos orgánicos se vería debilitada; no obstante, un tribunal de distrito de Estados Unidos resolvió que la posición de la FTC no estaba justificada. Cuando la resolución del tribunal de distrito fue ratificada frente a una apelación, Whole Foods siguió adelante y cerró el trato de la adquisición de Wild Oats a finales de agosto de 2007. La adquisición de Wild Oats abrió la puerta para que Whole Foods entrara en otros cinco estados y 14 mercados metropolitanos. A continuación, Whole Foods vendió 35 tiendas de Henry's y Sun Harvest en California y Texas, así como un centro de distribución en California, que Wild Oats compró anteriormente a Smart & Final, un minorista de alimentos de Los Ángeles, y con esta venta realizó alrededor de 165 millones, reduciendo el precio neto de compra de Wild Oats Market más o menos a 535 millones de dólares (que incluían la aceptación de 148 millones de dólares de deuda de Wild Oats).[6] Además, Whole Foods cerró de inmediato nueve tiendas de Wild Oats que no encajaban con su estrategia para la marca ni para los bienes inmuebles, y empezó a planear la reubicación de siete tiendas pequeñas de Wild Oats a los establecimientos existentes de Whole Foods o a otros que pronto abrirían sus puertas. En el ejercicio fiscal de 2008, Whole Foods lanzó un programa de gasto de unos 45 millones de dólares para la renovación de tiendas de Wild Oats y para cambiar esa marca de las tiendas por la de Whole Foods.

Después, en julio de 2008, con una actuación sorprendente, el Tribunal de Apelaciones del Distrito de Columbia (U.S. Court of Appeals for the District of Columbia) revirtió la resolución del tribunal de orden inferior que permitía que Whole Foods adquiriera Wild Oats e instruyó a ese tribunal de distrito de Estados Unidos que reabriera el caso para proceder con más audiencias y evidencia. Por otra parte, la FTC reabrió las actuaciones administrativas que se oponían a la adquisición con el argumento de las prácticas monopólicas. Para resolver la disputa, la FTC y Whole Foods firmaron un contrato de consentimiento en marzo del 2009, el cual establecía que Whole Foods vendería:

- Doce de las tiendas de Wild Oats que estaban operando actualmente, así como una tienda de Whole Foods
- Los arrendamientos y los activos fijos correspondientes a 19 tiendas que fueron de Wild Oats (diez que habían sido cerradas por Wild Oats antes de la adquisición y nueve que fueron cerradas por Whole Foods Market).
- Las marcas registradas y demás patrimonio intelectual de Wild Oats asociado a las tiendas Wild Oats.

Más adelante, el plazo para deshacerse de esos bienes fue extendido hasta el 2010, de modo que se pudiesen finalizar ofertas de buena fe para seis de las 13 tiendas en operación y dos de las tiendas cerradas, así como la marca registrada y el patrimonio intelectual de Wild Oats. Se permitió a Whole Foods conservar siete de las restantes tiendas en operación sin mayor obligación para tratar de deshacerse de ellas. En el 2010, 51 tiendas que habían sido Wild Oats operaban bajo el nombre de Whole Foods. En su "Carta a los grupos de interés" en el informe anual de 2009 de la compañía, John Mackey expresó su confianza en que las ventas y las utilidades que registraron esas tiendas seguirían mejorando en años próximos, permitiendo que la compañía realizara un buen rendimiento sobre la adquisición de Wild Oats para los accionistas. Sin embargo, la administración declaró que, en el futuro, la estrategia de crecimiento de Whole Foods se basaría primordialmente en la apertura de tiendas nuevas en lugar de hacer otras adquisiciones.[7]

Estrategia para la ubicación de las tiendas

En marzo de 2010, Whole Foods tenía 290 tiendas en 38 estados; planeaba abrir otras nueve tiendas para finales del ejercicio fiscal de 2010, 17 tiendas nuevas en el ejercicio de 2011, y 17 tiendas nuevas en el ejercicio de 2012 (el cierre del ejercicio fiscal de Whole Foods era el último domingo de septiembre). Whole Foods prefería ubicar las tiendas en las zonas metropolitanas urbanas de lujo. La mayor parte de las tiendas eran bienes inmuebles de primera, ubicadas en zonas comerciales con mucho tráfico; algunas eran tiendas solas, otras formaban parte de centros comerciales y otras más estaban en lugares de gran densidad y uso mixto. El "punto óptimo" de la compañía en la mayor parte de los mercados donde había entrado entre 2001-2009 era un tamaño de tienda de entre 45 mil

[6] Whole Foods Market, 2009, *10-K report*, p. 51

[7] Whole Foods Market, 2009, *10-K report*, p. 10

y 60 mil pies cuadrados (las tiendas nuevas de cadenas de supermercados como Safeway y Kroger eran en promedio de unos 55 mil pies cuadrados). En el 2010, Whole Foods tenía en total más de 90 tiendas que medían 40 mil pies cuadrados o más; la más grande era una tienda de 99 800 pies cuadrados en Londres, Inglaterra. Whole Foods tenía sus dos supermercados más grandes en la ciudad de Nueva York: una tienda de 58 mil pies cuadrados en Columbus Circle en Manhattan y una de 71 mil pies cuadrados en la zona de Bowery. Whole Foods tenía una tienda de 74 500 pies cuadrados en Columbus, Ohio; una tienda insignia de 78 mil pies cuadrados en Austin, Texas; una de 77 mil en Pasadena, California; una de 75 mil pies cuadrados en Chicago; y dos de 75 mil pies cuadrados en los suburbios de Atlanta, Georgia. Tenía más de 13 tiendas que pasaban de los 65 mil pies cuadrados y otras cuatro de ese tamaño en desarrollo.

Sin embargo, la desaceleración económica que empezó en el 2007 y que no tardó en convertirse en recesión en 2008-2009 obligó a Whole Foods a revisar a fondo su estrategia de expansión de tiendas. En noviembre de 2007, cuando Whole Foods tenía 87 tiendas nuevas en distintas etapas de desarrollo, la compañía anunció que reduciría la escala de su programa de expansión de tiendas. Los arrendamientos para 14 de las tiendas nuevas fueron disminuidos en un promedio de 12 mil pies cuadrados cada uno y las inauguraciones planeadas para algunas tiendas fueron demoradas, insinuando así una reducción en el número bruto de pies cuadrados de las tiendas en desarrollo de 4.5 millones en noviembre de 2007 a 3.3 millones en noviembre de 2008 y 2.4 millones en 2009. Después, en 2008-2009, cuando la recesión en Estados Unidos estaba en pleno, la administración dio por terminados 18 arrendamientos de tiendas en desarrollo y redujo el tamaño de otras, determinando que las inauguraciones de tiendas planeadas para 2010-2012 disminuiría y que la mayoría de sus tiendas nuevas estarían dentro del rango de 35 mil a 50 mil pies cuadrados. Los arrendamientos de Whole Foods para sus 51 tiendas en diversas etapas de desarrollo (algunos para la reubicación de tiendas existentes) en febrero de 2010 tenían en promedio unos 44 mil pies cuadrados (menos del promedio de 56 mil pies cuadrados de las 88 tiendas que estaban en desarrollo en noviembre de 2006). Además, los equipos de construcción y de desarrollo de tiendas nuevas de Whole Foods adoptaron un planteamiento más delgado y disciplinado para el diseño y la construcción, entre otras cosas con planes para tiendas más pequeñas y con decoración más simple, y departamentos de perecederos con mano de obra intensiva que fuesen más pequeños; se esperaba que estos movimientos resultarían con costos más bajos tanto por tienda como por pie cuadrado. La figura 5 presenta estadísticas relacionadas con las tiendas.

La inversión de efectivo necesaria para dejar un nuevo local de Whole Foods Market listo para su apertura variaba dependiendo de la zona metropolitana, el tamaño de la tienda, la cantidad de trabajo a cargo del arrendador y la complejidad de las cuestiones de desarrollo del local; se proyectaba que el costo promedio del capital para las tiendas nuevas fuera del orden de 8 millones de dólares en 2010-2012 (en 2007, el costo de capital promedio fue de 15.1 millones de dólares por tienda nueva).[8] Además del costo de capital de una tienda nueva, se requerían alrededor de 850 mil dólares para abastecerla de inventario, parte del cual era financiado por los proveedores. Los gastos previos a la apertura (inclusive renta) sumaron

[8] Boletines de prensa de la compañía, 19 de febrero de 2008 y 16 de febrero de 2010.

Figura 5 Número de tiendas en la cadena de Whole Food Markets, 1991-2007, y estadísticas de operaciones de algunas tiendas, 2000-2007

Año	Número de tiendas al cierre del ejercicio fiscal	Año	Número de tiendas al cierre del ejercicio fiscal
1991	10	2001	126
1992	25	2002	135
1993	42	2003	145
1994	49	2004	163
1995	61	2005	175
1996	68	2006	186
1997	75	2007	276
1998	87	2008	275
1999	100	2009	284
2000	117	Enero 2010	289

(*continúa*)

Figura 5 (*Continuación*)

	Ejercicio fiscal termina el último domingo de septiembre					
	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas de las tiendas	$1 838 630	$4 701 289	$5 607 376	$6 591 773	$7 953 912	$ 8 031 620
Ventas semanales promedio	$ 324 710	$ 536 986	$ 593 439	$ 616 706	$ 570 000	$ 549 000
Crecimiento de las ventas de tiendas comparables*	8.6%	12.8%	11.0%	7.1%	4.9%	−3.1%
Total de pies cuadrados de todas las tiendas al cierre del ejercicio	3 180 000	5 820 000	6 377 000	9 312 000	9 895 000	10 566 000
Tamaño promedio de la tienda al cierre del ejercicio, en pies cuadrados	27 000	33 000	34 000	34 000	36 000	37 000
Margen bruto, promedio de todas las tiendas	34.5%	34.6%	34.2%	35.1%	34.9%	34.8%
Aportación de la tienda, promedio de todas las tiendas**	9.4%	9.6%	9.3%	9.6%	9.6%	8.9%

* Definido como incrementos en las ventas anuales promedio en las tiendas que llevan abiertas un año completo o más; representa la tasa a la que las ventas en las tiendas existentes se incrementan anualmente en promedio.

** Definido como utilidad bruta menos gastos directos de las tiendas, donde la utilidad bruta es igual al ingreso de las tiendas menos el costo de los bienes vendidos

Fuentes: Whole Foods Market, *10-K report* 2005 y 2009. Sección de relaciones con los inversionistas en **www.wholefoodsmarket.com**, consultado el 18 de noviembre de 2004 y el 21 de marzo de 2008.

un promedio de 3 millones de dólares para las 15 tiendas nuevas abiertas o reubicadas en el ejercicio de 2009.

Whole Foods tenía su propio modelo, creado internamente, para analizar los mercados potenciales en razón del nivel de estudios, densidad de la población e ingreso, dentro de ciertas distancias de recorrido en coche. Tras elegir un mercado meta en la zona metropolitana, el grupo de desarrollo de tiendas de la compañía efectuaba un estudio muy amplio del sitio y preparaba proyecciones de ventas y ganancias para varias ubicaciones potenciales; antes de firmar un contrato de arrendamiento del local; las proyecciones debían superar obstáculos de rentabilidad especificados por encima de un rendimiento sobre el capital invertido en una tienda. En el periodo 2007-2009, dada la incertidumbre del entorno económico y la limitación interna de los flujos de efectivo, la administración de Whole Foods instituyó requisitos de autorización para el arrendamiento de locales para las tiendas nuevas que implicaran proyecciones de ventas conservadoras y la expectativa de una utilidad acumulada en cinco años o menos (después de descontar un rendimiento sobre la inversión en efectivo de Whole Foods en la tienda). Las tiendas nuevas abrieron sus puertas entre 12 y 24 meses después de firmado el arrendamiento.

Estrategia de la línea de productos

Como las tiendas de Whole Foods eran de distintos tamaños y tenían diferentes clientelas de compradores, las variedades de productos y marcas variaban entre unos 20 mil artículos en las tiendas pequeñas y unos 50 mil en las tiendas grandes. La línea de productos de Whole Foods incluía alimentos naturales, orgánicos y gourmet y artículos no comestibles de las principales categorías que se presentan a continuación:

- Perecederos: frutas; verduras; exhibiciones de frutas recién cortadas; y una variedad de productos de temporada, exóticos y productos diversos, como tunas, cebollines y berenjena japonesa.
- Carne y aves: carnes naturales y orgánicas, salchichas caseras, pavo y productos de pollo, todos ellos criados con granos, pastizales y agua de pozo saludables (y no utilizando desechos, hormonas ni esteroides)
- Pescados y mariscos, algunos sacados del mar y otros de granjas, utilizando prácticas ambientales responsables y seguras. Una parte de la variedad de pescados frescos provenía de las cuatro plantas procesadoras y distribuidoras de pescado y marisco de la compañía (Pigeon Cove, Select Fish, South Seafood y Mid-Atlantic Seafood). Los productos del mar provenientes de distantes fuentes de suministro eran transportados por avión a las tiendas para asegurar su máxima frescura.
- Una variedad de productos de panadería: panes, pasteles, tartas, galletas, bagels, muffins y panqués horneados todos los días.

- Alimentos preparados: sopas, ensaladas y sándwiches en paquete, comidas preparadas para hornear, carnes rostizadas, pizza a la leña, pastas, barras de ensalada, una estación de sándwiches y una variedad de entradas y acompañamientos preparados todos los días.
- Quesos de gran calidad, aceitunas (hasta 40 variedades en algunas tiendas), chocolates y confites.
- Alimentos congelados, jugos, yogur y productos lácteos, bebidas gaseosas y aguas embotelladas.
- Una amplia variedad de frutos secos, nueces y especias (en paquete o a granel).
- Cervezas y vinos.
- Café y té. La subsidiaria Allegro de la compañía suministraba a todas las tiendas de café orgánico y especializado, los cuales abarcaban la variedad de tostado, desde ligero hasta extra oscuro. La selección de té sólo incluían finos y exóticos provenientes de las principales regiones del mundo donde se cultiva el té.
- Abarrotes y productos para el hogar. Los bienes en lata y en caja, las pastas, los jabones, los productos de limpieza y otros artículos convencionales para el hogar ayudaban a que las tiendas más grandes de Whole Foods fuesen un destino para comprar abarrotes en un solo lugar, donde la gente podía adquirir todo lo incluido en su lista de compras.
- Productos para el cuidado del cuerpo y la nutrición. Incluía cosméticos, productos naturales y orgánicos para el cuidado del cuerpo, complementos vitamínicos, medicinas homeopáticas y productos de aromaterapia. Todos los artículos provenían de métodos de prueba que no utilizaron animales y no contenían ingredientes artificiales.
- Una familia de productos de marca privada, encabezada por sus marcas 365 Everyday Value y 365 Organic, abarcaba muchas categorías de productos, los cuales costaban menos que los artículos de marca. Whole Foods también creó marcas privadas con logotipos consistentes y empaques para departamentos específicos y categorías de productos (por ejemplo, Whole Bod, productos para el cuidado personal y la nutrición; Whole Baby, alimentos y productos para el cuidado del bebé; Whole Pantry, especias y condimentos; y Whole Catch, pescados y mariscos preempacados frescos y congelados). Además, Whole Foods tenía un grupo de productos "exclusivos y de marca controlada" que producían proveedores externos y que empacaban exclusivamente para su venta en las tiendas Whole Foods. En total, la línea de etiquetas privadas de Whole Foods incluía 2 400 unidades individuales en existencia (*Stock-Keeping Units*, SKUs).
- Alimentos para mascotas naturales y orgánicos (inclusive la línea de marca privada de la compañía), croquetas, juguetes y remedios para controlar plagas.
- Un departamento de flores con sofisticados arreglos florales y gran variedad de plantas de interior y de exterior.
- Materiales educativos y libros relacionados con la alimentación sana, la cocina, la sanación y los remedios alternativos y el estilo de vida.

Whole Foods era el mayor vendedor de productos orgánicos del mundo. Los alimentos preparados, los productos perecederos y las carnes y los pescados y mariscos frescos representaron alrededor de 67% de sus ventas en 2007-2009, cifra considerablemente mayor a 40-50% que estos artículos perecederos representaban en los supermercados convencionales. La adquisición realizada en el 2001 de las supertiendas Harry's Market de Atlanta, donde 75% de las ventas eran de productos perecederos, había proporcionado a la compañía un personal que representaba un valioso capital intelectual para la comercialización creativa de todas las grandes categorías de perecederos. La administración pensaba que la importancia que la compañía le daba a las frutas y las verduras frescas, los productos de panadería, las carnes, los pescados y los mariscos y otros perecederos diferenciaban a las tiendas de Whole Foods de otros supermercados y atraían a una base más amplia de clientes. Según John Mackey:

> Quienes visitan Whole Foods Market por primera vez muchas veces se asombran al ver nuestros productos perecederos. Dedicamos más espacio a las frutas y las verduras frescas, inclusive una extensa variedad de productos orgánicos que la mayor parte de nuestros competidores. Nuestros productos de carnes y aves son naturales; sin ingredientes artificiales, con un procesamiento mínimo y criados sin usar hormonas artificiales de crecimiento, antibióticos o desechos animales en su alimentación. Nuestros pescados y mariscos son capturados o provienen de granjas de acuacultura donde los intereses ambientales son una prioridad. Además, nuestros pescados jamás se tratan con cloro ni otras sustancias químicas, como se suele hacer en el sector minorista de alimentos. En cada tienda nueva o renovada, nuestro desafío es crear más áreas de alimentos preparados que sean entretenidas, teatrales, centelleantes y apetecibles. Horneamos todos los días, utilizando cereales enteros y harina sin bromuro ni blanqueadores y ofrecemos panes tipo europeo, pastas, galletas y pasteles, así como productos horneados sin gluten para los alérgicos al trigo. También ofrecemos muchos productos vegetarianos para los clientes que no quieren consumir productos animales. Nuestros quesos no llevan sabores artificiales, colores ni conservadores sintéticos y ofrecemos una variedad

extraordinaria de quesos orgánicos y de quesos fabricados utilizando métodos tradicionales.[9]

La tienda de tres pisos de Whole Foods en su escaparate en Union Square en Manhattan, llevaba ofertas fabricadas localmente en Nueva York, productos de temporada del cercano mercado agrícola de Greenmarket, y numerosos artículos exóticos y *gourmet*. Una sección internacional de 28 pies ofrecía artículos como mermelada de higo de Líbano, limones en conserva de Marruecos, curries de India, arroz tailandés, hojas de higuera rellenas de Grecia y goulash de Hungría. La sección de alimentos preparados tenía un lugar especial donde los compradores obtenían platillos a la plancha sobre pedido, como pez sierra en salsa Romescu de pimientos rojos y filete con champiñones salteados.

Uno de los principales compromisos de Whole Foods Market con sus clientes era vender alimentos que cumplieran con estrictas normas y que fueran de gran calidad en términos de nutrición, frescura, aspecto y sabor; la figura 6 muestra las normas de calidad de la compañía. Whole Foods garantizaba 100% de satisfacción con todos los artículos comprados y hacía todo lo posible por estar a la altura de su valor esencial de satisfacer y deleitar a los clientes. Sus compradores visitaban personalmente las instalaciones de muchos de los proveedores de la compañía y eran muy quisquillosos respecto de los artículos que elegían y los ingredientes que contenían. Para beneficio de los nuevos proveedores de alimentos, la compañía llevaba una lista de los ingredientes que consideraba inaceptables en productos alimenticios.

[9] Whole Foods Market, "Letter to Shareholders", informe anual de 2003.

Estrategia de precios

La estrategia de Whole Foods era vender al precio más competitivo posible. Aún cuando la mayor parte de los productos de marca privada de la compañía y algunas otras mercancías tenían "un buen precio", los precios de Whole Foods por lo normal eran más altos que los supermercados convencionales. En parte debido a que los costos por cosechar, distribuir y comercializar productos orgánicos eran entre 10 y 40% más altos que los de artículos no orgánicos y en parte porque la estrategia de Whole Foods era llevar alimentos orgánicos y naturales de la mejor calidad existente; del mismo modo, los detergentes, el papel higiénico y otros artículos para el hogar amigables con la Tierra que vendía Whole Foods con frecuencia tenían precios más altos que los productos de marca encontrados en los supermercados tradicionales. Los precios más altos que Whole Foods cobraba por muchos de sus productos habían llevado a algunos críticos de los medios a llamarlas tiendas de "The Whole Paycheck" ("Todo el sueldo"), término que resonaba en el caso de compradores de la canasta básica sensibles a los precios que visitaban una tienda de Whole Foods. No obstante, la clientela de Whole Foods estaba bastante contenta con los productos que ofrecía la compañía y la experiencia de compra como para pasar por alto los

Figura 6 Normas de calidad de los productos de Whole Foods Market y compromisos con los clientes

Nuestro negocio es vender los alimentos de mayor calidad que podamos encontrar a los precios más competitivos posibles. Evaluamos la calidad en términos de nutrición, frescura, aspecto y sabor. Nuestra búsqueda de calidad es un proceso sin fin que involucra el juicio cuidadoso de los compradores de toda la compañía.

- Evaluamos cuidadosamente todos y cada uno de los productos que vendemos.
- Ofrecemos alimentos que no contienen conservadores artificiales, colores, sabores, edulzantes ni grasas hidrogenadas.
- Nos apasionan los alimentos que tienen gran sabor y prometen el placer de compartirlos con otros.
- Estamos comprometidos con alimentos que sean frescos, sanos y seguros de comer.
- Buscamos y promovemos alimentos cultivados de forma orgánica.
- Ofrecemos alimentos y productos nutricionales que apoyan la salud y el bienestar.

El equipo de normas de calidad de Whole Foods Market mantiene una larga lista de ingredientes inaceptables (véase más adelante). Sin embargo, la creación de un producto que no tenga ingredientes inaceptables no garantiza que Whole Foods Market lo venda. Nuestros compradores se dedican con afán a buscar los productos más frescos, más sanos y menos procesados que existan. En el 2008, la lista de Whole Foods de ingredientes inaceptables contenía 81 sustancias químicas, entre ellas los colores artificiales, los sabores artificiales, el aspartame, la harina blanqueada, los ciclamatos, las grasas hidrogenadas, los alimentos irradiados, los nitratos y nitritos, la sacarina, el ácido sórbico, la sacarosa y los sulfitos (bióxido de azufre).

Fuente: Whole Foods Market, "Our Quality Standards", **www.wholefoodsmarket.com**, consultado el 24 de marzo de 2008 y el 16 de marzo de 2010.

precios y cada vez era mayor el número de clientes de las tiendas Whole Foods.

Los ingresos por ventas de Whole Foods crecieron 20% anual durante 2000-2007. Las ventas semanales promedio en sus tiendas subieron de forma constante de 324 700 dólares en el ejercicio fiscal de 2000 a 616 700 en el ejercicio de 2007, un incremento compuesto de 9.6% al año. Los observadores atribuían lo anterior a varios factores. Un analista del sector de los abarrotes dijo: "Cuando la gente piensa que los alimentos son mejores y que le hacen bien, está dispuesta a invertir un poco más, sobre todo conforme va teniendo más años. No es una moda pasajera".[10] Otro analista señaló que Whole Foods servía a un nicho creciente, pero que consiguió atraer a un nuevo tipo de cliente, a uno dispuesto a pagar un extra por un alimento sano, sin estar totalmente comprometido con el vegetarianismo ni con un estilo de vida orgánico.[11] Comprar en Whole Foods era atractivo para los amantes de la comida y para los conocedores de los alimentos finos que consideraban que comer era un deleite y un lujo, por lo cual estaban prestos a pagar un extra por algo que consideraban una experiencia *gourmet* de primera calidad.

No obstante, a pesar de todos los atractivos de comprar en Whole Foods, el crecimiento de las ventas en las tiendas de Whole Foods se evaporó inesperadamente cuando la economía estadounidense se derrumbó en el otoño de 2008 y después vino una profunda recesión, llevando a los consumidores preocupados a reducir su gasto. Las ventas semanales promedio en las tiendas de Whole Foods cayeron de 616 700 dólares en el ejercicio fiscal de 2007 a 569 700 en el ejercicio de 2008 y a 549 500 en el ejercicio de 2009. Las ventas anuales por pie cuadrado de espacio de tienda cayeron de 879 dólares en el ejercicio fiscal de 2006 a 804 dólares en el ejercicio de 2008 y a 760 dólares en el ejercicio de 2009.[12] El incremento de 1% en los ingresos por ventas, de 7.95 mil millones de dólares en el ejercicio de 2008 a sólo 8.03 mil millones de dólares en el ejercicio de 2009 era por mucho el aumento del ingreso anual más pequeño desde que Whole Foods se convirtiera en una compañía que cotiza en la bolsa en 1991. John Mackey explica: "Sabíamos que 2009 iba a ser un año muy difícil pero no pronosticamos qué tan desafiante sería el entorno económico. Por primera vez en 30 años, nuestras ventas en las tiendas experimentaron un descenso comparable".[13] Como sucedió con la estrategia para la expansión de las tiendas de la compañía, la gran recesión de 2008-2009 provocó que Mackey y otros ejecutivos de Whole Foods actuaran velozmente y con decisión para cambiar la estrategia de la compañía de modo que se ajustara mejor al clima económico y alejara las preocupaciones de los clientes en tanto a los costos más elevados de comprar su canasta básica en Whole Foods.

Uno de los primeros movimientos estratégicos de la compañía fue una agresiva campaña para subrayar el número de artículos a muy buen precio disponibles en Whole Foods, la cual pretendía comunicar mejor a los clientes cómo quedaban exhibidos los precios de Whole Foods frente a los de sus rivales, y mejorar su percepción del valor de compra en Whole Foods; o como dijo Mackey, para "subrayar nuestro 'valor' al mismo tiempo que nuestros 'valores'". La nueva campaña de la estrategia de precios para mejorar la forma en que era percibida Whole Foods respecto del valor se basaba en varios elementos:

- Basándose en las nuevas capacidades de investigación de precios para monitorear los precios de sus competidores, Whole Foods recortó los precios de artículos que consideró "clave" para fomentar las percepciones de valor de los compradores. Se colocaron letreros en los anaqueles de la tienda para llamar la atención a los artículos con precios rebajados y a cientos de artículos con precio de valor, muchos de los cuales estaban a precios tan populares como 99 centavos de dólar, 1.09 dólares, 1.49 dólares, 1.99 dólares y 2.99 dólares. En una serie de áreas (como quesos y nueces en paquete), Whole Foods instituyó programas para conseguir rebajas de los proveedores que le permitían ofrecer mejor valor a los clientes sin sacrificar sus márgenes brutos. La meta era encontrar el equilibrio correcto entre alentar ventas más altas y mantener los márgenes de utilidad.
- Para ayudar a colocar el buen valor al frente y en el centro, la compañía empezó a utilizar exhibidores en los pasillos, con los letreros correspondientes, para presentar las ofertas semanales, los productos con precios bajos todos los días, los quesos y los vinos con precios con descuento, y los productos no resurtibles de precio muy bajo; antes, la práctica era utilizar la mayoría de los exhibidores de los pasillos para promover quesos *gourmet*, vinos de lujo, perecederos exóticos y artículos novedosos de precio extraordinario. Además, las bolsas de compra en las cajas de salida tenían letreros impresos como "Los productos de valor que vendemos los 365 días son bajos de precio pero no de calidad" y "Recomendamos que compare antes de comprar productos de valor con precios bajos los 365 días".
- Las tiendas empezaron a presentar variedades de alimentos preparados en un nuevo tamaño familiar

[10] Hollie Shaw, "Retail-Savvy Whole Foods Opens in Canada", *National Post*, 1 de mayo de 2002, p. FP9.

[11] Véase Karin Schill Rives, "Texas-Based Whole Foods Market Makes Changes to Cary, N.C. Grocery Store", *News and* Observer, 7 de marzo de 2002.

[12] Calculado con base en datos de la figura 5.

[13] Whole Foods Market, "Letter to Stakeholders", Informe anual de 2009.

por 17.99 dólares, alimentos preparados en "tamaños para cada presupuesto" y frutas, verduras, carnes y pollo en paquetes de valor tamaño familiar.

- Se creó una guía de valor en la tienda, *The Whole Deal.* La cual contenía cupones de descuento, subrayaba productos que tenían precios bajos todos los días, ofrecía recetas para presupuestos bajos y consejos para planear las comidas, todo con el propósito de ayudar a los compradores a rendir su dinero para comprar comida. *The Whole Deal* resultó muy popular entre los clientes, lo cual llevó a la compañía a incrementar su tiraje de 800 mil ejemplares al trimestre a 1.3 millones de ejemplares al bimestre y a iniciar un boletín electrónico *Whole Deal* (que permitía a los compradores ver los especiales e imprimir los cupones antes de salir de casa). A pocos meses de su introducción, *The Whole Deal* provocó el incremento de las tasas de canje de los cupones, así como un incremento en el tamaño de la canasta y el número de artículos por canasta. Whole Foods tenía alrededor de 500 mil suscriptores al boletín electrónico a principios de 2010.
- La compañía aprovechó la compra de ofertas ofrecidas por los proveedores y los costos bajos en varias categorías de productos, entre ellos carnes y perecederos, utilizándolos para impulsar fuertes promociones y pasar el ahorro a los clientes en forma de precios más bajos. Los letreros en el interior de la tienda anunciaban "Grandes compras" y "¡Más de lo bueno por menos de lo que supone!"

En febrero de 2010, la administración de Whole Foods se mostró complacida con los resultados de su nueva estrategia de precios y su énfasis en el valor, y creía que se cambió el diálogo respecto de los precios de Whole Foods y mejorado la percepción de los clientes sobre el valor de hacer sus compras ahí. El crecimiento de las ventas por tienda para el primer trimestre del ejercicio fiscal de 2010 fue de 3.5% (frente a –4.0 en el primer trimestre del ejercicio de 2009) y el total de ingresos aumentó 7.0 en el primer trimestre del ejercicio de 2009. John Mackey comentó:

> A principios del año pasado pasamos de establecer los precios en gran medida como reacción, a hacerlo de forma mucho más estratégica. Hemos visto el éxito de esta estrategia durante varios trimestres recientes, pues produjeron una fuerte mejoría de un año a otro en el margen bruto y en el crecimiento de las ventas frente a tiendas comparables. Las estrategias de precios de muchos de nuestros competidores se movieron en un ir y venir, pero nosotros nos seguimos concentrando en encontrar el equilibrio correcto entre impulsar las ventas a largo plazo mejorando las ofertas de valor al mismo tiempo que mantenemos el margen.
>
> Los resultados del primer trimestre superaron nuestras propias expectativas en la línea de arriba y en la de abajo. Dado el fuerte impulso de las ventas que vemos, existen muchas razones para ser optimista respecto de los resultados futuros.[14]

La administración dijo que su perspectiva para el ejercicio fiscal completo de 2010 era que las ventas creciesen entre 8.5 y 10.5% y que las ventas de tiendas comparables (tiendas abiertas cuando menos doce meses) creciesen entre 3.5 y 5.5%. Mackey comentó que la compañía seguiría presionando para poner en práctica su estrategia de muy buenos precios, luchando por buscar activamente los mejores precios de los proveedores y por mantener sus precios de artículos clave tan competitivos como fuera posible. Mackey señaló que Whole Foods no podía igualar los precios que cobraba Walmart o Costco (ninguno de los dos con un surtido de productos orgánicos). No obstante, la política de precios de Whole Foods para sus 365 productos de marca privada era que igualaran los precios de bienes comparables de Trader Joe's, uno de sus principales competidores en alimentos orgánicos, a no ser que hubiera una diferencia significativa en calidad. Muchos de los clientes de Whole Foods también compraban en Trader Joe's en las comunidades donde las dos compañías tenían tiendas.

Nuevas medidas estratégicas para controlar los egresos en 2008-2009

Cuando la notable desaceleración de la economía empezó en septiembre de 2008, la administración de Whole Foods también se movió velozmente a efecto de imponer una serie de medidas de contención para el costo de los bienes vendidos, los gastos directos de las tiendas y los gastos generales y administrativos: las compras de los proveedores fueron revisadas con el propósito de encontrar posibles ahorros de costos y se congelaron los salarios y las contrataciones hasta julio de 2009. Para recortar los costos del trabajo en sus tiendas, la compañía utilizó una serie de instrumentos para vigilar y ajustar todos los días los horarios de trabajo de algunos empleados de las tiendas, dependiendo de las horas de tráfico de los compradores y los volúmenes de ventas. El tamaño de la fuerza de trabajo global de la compañía se redujo por cuestiones normales (los miembros del equipo se jubilaron o abandonaron la compañía), pero no hubo recortes involuntarios. Los miembros del equipo unieron fuerzas con los administradores de toda la compañía para encontrar la manera de operar el negocio de forma más austera.

[14] Boletín de prensa de la compañía, 16 de febrero de 2010.

La administración se mostró complacida con el éxito de sus iniciativas para contener costos. La utilidad bruta (ventas menos el costo de los bienes vendidos) como porcentaje de las ventas aumentó de 34.03% en el ejercicio fiscal de 2008 a 34.29% en el ejercicio de 2009 y a 34.34% en el primer trimestre del ejercicio de 2010. Los gastos directos de las tiendas como porcentaje de las ventas se mantuvieron constantes en 26.5% en el ejercicio de 2008, 26.7% en el ejercicio de 2009 y 26.6% en el primer trimestre del ejercicio de 2010. Los gastos generales y administrativos cayeron de 270.4 millones de dólares en el ejercicio de 2008 a 243.7 millones de dólares en el ejercicio de 2009 y en el primer trimestre de 2010 estaban 8.1% por debajo del nivel del primer trimestre del año anterior.

Estrategia de comercialización

La distribución de cada tienda de Whole Foods se ajustaba a un lugar y a la configuración particular del edificio y se diseñaba para mostrar mejor la mezcla de productos específicos que se hubiera elegido para el mercado meta de esa tienda. El concepto motor de la estrategia de comercialización de Whole Foods era crear un ambiente atractivo e interactivo en la tienda, que convirtiera la tarea de la compra de comida en una experiencia divertida y placentera. Las tiendas tenían una decoración colorida y los productos se exhibían de forma atractiva, que permitía inspeccionarlos de cerca y estimulaba las compras (véase la figura 7). El efecto era que proyectaba a Whole Foods como un verdadero minorista de productos naturales y orgánicos, la marca de un estilo de vida y un supermercado propicio para juguetear en un entorno único y con variedades de alimentos extraordinariamente atractivos (algunos totalmente sanos y seguros de comer, otros de "los que deben probar" y algunos más definitivamente llenos de calorías que hacen agua la boca). Según un analista del sector, Whole Foods "armó el modelo ideal para el comprador de alimentos naturales y de *gourmet* de primera calidad. Cuando uno entra en una tienda de Whole Foods es invadido por un deseo de mirar bien todo lo que uno ve".[15]

La mayor parte de las tiendas exhibían productos apilados a mano y atractivos exhibidores de pescados, mariscos y carnes frescas, cocinas abiertas con equipos de chefs de la tienda, panaderías, estaciones de alimentos preparados, barras de ensaladas, secciones de comida *gourmet* con productos de todo el mundo, infinidad de oportunidades para probar muestras de las productos y exhibidores de mercancía que cambiaban permanentemente. Para aumentar la sensación de comunidad e interacción con los clientes, las tiendas de Whole Foods normalmente incluían zonas para sentarse a comer, un centro de alimentación sana donde los compradores podían hablar con el personal de la tienda instruido para discutir las opciones para comer sano, tableros con comentarios de los clientes y cabinas de servicio al cliente. Había un centro de "Emprenda la acción" para clientes que deseaban información sobre temas como la agricultura sustentable, los alimentos orgánicos, la sustentabilidad de las especies marinas y los problemas de la sobrepesca, la seguridad de los alimentos, la calidad de los productos, el medio ambiente y cuestiones similares. En 39 tiendas se ofrecían clases de cocina y 30 tiendas Whole Foods tenían un centro de cocina equipada con lo último donde además se ofrecían clases prácticas de cocina, muestras para probar, demostración de cenas y talleres. Unas cuantas tiendas ofrecían servicios de *valet parking*, masajes, compras personales y entrega a domicilio. La intención de la administración era que las tiendas Whole Foods desempeñaran una función única, ubicándose en el tercer lugar, después de la casa y la oficina, donde sus clientes se pudieran reunir, interactuar y aprender al mismo tiempo que descubrían los muchos placeres de comer y de compartir la comida.

La tienda de Austin, el barco insignia de Whole Foods con 78 mil pies cuadrados, era un destino turístico de primera en el Centro de Texas y un hito en el centro de Austin; tenía una distribución íntima estilo pueblito; seis mini restaurantes dentro de la tienda; una barra de jugos y alimentos crudos; más de 600 variedades de quesos y 40 de aceitunas; una variedad de 1 800 vinos; una isla de caramelos con paletas hechas a mano y bolas de palomitas de maíz; una barra de nueces calientes con un tostador de nueces en el local; una sección de alimentos de todo el mundo; un enfriador de cerveza con 800 variedades al que se podía entrar; 14 panaderos haciendo una serie de galletas de pasta; una sección de la casa natural con ropa y blancos de algodón orgánico; un enorme departamento de carne, con una parrilla, y 50 productos listos para hornear preparados por chefs de la casa; y un departamento de pescados y mariscos como una exhibición de más de 150 productos frescos de pescadería, que se podían limpiar, cocinar, ahumar, rebanar y freír sobre pedido ahí mismo. La tienda de Columbus Circle en Manhattan tenía un café con 248 asientos, donde los compradores podían disfrutar de comidas preparadas con calidad de restaurante mientras se relajaban en un cómodo ambiente comunitario; una estación de Jamba Juice que servía jugos, infusiones y licuados de fruta fresca mezclados a petición; una barra de sushi Genji Express con todos sus servicios donde los clientes se sentaban en los bancos del bar para disfrutar de un sushi recién cortado envuelto en nori orgánico; un invernadero que en la entrada exhibía flores recién cortadas y exóticas; una vinatería con más de 700 varie-

[15] Citado en Marilyn Much, "Whole Foods Markets; Austin, Texas, Green Grocer Relishes Atypical Sales", *Investors Business Daily*, 10 de septiembre de 2002.

Figura 7 **Imágenes de las tiendas de Whole Foods**













dades provenientes de viñedos grandes y pequeños y de fincas familiares; una fuente de chocolate en la panadería donde los clientes podían solicitar que prácticamente cualquier cosa fuera cubierta con chocolate. La tienda de dos pisos en Pasadena, California (la más grande de Whole Foods al oeste de las Montañas Rocallosas) tenía una sala de vinos y tapas, una barra de mariscos, una barra de sándwiches, una *trattoria* italiana, 1 200 variedades de vino, donas frescas hechas cada hora, un departamento de frutas y verduras de 6 mil pies cuadrados que contenía más de 500 artículos surtidos cada día y conexión inalámbrica a internet gratis. La tienda de tres pisos y 99 800 pies cuadrados de Londres, Inglaterra, tenía 55 chefs en la tienda, 13 áreas para comer (inclusive una barra de tapas, una barra de ostras y champaña, un *pub*, y una barra de sushi y restaurante tipo *dim sum*) que tenía cabida para 350 comensales, un centro de autoservicio de 100 variedades de alimentos a granel y una exhibidor de 12 metros de pescados y mariscos (muchas de los pescados eran capturados con una caña en las costas del Reino Unido). La administración pensaba que los amplios y atractivos exhibidores de verduras frescas, pescados y mariscos, carnes y salchichas hechas en casa, panes artesanales y alimentos preparados de sus tiendas más grandes atraían a una base de clientes mas amplia y eran los responsables de que las tiendas de Whole Foods de más de 35 mil pies cuadrados registrara mejor desempeño que las tiendas más pequeñas de la compañía (hasta 2008-2009, cuando todo el peso de una profunda recesión golpeó a las tiendas más grandes de la compañía con especial fuerza).

Comercializadores expertos y clientes dieron a Whole Foods calificaciones muy altas por su presentación; desde los colores brillantes de los exhibidores de productos agrícolas hasta la calidad de los alimentos, el servicio al cliente, los pasillos amplios y la limpieza; la administración experimentaba constantemente con nuevos conceptos de comercialización para mantener a las tiendas con un tono fresco y emocionante para los clientes. Un gerente regional de Whole Foods explicó: "Tomamos las mejores ideas de cada una de nuestras tiendas y tratamos de incorporarlas a las otras tiendas. Siempre estamos tratando que nuestras tiendas sean mejores".[16] Se decía que las habilidades de Whole Foods para la comercialización eran un factor primordial para su éxito, en atraer a compradores que regresaban una y otra vez; las ventas por pie cuadrado en las tiendas de Whole Foods tendían a ser el doble de las ventas por pie cuadrado en Kroger y Safeway.

[16] Citado en "Whole Foods Market to Open in Albuquerque, N.M.", *Santa Fe New Mexican*, 10 de septiembre de 2002.

Marketing y servicio al cliente

Whole Foods gastaba menos que otros supermercados en publicidad y marketing —alrededor de 0.4% de sus ingresos en el ejercicio fiscal de 2009— y en cambio prefería depender principalmente de las recomendaciones de boca en boca y de los testimonios de los clientes. El presupuesto de la compañía destinado al marketing se dividía entre los programas implementados en Estados Unidos a nivel nacional y los realizados a nivel regional, la guía de valor en el interior de las tiendas y el boletín electrónico *The Whole Deal*, y las actividades de las tiendas individuales. Las tiendas gastaban la mayor parte de sus presupuestos de marketing en letreros de promoción en el interior de la tienda y en eventos como los mercados agrícolas locales, las exposiciones de muestras, las clases, los recorridos por la tienda y las degustaciones de los productos. Se recomendaba al personal de la tienda que extendiera las actividades de la compañía con miras a fomentar que se adoptara un estilo de vida orgánico y natural y se les pedía que salieran a la comunidad y encabezaran una campaña activa de relaciones públicas. Cada tienda también tenía un presupuesto por separado para hacer aportaciones a actividades filantrópicas y a programas de beneficencia de la comunidad en un esfuerzo por mantener un perfil destacado en la comunidad local.

Como uno de sus valores esenciales era satisfacer y deleitar a los clientes, Whole Foods Market da atribuciones a los miembros del equipo para que realizaran su mayor esfuerzo por cumplir o exceder las expectativas de los clientes en cada una de sus visitas de compra. El personal de la tienda es amable y charlaba con los compradores. Los clientes podían obtener atención personal en cada departamento de la tienda. Cuando los clientes preguntaban dónde podían encontrar un artículo, los miembros del equipo muchas veces les llevaban al lugar charlando por el camino y se ofrecían a responder otras preguntas. Los miembros del equipo conocían bien los productos que había en su departamento y con entusiasmo trataban de aprovechar las oportunidades para informar e instruir a los clientes sobre los alimentos naturales, los orgánicos, la alimentación sana y algunas cuestiones ambientales relacionadas con la comida. Se enorgullecían de ayudar a los clientes a navegar por la amplia variedad de modo que hicieran las mejores elecciones. El personal del departamento de carnes y pescados ofrecía a los clientes cortes sobre pedido, instrucciones para cocinar y recomendaciones personales. La administración quería que el servicio competente, informado y amable fuera la señal distintiva de las compras en Whole Foods Market. El propósito era conseguir que los clientes, sumamente satisfechos, se convirtieran en defensores de Whole Foods y que hablaran con sus amigos cercanos y sus conocidos de sus experiencias positivas al comprar ahí.

Operaciones en las tiendas y ambiente laboral

Whole Foods empleaba el enfoque de equipo para las operaciones de las tiendas. Dependiendo del tamaño de la tienda y del volumen del tráfico, las tiendas empleaban un equipo formado por entre 25 y 620 miembros, los cuales se organizaban en forma de hasta 13 equipos autodirigidos por tienda, cada uno de ellos encabezado por un líder del equipo. En cada tienda, cada equipo era el encargado de una categoría diferente de productos o de un aspecto de las operaciones de la tienda, como servicio al cliente, alimentos preparados, bienes perecederos y cajas de salida de los clientes. Los equipos tenían atribuciones para tomar muchas decisiones a nivel de tienda respecto de la comercialización, las operaciones del departamento y los esfuerzos por complacer a los clientes. Cada año, Whole Foods pedía a los miembros del equipo que contestaran una encuesta confidencial sobre el líder del equipo y ésta servía para proporcionar a sus líderes retroalimentación constructiva.

El compromiso de Whole Foods con la administración de las operaciones de las tiendas basada en equipos se derivaba de la convicción de que el éxito de la compañía a largo plazo dependía de los esfuerzos colectivos de miembros de equipos inteligentes y llenos de energía que estuvieran motivados para 1) hacer todo lo posible por satisfacer y deleitar a los clientes y 2) operar la tienda con la mayor eficiencia y rentabilidad posible. Se pensaba que el enfoque de equipos, complementado con un fuerte énfasis en dar atribuciones a los empleados y en adherir parte de su compensación a la rentabilidad de la tienda y a premios en forma de opciones de acciones, fomentaba una sólida cultura corporativa y contribuía a un ambiente laboral donde podían florecer miembros motivados, a hacer carrera y desarrollar todo su potencial. La administración también pensaba que la visión estratégica de la compañía motivaba e inspiraba más a los miembros del equipo; muchos miembros se sentían satisfechos con sus empleos y tenían un sentido mayor de propósito porque el trabajo que desempeñaban contribuía a que los compradores de Whole Foods tuvieran dietas y hábitos alimenticios más sanos y también al bienestar global de la sociedad en general. En efecto, muchos candidatos a empleo deseaban tener una entrevista en Whole Foods porque su filosofía y estilo de vida personales se ajustaba a la misión de la compañía, "Whole Foods, Whole People, Whole Planet", de vender alimentos naturales y orgánicos, defender la causa de las prácticas de una agricultura sustentable a largo plazo y de promover un medio ambiente más limpio. La administración consideraba que la rotación voluntaria de los miembros del equipo que trabajaban de tiempo completo en Whole Foods, que cayó de 23% en el ejercicio fiscal del 2008 a 12% en el ejercicio del 2009, era muy baja para la industria minorista de alimentos y ayudaba a la compañía a hacer mejor su trabajo de satisfacer a los clientes y operar sus tiendas con eficiencia.

Los altos ejecutivos de Whole Foods estaban bien conscientes de que el planteamiento de la compañía basado en equipos descentralizados para las operaciones de las tiendas —donde muchas decisiones de personal, comercialización y operaciones se toman por los equipos de las tiendas individuales— hacía que fuese crítico tener un líder efectivo en el equipo de la tienda. El líder del equipo de una tienda trabajaba con uno o varios líderes asociados del equipo de esa tienda, así como con todos los líderes de los equipos de los departamentos, para operar la tienda de la forma más eficiente y rentable posible. Los líderes del equipo seleccionaban a los candidatos para los puestos vacantes en sus equipos, pero una mayoría de dos tercios del equipo tenía que aprobar la nueva contratación; la autorización para emplear al candidato se presentaba después de un periodo de prueba de 30 días. Los líderes de los equipos de las tiendas dependían directamente de alguno de los 12 presidentes regionales.

Todos los equipos de cada tienda se evalúan de forma continua respecto a las ventas, las operaciones y el estado de ánimo; los resultados se ponen a disposición de los miembros del equipo y del personal de la oficina matriz.[17] Los equipos competían no sólo contra las metas que se establecían para sí mismos, sino también contra otros equipos de sus tiendas o de su zona; se alenta la competencia entre los equipos. Además, las tiendas pasan por dos procesos de revisión: un recorrido por la tienda y una "foto instantánea del cliente". Cada tienda se recorre y se somete periódicamente a una evaluación rigurosa por un grupo de 40 personas del personal de otra región; el grupo incluía a jefes de la región, líderes de equipos de otras tiendas, líderes asociados de equipos y líderes de dos equipos de operaciones. Las fotos instantáneas de los clientes implicaban una inspección sorpresa por parte de un ejecutivo de la oficina matriz o de un presidente regional, quienes califican a la tienda en 300 elementos; cada tienda pasaba por 10 inspecciones sorpresa al año y los resultados eran repartidos a todas las tiendas y también eran incluidos en el sistema de premios. Los premios se basan en el equipo y se vinculan a las medidas de desempeño.

Whole Foods asciende a su personal en la medida de lo posible y es frecuente que los miembros del equipo ascendieran a puestos en tiendas que se abrirían en fecha próxima o en tiendas ubicadas en otras zonas. Whole

[17] Información contenida en John R. Wells y Travis Haglock, "Whole Foods Market, Inc.", *Harvard Business School case study*, 9-705-476.

Foods creó la Intranet Whole Foods Market University (WFM-U) para proporcionar a los miembros de los equipos información y educación respecto de una gran variedad de temas y para que estuvieran mejor conectados con los valores esenciales de la compañía, con aspectos de las operaciones de la misma y con el sector de los alimentos orgánicos y de los supermercados. El plan de estudios incluía cursos que el individuo seguía a su propio paso de temas como los productos orgánicos, los complementos dietéticos y las leyes, las numerosas normas de calidad de la compañía y el funcionamiento del programa de ganancias compartidas. Todas las tiendas tenían su presupuesto para mejorar las habilidades laborales de los miembros de los equipos y su desempeño.

Cada año, la administración brinda a los miembros de los equipos la oportunidad de llenar una encuesta sobre el clima laboral, la cual cubre satisfacción en el trabajo, la oportunidad y atribuciones, remuneración, capacitación y prestaciones. En el 2004, la tasa global de participación fue de 63% (frente a 71% en el 2003). De los miembros de los equipos que respondieron en el 2004, 86% mencionó que casi siempre o con frecuencia disfrutaban de su trabajo (el mismo porcentaje que en 2003) y 82% dijo que casi siempre o con frecuencia sentían que gozaban de atribuciones para hacer mejor su trabajo en Whole Foods Market (ligeramente más que 81% de 2003). Las respuestas comunes a la pregunta: "¿Qué es lo mejor de trabajar en Whole Foods Market?", decían: "Mis compañeros de trabajo", "los clientes", "la flexibilidad", "el clima laboral", "el crecimiento y las oportunidades para aprender", "los productos que vende Whole Foods", "las prestaciones para los empleados", "el concepto de equipo" y "la cultura de delegar atribuciones".

Un miembro de un equipo de una tienda de Whole Foods en Austin, Texas dijo: "En realidad siento que participamos en la creación de un mundo mejor. Cuando ingresé a la compañía hace 17 años, sólo teníamos cuatro tiendas. Siempre me encantó, como cliente y ahora como miembro del equipo, la camaradería, la solidaridad y el ambiente progresista de Whole Foods Market".[18] Otro miembro de un equipo de una tienda de Nueva York dijo: "Me encanta trabajar en Whole Foods Market porque ahí encuentro más posibilidades para avanzar y tengo grandes prestaciones. Trabajé en muchas compañías y debo decir que en ésta se siente más como una familia que como un grupo de compañeros de trabajo. Todo el mundo se lleva el crédito de lo que hace, y no sólo los líderes".[19] El vicepresidente de recursos humanos de la compañía explicó: "Aquí prosperan aquellos miembros del equipo a los cuales les encanta tomar la iniciativa y que disfrutan trabajar como parte de un equipo recibiendo premios a través de un destino compartido".

Whole Foods Market tenía alrededor de 52 500 miembros de equipo en el 2009, de los cuales alrededor de 43 mil eran de tiempo completo, 7 500 de medio tiempo y 2 mil eran miembros temporales; 45% de ellos pertenecían a minorías y 44% eran mujeres.[20] Ninguno pertenecía a algún sindicato, aunque hubo intentos por sindicalizarse. John Mackey es un opositor feroz de los sindicatos y alguna vez dijo: "El sindicato es como tener herpes. No te mata, pero es desagradable, incómodo e impide a muchas personas ser tu amante".[21] Cuando los trabajadores de Whole Foods Market de Madison, Wisconsin votaron por sindicalizarse en el 2002, John Mackey pasó más de nueve meses presentándose en todas las tiendas de la compañía para hablar personalmente con los empleados, escuchar lo que pensaban y reunir sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo. Las actividades para sindicalizarse nunca han prosperado en Whole Foods y la compañía en general se considera muy progresista y auténticamente comprometida con crear un clima laboral positivo y gratificante.

Whole Foods ha ocupado un lugar en la lista de "las 100 mejores compañías para trabajar" en la revista *Fortune* por 13 años consecutivos (1998-2010) y es una de las 13 compañías que forma parte de esta lista desde que empezó. Ocupó el lugar 18 en 2010, el 22 en 2009, el 16 en 2008, el quinto en 2007 y el 15 en 2006; sólo en el 2000 estuvo abajo del lugar 50 en la lista. Para calificar a las compañías, *Fortune* da un peso de dos tercios a las respuestas de una encuesta de 57 preguntas que aplica a unos 400 empleados, seleccionados de forma aleatoria, y un tercio a la evaluación que hace la propia revista en cuanto a la composición demográfica de la compañía, el salario, las prestaciones y la cultura.

Remuneración, incentives, prestaciones y la aplicación de medidas del desempeño basadas en el valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés)

La administración de Whole Foods quiere que todos los grupos de interés perciban que los programas de remuneración, incentivos y premios, y el paquete de prestaciones

[18] Boletín de prensa de la compañía, 21 de enero de 2003.

[19] Boletín de prensa de la compañía anunciando la inclusión de Whole Foods Market en la lista de "The 100 Best Companies to Work For" de la revista *Fortune*, 21 de enero de 2010.

[20] Whole Foods Market 2009, *10-K report*, p. 14 y boletín de prensa de la compañía, 21 de enero de 2010.

[21] Citado en John K. Wilson, "Going Whole Hog with Whole Foods", *Bankrate.com,* publicado el 23 de diciembre de 1999 y consultado el 21 de marzo de 2010. Mackey hizo la declaración en 1991 cuando se hacían esfuerzos por sindicalizar la tienda de la compañía en Berkeley, California.

son justos. Los niveles de remuneración son atractivos. A principios de 2010, Whole Foods declaró que su salario promedio por hora era de 16.98 dólares.[22] Los diferenciales de sueldos y salarios entre los empleados de las tiendas y los ejecutivos reflejaban su filosofía de igualdad. Whole Foods tiene un tope salarial que limita la remuneración (salarios más incentivos de bonos por utilidades) de un directivo o miembro del equipo cualquiera a 19 veces más que la remuneración total promedio de todos los miembros de los equipos de la compañía de tiempo completo; esta política formaba parte de los valores esenciales de la compañía. En 2007, el tope salarial fue aumentado de 14 a 19 veces más que el promedio de la remuneración total (8 veces más en el 2003); el incremento se debió a la necesidad de atraer y retener a ejecutivos clave. Así pues, si la remuneración total promedio de un miembro cualquiera de un equipo de Whole Foods era de 35 mil dólares, entonces el tope de 19 veces más que el promedio significaba que un ejecutivo no podía percibir más de 665 mil dólares. Todos los miembros de los equipos podían consultar los libros financieros de la compañía, inclusive el informe anual de compensación que enumeraba el sueldo bruto de cada uno de los miembros de los equipos y los ejecutivos de la compañía. No hacía mucho que el cofundador y director general John Mackey fijó su sueldo anual en un dólar, sin recibir bonos en efectivo ni premios en opción a acciones.

Además, Whole Foods se esfuerza por crear en los miembros del equipo una "conciencia de destino compartido" y para ello ligaba los intereses personales de los miembros del equipo con los de los accionistas. La administración refuerza este concepto aplicando un "programa de reparto de ganancias" (equivalente a los planes de reparto de utilidades que empleaban algunas compañías), el cual se basa en un sistema de incentivos y administración del valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés) que la compañía adoptó en 1999. El EVA se define como la utilidad neta de operaciones de la compañía después de impuestos menos un cargo por el costo del capital necesario para generar esa utilidad. Los ejecutivos de alto nivel administran la compañía con el propósito de mejorar el EVA tanto de las tiendas como de la compañía entera; creen que el sistema de bonos basado en el EVA representa el mejor marco financiero que pueden utilizar los miembros del equipo como ayuda para tomar decisiones que generen valor sustentable para los accionistas. En Whole Foods, el EVA al nivel de las tiendas consiste en la aportación de la tienda (su ingreso menos el costo de bienes vendidos menos sus gastos de operación) en comparación con la inversión hecha en el establecimiento por encima de un costo promedio ponderado del capital de 9%; los porcentajes de las aportaciones promedio de las tiendas para los años 2000-2009 se presentan en la última línea de la figura 5. Los equipos de todas las tiendas afrontaban el desafío de encontrar caminos para aumentar la aportación y el EVA de su tienda; todos los bonos del reparto de ganancia entre los miembros de los equipos de la tienda (excepto los líderes y los asistentes de los líderes de esa tienda) estaban sujetos a estas dos medidas del desempeño de la tienda. Por lo normal, el reparto de ganancias sumaba entre 5 y 7% a los sueldos de los miembros del equipo.

En el 2009, alrededor de mil ejecutivos de alto nivel, gerentes regionales, líderes de equipos de las tiendas y asistentes de líderes de las tiendas de toda la compañía también formaban parte de un plan de remuneración por incentivos basado en el EVA. La medida principal para determinar cuánto se pagaría a estos directivos y líderes de equipo era qué tanto mejoraba el EVA. El EVA global de la compañía pasó de una cifra negativa de 30.4 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2001 a una positiva de 2.6 millones de dólares en el de 2003, 15.6 millones de dólares en el de 2004, 25.8 millones de dólares en el de 2005 y 64.4 millones en 2006, pero con una repentina caída de 35.4 millones de dólares en el de 2007. La compañía no reportó datos globales del EVA para los ejercicios de 2008 y 2009. (Nota: Además de utilizar la medida del EVA para su sistema de incentivos, Whole Foods utilizaba los cálculos del EVA 1) para determinar si las proyecciones de ventas y utilidades para las tiendas nuevas producirían un EVA positivo y lo bastante grande como para justificar la inversión, 2) como guía para decidir si se cerraba alguna tienda y 3) para evaluar las nuevas adquisiciones). Los ejecutivos de Whole Foods piensan que el énfasis en los equipos con atribuciones y los incentivos basados en el EVA ayudan a aprovechar la energía colectiva y la inteligencia de los miembros de los equipos para operar sus departamentos con efectividad y eficiencia, lo cual permitía a Whole Foods administrar mejor sus tiendas que las cadenas de supermercados rivales.

Otro camino que utiliza Whole Foods para asociar los intereses de los miembros del equipo con los de los accionistas se basa en tres clases de programas de propiedad de acciones:

1. *Plan de opción de acciones para un miembro del equipo*: Todos los miembros de equipo, de tiempo completo o de medio tiempo, son candidatos a recibir opciones de acciones cada año, basadas en su desempeño como líderes y en sus años de servicio; cada año, el consejo de administración de la compañía determina el número de acciones disponibles para esas dotaciones. Las opciones de acciones basadas en el desempeño sobresaliente de un líder se otorgan

[22] Boletín de prensa de la compañía, 21 de enero de 2010.

por recomendación del presidente regional de ese miembro del equipo. Las opciones de acciones basadas en los años de servicio les otorgan a miembros de los equipos de tiempo completo o medio tiempo con más de 6 mil horas de servicio. Las opciones se otorgan a un precio equivalente al valor de mercado de la acción en la fecha que se otorga y ejercitables dentro de un plazo de cuatro años contado a partir de un año después de la fecha de su otorgamiento. Desde que se concibió el plan en 1992, alrededor de 94% de las opciones a acciones fueron otorgadas a miembros de equipos que no eran directores ejecutivos. Los gastos de las acciones asociados a estos premios de opción otorgadas a los miembros de los equipos (que se basan en el modelo de Black-Scholes para establecer los precios de múltiples opciones y que se reportaron en el estado consolidado de las operaciones de la compañía en concordancia a los principios contables aceptados generalmente) sumaron un total de 12.8 millones de dólares en el ejercicio del 2009, 10.5 millones de dólares en 2008, y 13.2 millones de dólares en 2007.[23] En fechas recientes, la compañía instituyó una política que limitaba el número de acciones que se otorgaban en cualquier año, de modo que la descondensación de las ganancias anuales por acción en razón del pago de gastos basados en las acciones no excediera 10%.

2. *El plan de compra de acciones de un miembro del equipo.* Todos los miembros de los equipos de tiempo completo que tuvieran un mínimo de 400 horas de servicios podían comprar, vía descuentos en la nómina, unidades de acciones comunes de Whole Foods a 95% del precio de mercado en la fecha de la compra. Los miembros de los equipos compraron alrededor de 194 mil acciones en el ejercicio fiscal de 2009.
3. *Plan de ahorro para el retiro 401(k) para un miembro del equipo. L*os miembros de los equipos que tuvieran un mínimo de mil horas de servicios en un año cualquiera eran candidatos a participar en un plan 401(k) llamado "Growing Your Future" (Cultivando tu futuro). Los miembros de los equipos se registraban de forma automática, salvo que optaran por no ser incluidos en el plan. En el ejercicio de 2009, Whole Foods hizo aportaciones equivalentes al plan 401(k) por un total de 3.7 millones de dólares. Las acciones de Whole Foods Market son una de las opciones de inversión en el plan 401(k).

En el ejercicio de 2009, Whole Foods emitió acciones comunes por un total de 52.9 millones de dólares, en razón de sus diversos planes de acciones para los miembros de los equipos, frente a 119.5 millones en el ejercicio de 2008 y 110.3 millones de dólares en el de 2007.[24]

El paquete de prestaciones para los miembros de los equipos A partir del 2002, se pidió a los miembros de los equipos de toda la compañía que aportaran ideas sobre las prestaciones que les gustaría que ofreciera la compañía. Una vez reunidas las sugerencias, se ordenaron en varios paquetes, los cuales se presentaron a los miembros de los equipos para que votaran por ellos. El plan de prestaciones que se adoptó para el periodo de 2003-2006 fue aprobado por 83 de 79% de los miembros de los equipos que participaron en la votación de las prestaciones. De acuerdo con el plan adoptado, los miembros del equipo podían elegir su propio paquete de prestaciones. Como resultado, el plan del seguro médico que la compañía armó en enero de 2003 implicaba que ella pagaría 100% de la prima en el caso de los empleados de tiempo completo y abriría "cuentas de bienestar personal", financiadas por ella, que los miembros de los equipos podrían utilizar para pagar los deducibles más altos; el saldo de la cuenta de un miembro del equipo que no se hubiera utilizado sería refinanciado y se acumularía para gastos futuros.

En el ejercicio de 2006 hubo otra votación de toda la compañía para determinar el programa de prestaciones que operaría durante el periodo 2007-2009. Un resultado de la segunda votación, con una participación aproximada de 77% de los miembros de equipos que tenían derecho a ser candidatos, fue que la compañía volvería a proporcionar el seguro médico sin costo alguno para los empleados de tiempo completo que tuviesen derecho (definidos como los que trabajasen 30 horas o más a la semana y que hayan laborado un mínimo de 800 horas); el costo de las primas del seguro médico de los dependientes se compartiría entre la compañía y el miembro del equipo y el porcentaje que éste pagaría disminuiría conforme aumentaran sus años de servicio en la compañía.

Una tercera votación, con una participación de 84% de los empleados de Whole Foods, tuvo lugar en el ejercicio de 2009 a efecto de establecer el paquete de prestaciones para el periodo 2010-2012. Esta votación dio por resultado que el seguro médico pagado por la compañía siguiera sin costo alguno para los miembros del equipo de tiempo completo que tuvieran derecho, en este caso definidos como los que trabajasen 30 horas o más por semana y que hayan prestado sus servicios durante un mínimo de 10 mil horas (aproximadamente cinco años de empleo). Los miembros de los equipos que

[23] Whole Foods Market, 2009, *10-K report*, pp. 28 y 34.

[24] Whole Foods Market, 2009, *10-K report*, p. 42; 2008 *10-K report*, p. 48; y 2007 *10-K report*, p. 43.

hayan prestado sus servicios durante un mínimo de 800 horas pero menos de 10 mil horas pagarían una prima de 10 dólares por quincena por el seguro médico. Las primas del seguro médico de los dependientes por lo general se compartían entre la compañía y el miembro del equipo, y el porcentaje pagado por el miembro del equipo disminuiría a medida que aumentaran sus años de servicios en la compañía; las primas del seguro médico de los dependientes se pagaban 100% por la compañía cuando el miembro del equipo llegaba a las 10 mil horas de servicio. Como en las dos votaciones anteriores, el paquete de prestaciones de 2010-2012 establecía que Whole Foods proporcionaría a cada miembro del equipo una cuenta de bienestar personal (desde 300 hasta mil 800 dólares al año, dependiendo de los años de servicios) para ayudar a cubrir el costo de los deducibles y otros desembolsos permitidos para el cuidado de la salud que no estuvieran cubiertos por el seguro; el saldo sin usar de la cuenta de bienestar personal del miembro del equipo se refinanciaría al término del año.

Otras prestaciones eran:

- Horas de descanso remuneradas, calculadas con base en las horas trabajadas. El miembro del equipo podía usar las horas remuneradas, como considerara conveniente, para vacaciones, días festivos, enfermedades y asuntos personales.
- Un descuento de 20% en todas las compras realizadas en Whole Foods. El miembro de un equipo podía hacer uso de esta prestación desde el primer día de su empleo.
- Planes dentales y para el cuidado de la vista. Esta cobertura era para los miembros del equipo y sus dependientes.
- Planes de seguro de vida y de incapacidad.
- Un plan de reembolso por cuidados a dependientes, el cual permitía que los miembros de los equipos aportaran fondos antes de impuestos, para cubrir los gastos anticipados por concepto de cuidados diurnos incurridos mientras trabajaban.
- Ayuda para urgencias imprevistas. Esta prestación se financia por medio de descuentos voluntarios a la remuneración de los miembros del equipo (por lo habitual un dólar), de donativos de tiempo libre remunerado (de un miembro del equipo a otro) y por la compañía (en caso que haya ocurrido un desastre).

Compras y distribución

Los compradores de Whole Foods compraban la mayor parte de los productos que se venden en las tiendas de la compañía a proveedores y vendedores mayoristas de Estados Unidos a nivel local, regional y nacional. Gran parte de la responsabilidad de la compra era competencia estadounidense a nivel regional y nacional con el propósito de colocar a la compañía en mejor posición para negociar descuentos por volumen con los principales vendedores y distribuidores. Para muchos proveedores de alimentos naturales y orgánicos, la cuenta de Whole Foods Market era la más grande. United Natural Foods era el proveedor más grande de la compañía, y representó alrededor de 28% del total de las compras de Whole Foods en el ejercicio de 2009; United era el principal proveedor de la compañía en abarrotes y alimentos congelados. Sin embargo, los gerentes regionales y los de las tiendas tenían autoridad para, a su discreción, abastecerse utilizando agricultores y proveedores locales de productos orgánicos que cumplieran con las normas de calidad de la compañía. En el periodo de 2007-2008, los compradores de la compañía empezaron a poner mayor énfasis en comprar directamente a los productores y fabricantes.

Whole Foods tiene dos centros de adquisición de productos agrícolas que facilitan la compra y la distribución de la mayor parte de las frutas y verduras que vende Whole Foods. Sin embargo, cuando era viable, el personal de la tienda local se abastecía comprando a los agricultores orgánicos locales como parte del compromiso de la compañía por fomentar y apoyar los métodos de la agricultura orgánica. En fecha reciente, Whole Foods instituyó su programa de crédito para los productores locales, el cual podía proporcionar a los pequeños productores locales préstamos, con intereses muy bajos, hasta por un total de 10 millones de dólares; el propósito de este programa de créditos era facilitar a los pequeños agricultores y a los nuevos emprendedores orgánicos la posibilidad de colocar en el mercado una mayor cantidad de alimentos orgánicos producidos localmente. Los préstamos fluctuaban entre los mil y los 100 mil dólares y se podían utilizar para comprar más animales, invertir en maquinaria nueva o convertirse a la producción orgánica. Las cuotas y las tasas de interés que cobraba Whole Foods eran muy bajas y además la compañía requería un papeleo mínimo, todo ello para que los pequeños negocios o granjas locales se animaran a dar el paso de expandir sus operaciones. Whole Foods permitía que se instalaran mercados de agricultores en los estacionamientos de algunas de sus tiendas.

La compañía tiene 10 centros regionales de distribución que suministraban a sus tiendas. Ocho panaderías regionales y cinco cocinas regionales comisionadas abastecían diversos alimentos preparados a las tiendas de la zona. Un molino central de café surtía los cafés tostados marca Allegro de la compañía a las tiendas.

La estrategia de responsabilidad social de Whole Foods y sus iniciativas comunidad ciudadana

Whole Foods aplicaba una estrategia muy amplia de responsabilidad social; los elementos clave de esta estrategia

incluían normas referentes al bienestar de los animales, apoyo para la crianza orgánica y la agricultura sustentable, instrucción sobre cómo comer sanamente, un programa de crédito para apoyar a los productores locales de bienes orgánicos, acciones para fomentar las prácticas responsables y sustentables para la pesca, el programa Green Action para implementar prácticas ambientalistas, la política de donar un mínimo de 5% de las utilidades después de impuestos (en efectivo o especie) a organizaciones sin fines de lucro o educativas, el programa Whole Trade Guarantee, las actividades de la Whole Planet Foundation de la compañía y una serie de actividades como ciudadano de la comunidad. Antes hablamos del programa de créditos para apoyar a los pequeños agricultores orgánicos. Otros elementos de la estrategia de responsabilidad social de Whole Foods incluyen:

- Whole Foods instituyó un sistema de cinco pasos para calificar el bienestar de los animales (el Five Step Animal Welfare Rating), planteaba una serie de normas de "compasión por los animales" que se esperaba que cumplieran los proveedores de res y aves de Whole Foods. Estas normas requerían condiciones humanitarias de vida para los animales, prohibían el uso de antibióticos y hormonas de crecimiento, prohibían el uso de forrajes que contuvieran desechos de animales y especificaba otras técnicas permisibles o prohibidas para la producción y el manejo (por ejemplo, prohibiciones para criar a los animales en cajones, jaulas o instalaciones sobrepobladas). Whole Foods dejó de vender langostas vivas en el 2006 porque el proceso para el manejo de las langostas vivas a lo largo de toda la cadena de suministro (desde su captura hasta las condiciones en los tanques en las tiendas) no estaba acorde con el compromiso del trato humanitario defendido por la compañía. A principios del 2008, Whole Foods creó la Global Animal Partnership, una fundación que tenía el objeto de trabajar con granjas, ranchos y demás para fomentar las mejoras continuas del medio ambiente y las condiciones para cada una de las especies que apoyaban el bienestar físico, emocional y conductual natural de los animales. Whole Foods se negó a vender carne comercial de terneros atados, *foie gras* de gansos alimentados a la fuerza y huevos de gallinas enjauladas.
- La Fuerza de Tarea Green Mission de Whole Foods fomenta prácticas ambientalistas para todos los aspectos de las operaciones de las tiendas y las instalaciones, inclusive los sistemas de pedidos que no usaban, la utilización de materiales biodegradables para las muestras de alimentos y vinos, la compostación, el uso de papel reciclado, las campañas de la empresa y la comunidad para el reciclaje de aparatos electrónicos, la colocación de espacios para el reciclaje de vidrio y plástico en las áreas de comedores, el uso de productos Green Seal para limpieza y mantenimiento y la instalación de urinarios sin agua (que ahorraban un promedio de 40 mil galones de agua al año). A partir de 2006, Whole Foods empezó a comprar créditos de energía renovable a granjas eólicas para compensar a 100% la electricidad utilizada en todas sus tiendas e instalaciones en Estados Unidos y Canadá, un número creciente de tiendas de Whole Foods instaló paneles solares para suministrar parte de la electricidad que requerían. A principios de 2008, Whole Foods empezó a utilizar empaques hechos de fibras naturales en sus barras de ensaladas y alimentos. A partir del Día de la Tierra de 2008 (22 de abril), Whole Foods dejó de utilizar bolsas de plástico desechables en las cajas de salida de todas sus tiendas, principalmente porque esas bolsas no se descomponían en los rellenos sanitarios. Los directivos de la compañía declararon que la medida eliminaría el uso de 100 millones de bolsas de plástico al año; en cambio, ofreció a los clientes bolsas de papel reusables, hechas enteramente de papel reciclable (a un costo de 10 centavos cada una) y la posibilidad de comprar elegantes bolsas de lona para toda la vida por 99 centavos (80% de las lona de las bolsas provenía de botellas de plástico recicladas). Los vehículos de distribución de Whole Foods se modificaron para que pudieran utilizar biodiesel.
- En octubre de 2005, Whole Foods constituyó la Whole Planet Foundation, una organización sin fines de lucro, para combatir la pobreza y fomentar la autosuficiencia en países del tercer mundo que suministraban a Whole Foods algunos de los productos que vendía. La mayor parte de las actividades de la fundación implicaban proporcionar créditos, capacitación y otros servicios financieros a emprendedores incipientes y a los pobres autoempleados. Hasta ese momento, Whole Foods otorgó ayuda y micropréstamos por más 11 millones de dólares a más de 60 mil beneficiarios (98% de ellos eran mujeres) de 17 países, el monto promedio del crédito era de 185 dólares, y la tasa de reembolso de los créditos era del orden de 98%.[25] En 2010, Whole Planet Foundation inició una campaña de 1.5 millones de dólares para ayudar a que las mujeres pobres de los países en desarrollo pudiesen crear prosperidad para ellas mismas; los compradores podían donar un dólar al programa en las cajas de todas las tiendas de Whole Foods o hacer un donativo en el sitio web de la compañía. Los días siguientes al desastre del terremoto ocurrido en Haití en enero de

[25] Presentación de transparencias en la junta anual de accionistas de Whole Foods Market, 8 de marzo de 2010.

2010, la fundación también comprometió un millón de dólares para que su organización socia en Haití, Fonkoze Financial Services, reconstruyera su infraestructura y reabriera las oficinas de su sucursal. Fonkoze atendía a más de 55 mil mujeres prestatarias y a un millón de familias que recibían dinero de parientes y amigos en el exterior. El financiamiento permitió que Fonkoze fuera el primer banco de Haití que reabriera sus puertas después del terremoto, pusiera a disposición de los clientes el dinero que necesitaban y autorizara micropréstamos a los miembros para reestablecer sus negocios.

- En marzo de 2007, Whole Foods lanzó su Whole Trade Guarantee, un programa que comprometía a la compañía a pagar a los pequeños productores (principalmente de países pobres con salarios bajos y malas condiciones de vida) un precio por sus productos que cubriera con creces los costos del productor. La meta era asegurar que los productores cumplieran con las normas de calidad de Whole Foods siempre pudieran pagar la creación, la cosecha o el cultivo de su producto, con lo cual no tendrían que abandonar su trabajo ni poner en peligro el bienestar de su familia para que les alcanzara el dinero. La compañía pensaba que el compromiso de pagar un precio extraordinario a estos productores era invertir en ellos y sus comunidades, así como un camino que permitía a los productores volver a poner dinero en sus operaciones, invertir en el entrenamiento y desarrollo de sus trabajadores y tener suficiente dinero para llevar a casa y tener una mejor vida. En 2010, la etiqueta Whole Trade Guarantee lucía en más de 1 350 artículos en las tiendas de Whole Foods. La compañía donó 1% de las ventas al detalle de todos los productos Whole Trade Guarantee vendidos a la Whole Planet Foundation (estos donativos sumaron 762 mil dólares en el ejercicio fiscal de 2009).
- En el 2009 inició una nueva campaña por conseguir que los clientes estuvieran más conscientes de las opciones para comer sanamente y en el 2010 estaba a toda marcha. La compañía se asoció con Eat Right America y el creador de Engine 2 Diet para generar el programa Getting Started. Además, en las tiendas había zonas para comer sanamente, nuevas variedades de alimentos preparados de forma saludable y una cabina educativa donde los miembros del equipo proporcionaban información y materiales sobre cómo alimentarse sanamente, se colocaron letreros y se regalaron folletos que explicaban cómo utilizar el sistema de calificación Aggregate Nutrient Density Index (ANDI o Índice de Densidad de Nutrientes Agregados) como guía para elegir alimentos saludables, y junto a los productos considerados buenas opciones para comer sanamente se pusieron logotipos y letreros que decían "La salud empieza aquí".

En 2010, John Mackey inició un programa para comprometer más a los miembros de los equipos de la compañía en la campaña para alimentarse sanamente (porque ellos eran los que interactuaban con los clientes), el cual les ofrecía incentivos monetarios por volverse más sanos. Todos los miembros de los equipos tenían un descuento estándar de 20% sobre sus compras en Whole Foods. El plan de Mackey establecía que los miembros de los equipos que obtuvieran una buena puntuación en tres de cuatro biomarcadores de buena salud (un índice bajo en su masa corporal, no fumar, tener bien los niveles de colesterol y tener bien la presión arterial) recibirían una tarjeta plateada para un descuento de 25%; los miembros del equipo con calificaciones aceptables en los cuatro marcadores recibirían una tarjeta dorada para un descuento de 30%. Mackey pensaba que la tarjeta plateada o dorada de descuento se convertiría en un símbolo de estatus entre los miembros. También previó la posibilidad de instituir competencias para determinar cuál era el equipo más sano de una tienda, la tienda más sana de cada región y la región más sana de la compañía. Mackey explicó: "Por supuesto que espero obtener una tarjeta dorada. Vi en mente cómo funcionaría todo esto. Estoy convencido de ponerlo en práctica".[26]

- Los miembros de los equipos de todas las tiendas de Whole Foods estaban muy involucrados en actividades como ciudadanos de la comunidad, patrocinar campañas de donación de sangre, preparar comidas para los adultos mayores y las personas que viven en la calle, reunir fondos para ayudar a los desvalidos, cultivar verduras para un albergue de personas que huyen de la violencia doméstica, participar en proyectos de renovación de vivienda y trabajar haciendo entregas para Meals on Wheels. Cada tienda donaba alimentos a los bancos de alimentos y los albergues de la zona. Varias veces al año, las tiendas individuales de Whole Foods tenían eventos llamados *Días de 5%* (Community Giving Days, es decir, días de dar a la comunidad) en los cuales 5% de las ventas del día se donaba a una organización local educativa o sin fines de lucro. Cada tienda podía decidir qué actividades desempeñaría para apoyar a la comunidad local.

La mayor parte de las tiendas Whole Foods tenía letreros que anunciaban a los clientes las distintas iniciativas de responsabilidad social de la compañía; en todas

[26] "Frank Talk from Whole Foods' John Mackey", *Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009, **http://online.wsj.com**, consultado el 13 de marzo de 2010.

las tiendas se dispone de folletos con la información más detallada de los distintos programas antes mencionados. La figura 8 presenta las actividades de Whole Foods para apoyar prácticas responsables y sustentables para la explotación de pescados y mariscos.

En el 2010, Ethisphere Institute nombró a Whole Foods una de las compañías más éticas del mundo. Ethisphere es una institución internacional en líderes de investigación que se dedica a crear, promover y compartir las mejores prácticas de la ética empresarial, responsabilidad social corporativa, anticorrupción y sustentabilidad ambiental.

La ética de Mackey es cuestionada

Business Ethics incluyó a Foods Market en su lista de los "100 Mejores Ciudadanos Corporativos" en 2004, 2006 y 2007. No obstante, en el 2007, el director general John Mackey fue el centro de atención por dos incidentes relacionados con la ética. El primero fue cuando se descubrió que, en un periodo de siete años, escribió más de 1 100 notas en el tablero de mensajes de Finanzas de Yahoo presumiendo de las acciones de su compañía y en ocasiones comentando de forma negativa sobre su rival Wild Oats Markets. Las notas de Mackey dejaron de aparecer varios meses antes de que Whole Foods expresara su deseo de comprar Wild Oats Market. Para subir sus notas, Mackey empleó el alias *Rahodeb*; una alteración de Deborah, el nombre de su esposa. En enero de 2005, el *Wall Street Journal* reportó que Rahodeb publicó una nota que decía que nadie en su sano juicio compraría Wild Oats a su precio corriente de 8 dólares por acción y que Whole Foods no tenía nada que ganar con la compra de Wild Oats porque sus tiendas eran demasiado pequeñas.[27] Un artículo publicado en el New York Times decía que, el 28 de marzo de 2006, Rahodeb había escrito: "OATS perdió su camino y ya no tiene sentido de misión ni siquiera una teoría de los negocios bien concebida. La compañía carece de un modelo de negocios viable que se pueda replicar. Lucha con la esperanza de encontrar una estrategia viable que pueda detener su erosión. El problema es

[27] David Kesmodel y John R. Wilke, "Whole Foods is Hot, Wild Oats a Dud-So Said Rahodeb", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 2007, **http://online.wsj.com/article/SB118418782959963745.html**, consultado el 7 de abril de 2007.

Figura 8 La posición de Whole Foods respecto de la sustentabilidad de los pescados y mariscos

Está bastante claro que nuestros océanos están en peligro. Los bancos de peces del mundo desaparecen debido a la sobrepesca y a las prácticas inadecuadas para pescar, y las granjas de peces todavía no son la solución que pensamos que serían.

La buena noticia es que hay esperanza, pero todos tenemos que colaborar para que los pescados y mariscos que nos gustan sigan a nuestro alcance y al de generaciones futuras. Como comprador, usted tiene la fuerza necesaria para cambiar la marea. El camino correcto es comprar pescados y mariscos a pescaderías responsables y certificadas. Usted premia sus acciones y fomenta que otras pesquerías también sean responsables. Buscar la calcomanía azul del Marine Stewardship Council en un empaque de pescado es un buen lugar para empezar.

Como compañía estamos comprometidos con las prácticas responsables para la pesca, entre ellas:

- Apoyar las prácticas de pesca que garantizan la salud ecológica del océano y la abundancia de vida marina.
- Asociarnos con grupos que alientan las prácticas responsables y que proporcionan al público información veraz sobre el tema.
- Administrar debidamente nuestras propias instalaciones de pescados y mariscos.
- Ayudar a nuestros clientes a enterarse de la importancia de las prácticas que pueden marcar una diferencia ahora y en el futuro.
- Promover y vender los productos de pesquerías bien administradas.

Como el minorista más grande de alimentos naturales y orgánicos nos gustaría poder seguir ofreciendo pescado para comprar, por nuestros clientes, por mucho más tiempo. No obstante, a la vez, queremos apoyar la salud ecológica y la abundancia de la vida marina. Creemos que el programa de una pesca administrada de forma sustentable que lleve el certificado de "Fish Forever" del Marine Stewardship Council, cumple las dos cosas.

El Marine Stewardship Council es una organización global independiente sin fines de lucro que promueve las pesquerías sustentables y las prácticas de pesca responsables en todo el mundo para ayudar a preservar las existencias de peces para generaciones futuras. Whole Foods Market Inc., fue una de las primeras compañías estadounidenses que apoyara al Marine Stewardship Council y que participara en él.

Las entidades certificadoras independientes acreditadas miden el cumplimiento de los principios y los criterios de sustentabilidad formulados por el Marine Stewardship Council. Las pesquerías certificadas ganaron el derecho de utilizar la eco-etiqueta "Fish Forever" para indicar a los consumidores que ese producto fue pescado utilizando prácticas de administración sanas para el medio ambiente y responsables en lo social y lo económico.

Fuente: Whole Foods Market, **www.wholefoodsmarket.com**, consultado el 24 de marzo de 2010.

que en estos momentos no cuentan con el capital ni el tiempo necesarios".[28] El artículo del *New York Times* decía que Mackey había dicho: "Publicaba notas en Yahoo! con un pseudónimo porque me divertía. Jamás pretendí que alguna de ellas fuese identificada con mi persona". Las notas de Mackey, que salieron a la luz en junio-julio de 2007 y desataron recriminaciones que pedían su renuncia, diciendo que infringió su responsabilidad fiduciaria, fueron descubiertas por primera vez por la Federal Trade Comission en documentos de Whole Foods que la comisión obtuvo en el curso desafiante para la adquisición de Wild Oats. Según Mackey, algunas de las opiniones vertidas en las notas que subió como Rahodeb hablaban de sus opiniones personales y otras correspondían a su actuación como abogado del diablo. Declaró que no se reveló información propietaria alguna sobre Whole Foods.[29] Días después de que los medios informaran sobre las notas, Mackey dijo que sentía haber publicado esas notas, ofreció una disculpa por su conducta y pidió a los accionistas que perdonaran su error de juicio. No obstante, el contenido de ciertas notas de Mackey fueron citadas en algunos documentos que presentó la FTC a la corte como razones por las cuales se debería impedir que Whole Foods adquiriera Wild Oats. El 17 de julio de 2007, la Securities and Exchange Commission (SEC) anunció que había iniciado una investigación sobre las notas. Ese mismo día, Whole Foods anunció que el consejo de administración de la compañía formó una comisión especial para investigar las mencionadas notas y contrató asesores legales para que le aconsejaran durante la investigación. Whole Foods declaró que mantendría todas sus operaciones durante la indagatoria de la SEC.

En octubre de 2007, Whole Foods anunció que la comisión especial concluyó su investigación sobre las notas subidas por Mackey y que el consejo de administración había confirmado su apoyo al director general; la compañía comentó que los hallazgos de la comisión especial se entregarían a la SEC y que la compañía no haría más comentarios hasta que se conocieran los resultados de la investigación de la SEC.[30] En abril de 2008, la SEC concluyó su investigación sobre las actividades del chat en línea de Mackey y no tomó medida alguna contra él ni contra Whole Foods.

Otro incidente que desató una importante polémica fue el blog, autoría de Mackey, titulado "Whole Foods, Wild Oats y la FTC" que apareció en el sitio web de la compañía el 19 de junio de 2007. Mackey, que se oponía decididamente a los argumentos con los que la Federal Trade Commission trataba de impedir que Whole Foods adquiriera Wild Oats, dedicó el blog a presentar actualizaciones e información respecto de las actuaciones de la FTC y a defender por qué se debía dar luz verde a la adquisición de Wild Oats Market por parte de su compañía. Mackey explicó su fundamento en el blog:

> El mensaje de mi blog presenta una visión detallada del proceso de la toma de decisión de Whole Foods Market respecto de la fusión, así como de la experiencia de nuestra compañía en la interacción con el personal de la FTC asignado a esta fusión. Explico porqué pienso que, a la fecha, la FTC no ha hecho su tarea debidamente, en especial dadas las declaraciones presentadas en su queja respecto de los precios, la calidad y los niveles de servicio. También presento un vistazo de las tácticas de presión utilizadas contra Whole Foods Market por esa entidad que es financiada con dinero de los contribuyentes. Por último, en mi sección FAQ, respondo a muchas de las preguntas que diversos Miembros del Equipo plantean, tomadas tanto de los medios como de los grupos de interés de la compañía. Como dijimos antes, la intención de la compañía es ser tan transparente como sea posible a lo largo de todo este proceso legal, y este mensaje en el blog es mi primer esfuerzo por proporcionar detalles para la transparencia.

El blog de Mackey incluía los siguientes títulos:

- ¿Por qué Whole Foods Market quiere comprar a Wild Oats?
- Objeciones de Whole Foods Market a la investigación de la FTC
- Lo que afirma la FTC en sus objeciones para la fusión
- FAQ

Los críticos del blog de Mackey decían que no era correcto que un director general ventilara públicamente la posición de la compañía, que tomara el asunto con la FTC y defendiera el caso de la compañía diciendo porqué se debería permitir que se diera la adquisición. Algunos críticos opinaban que, por lo menos, el tono del blog no debía ser tan duro.[31] Cuando el 17 de julio de 2007 la SEC anunció que investigaría las notas publicadas en el tablero de mensajes financieros por John Mackey, éste no publicó más mensajes en el blog que hablaran de las acciones de la FTC para tratar de impedir la adquisición de Wild Oats.

[28] Andrew Martin, "Whole Foods Executive Used Alias", *New York Times*, 12 de Julio de 2007, **http://www.nytimes.com/2001/07/12/business/12foods.html**, consultado el 7 de abril de 2008.
[29] *Ibid.*
[30] Boletín de prensa de la compañía, 5 de octubre de 2007.
[31] Según nota publicada el 13 de julio de 2007 al tablero de mensajes de *Business Week*, **http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2007/07/who_advises.joh.html**, consultado el 26 de marzo de 2010.

Desempeño financiero de Whole Foods Market

Desde 1991, Whole Foods Market fue rentable todos los años menos el 2000, cuando reportó una pérdida neta de 8.5 millones de dólares debido a que dejó de contar con NatureSmart, su negocio de un suplemento nutritivo, y de las pérdidas registradas en dos empresas punto.com afiliadas, en las cuales Whole Foods poseía un interés minoritario. No obstante, la compañía volvió a ser rentable rápidamente, y las ganancias aumentaron de 67.8 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2001 a un máximo de 203.8 millones de dólares en el ejercicio de 2006. A pesar de que los ingresos de Whole Foods pasaron de 5 600 millones de dólares en el ejercicio de 2006 a 8 mil millones en el ejercicio de 2009, la rentabilidad fue afectada por una combinación de tres factores:

1. Los costos crecientes asociados a la apertura de un número mayor de tiendas nuevas (muchas de ellas además más grandes, lo cual implicaba también costos más altos previos a la apertura) en 2007 y 2008.
2. Los gastos asociados a la adquisición de Wild Oats en 2007 y a tratar de hacer que sus tiendas fueran rentables en 2008. El endeudamiento adicional para financiar la adquisición de Wild Oats elevó el gasto de intereses de sólo 32 mil dólares en el ejercicio de 2007 a 36.5 millones en el ejercicio de 2008. Los costos de la reubicación, el cierre y el final de arrendamientos de algunas tiendas (muchos de ellos relacionados directamente con las tiendas de Wild Oats) se disparó de 5.3 millones de dólares en el ejercicio de 2006 a 10.9 millones en el ejercicio fiscal de 2007 y a 36.5 millones de dólares en el ejercicio de 2008.
3. La repentina y profunda recesión económica de 2008-2009 que condujo a una caída en las ventas semanales promedio de las tiendas Whole Foods.

La utilidad neta de Whole Foods cayó a 182.7 millones de dólares en el ejercicio de 2007 y a 114.5 millones en el ejercicio de 2008 antes de recuperarse ligeramente a 118.8 millones en el ejercicio de 2009. Las figuras 9, 10 y 11 presentan los estados de operaciones, los balances generales consolidados y algunos datos del flujo de caja recientes de la compañía.

Whole Foods registraba flujos de efectivo muy fuertes de sus operaciones antes de la adquisición de Wild Oats, lo cual le permitió financiar sus requerimientos de capital (principalmente para el desarrollo de tiendas nuevas y la reubicación de otras) y no contraer un endeudamiento muy grande, o ninguno, a largo plazo. La compañía empezó a pagar dividendos en enero de 2004, elevándolos varias veces, y pagando un dividendo especial de 1.60 dólares por acción en el ejercicio de 2006. Sin embargo, la adquisición de Wild Oats disparó una reducción del flujo de efectivo. A efecto de ayudar al financiamiento de la adquisición de Wild Oats y de seguir abriendo tiendas nuevas a paso veloz, Whole Foods contrató una deuda a largo plazo por más de 700 millones de dólares y negoció una línea de crédito renovable por 250 millones de dólares con sus bancos durante el último trimestre del ejercicio de 2007; la línea de crédito renovable fue aumentada más adelante a 350 millones de dólares. Al inicio del ejercicio de 2009, el consejo de administración de la compañía suspendió el pago de dividendos en las acciones comunes para un futuro previsible.

En noviembre-diciembre de 2008 (el primer trimestre del ejercicio fiscal de 2009 de Whole Foods), la escasez de efectivo era tan severa que Whole Foods negoció la emisión de 425 mil acciones preferentes a Leonard Green & Partners por unos 413.1 millones de dólares, neto de costos por cierre y emisión de 11.9 millones de dólares. Las acciones preferentes requerían el pago de un dividendo anual de 8.0% e incluían una previsión que restringía la capacidad de Whole Foods para pagar dividendos en efectivo sobre sus acciones comunes sin el consentimiento previo de los tenedores de la mayoría de las acciones preferentes. Dos socios de Leonard Green fueron electos más adelante para formar parte del consejo de administración de Whole Foods. El contrato también daba a Leonard Green la opción de convertir unidades de sus acciones preferentes a unidades de acciones comunes de Whole Foods en cualquier momento antes del 27 de noviembre de 2009 (la fecha más temprana en la que Whole Foods podía optar por rescatar 425 mil unidades de acciones preferentes). El 23 de octubre de 2009, dada la veloz recuperación del flujo de caja interno de las operaciones, Whole Foods anunció su intención de rescatar el total de las 425 mil acciones preferentes el 27 de noviembre de 2009. A continuación, Leonard Green & Partners ejerció su opción de conversión y recibió 29.7 millones de unidades de acciones comunes de Whole Foods a cambio de sus 425 mil acciones preferentes, lo cual disparó el número total de acciones comunes en circulación a unos 170.3 millones de unidades. Cuando se registró la conversión el precio de las acciones comunes de Whole Foods era del orden de 25.90 dólares, lo cual colocó el valor de la conversión para Leonard Green & Partners en un valor del orden de 770 millones de dólares, muy por encima del valor de rescate de 425 millones de dólares de las acciones preferentes. En razón de la conversión a acciones comunes, Whole Foods no tuvo que utilizar efectivo para amortizar los 425 millones de dólares de las acciones preferentes.

Los cambios de estrategia realizados por Whole Foods al inicio del ejercicio fiscal del 2009 —en particular la contención de costos y las iniciativas para los

Figura 9 Estado de operaciones de Whole Foods Market, ejercicios fiscales 2005-2009 (miles de dólares)

	Ejercicio fiscal 2009	Ejercicio fiscal 2008	Ejercicio fiscal 2007	Ejercicio fiscal 2006	Ejercicio fiscal 2005
Ventas	$8 031 620	$7 953 912	$6 591 773	$5 607 376	$4 701 289
Costo de ventas y costos de ocupación	5 277 310	5 247 207	4 295 170	3 647 734	3 052 184
Utilidad bruta	2 754 310	2 706 705	2 296 603	1 959 642	1 649 105
Gastos directos de tiendas	2 145 809	2 107 940	1 711 229	1 421 968	1 223 473
Aportación de las tiendas	608 501	598 765	585 374	537 674	425 632
Gastos generales y administrativos	243 749	270 428	217 743	181 244	158 864
Costos de reubicación y pre apertura	80 403	92 099	70 180	37 421	37 035
Utilidad antes de gastos financieros e impuestos s/la renta (UAFIR)	284 349	236 238	297 451	319 009	229 733
Gastos financieros	(36 856)	(36 416)	(4 208)	(32)	(2 223)
Inversiones y otros ingresos	3 449	6 697	11 324	20 736	9 623
Ingresos antes de impuestos sobre la renta (UAIR)	250 942	206 519	304 567	339 713	237 133
Impuestos sobre la renta (ISR)	104 138	91 995	121 827	135 885	100 782
Utilidad neta	$ 146 804	$ 114 524	$ 182 740	$ 203 828	$ 136 351
Utilidad por acción	$0.85	$0.82	$1.30	$1.46	$1.05
Promedio ponderado de acciones en circulación	140 414	139 886	140 088	139 328	130 090
Utilidad por acción diluida	$0.85	$0.82	$1.29	$1.41	$0.99
Promedio ponderado de acciones en circulación sobre base diluida	140 414	140 011	141 836	145 082	139 950
Dividendos por acción	—	$0.60	$0.87	$2.45	$0.47

Nota: El cierre del ejercicio fiscal de 2009 es el último domingo de septiembre.
Fuente: Whole Foods Market, *10-K report*, 2009, p. 24.

precios de valor— ayudaron a producir flujos de efectivo muy fuertes de las operaciones por 587.7 millones de dólares para el ejercicio del 2009, cifra muy superior a los 335 millones del ejercicio de 2008 y los 391.5 millones del ejercicio de 2007. Esto permitió que Whole Foods financiara internamente los costos de desarrollo de sus tiendas nuevas (248 millones de dólares) y otros proyectos de capital (66.6 millones de dólares). Los flujos de efectivo bastaron para reducir el total del endeudamiento de la compañía a largo plazo en 190 millones de dólares y para incrementar el efectivo y su equivalente a 430.1 millones (frente a sólo 30.5 millones al cierre del ejercicio del 2008). La administración manifestó confianza en poder cubrir la deuda a largo plazo que vencería en el 2012. Se esperaba que el gasto de capital durante el ejercicio del 2010 fuera del orden de 350-400 millones de dólares, de los cuales alrededor de 65% sería para el desarrollo de tiendas nuevas. En marzo de 2010, Whole Foods anunció que pronosticaba ganancias diluidas por acción de entre 1.20 y 1.25 dólares para el ejercicio del 2010. Al 31 de diciembre de 2009, la compañía elevó más su efectivo e inversiones a corto plazo a 569.6 millones de dólares y el endeudamiento total era de 734.1 millones de dólares.[32]

LOS COMPETIDORES

El negocio de las ventas de alimentos al detalle está muy competido. El grado de competencia que afronta Whole Foods varía de una localidad a otra y, en cierta medida, de una tienda a otra en una localidad dada, dependiendo de la proximidad de las tiendas de sus dos competidores más cercanos en el segmento de los alimentos naturales y orgánicos del sector de las ventas minoristas de alimentos: Fresh Market y Trader Joe's. Otros competidores eran supermercados convencionales, pequeñas cadenas de minoristas independientes locales que vendían alimentos naturales y saludables, así como supermercados

[32] Boletín de prensa de la compañía, 16 de febrero del 2010, p. 1

Figura 10 Balance general consolidado de Whole Foods Market, ejercicios fiscales 2008-2009 (miles de dólares)

	Ejercicio al 27 de septiembre del 2009	Ejercicio al 28 de septiembre del 2008
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes	$ 430 130	$ 30 534
Efectivo restringido (no equivalente)	71 023	617
Cuentas por cobrar	104 731	115 424
Inventarios de mercancía	310 602	327 452
Impuestos diferidos sobre la renta	87 757	80 429
Gastos prepagados y otros activos circulantes	51 137	68 150
Total de activo circulante	1 055 380	622 606
Inmuebles y equipo neto de la depreciación y amortización acumulada	1 897 853	1 900 117
Crédito mercantil	658 254	659 559
Activo intangible neto de la amortización acumulada	73 035	78 499
Impuestos sobre la renta diferidos	91 000	109 002
Otros activos	7 866	10 953
Total de activo	$3 783 388	$3 380 736
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Vencimiento a corto plazo de pasivos y arrendamientos a largo	$ 389	$ 380
Cuentas por pagar	189 597	183 134
Salarios devengados, bonos y otras prestaciones debidas a miembros del equipo	207 983	196 233
Dividendos por pagar	8 217	—
Otros pasivos circulantes	277 838	286 430
Total de pasivo circulante	684 024	666 177
Deuda a largo plazo y obligaciones y arrendamiento a largo plazo	738 848	928 790
Pasivos diferidos y de arrendamiento	250 326	199 635
Otros pasivos a largo plazo	69 262	80 110
Total de pasivo	1 742 460	1 874 712
Acciones preferentes rescatables Serie A, 0.01 dólares valor par, 425 y no autorizadas, emitidas y en circulación en 2009 y 2008, respectivamente	413 052	—
Capital de accionistas:		
Acciones comunes, sin valor par, 300 mil acciones autorizadas; 140 542 y 140 286 acciones emitidas y en circulación en 2009 y 2008, respectivamente	1 283 028	1 266 141
Otros ganancias acumuladas (pérdida)	(13 367)	422
Utilidades retenidas	358 215	239 461
Total de capital contable	1 627 876	1 506 024
Otras responsabilidades y contingencias		
Total de pasivo y capital contable	$3 783 388	$3 380 736

Fuente: Whole Foods Market, *10-K report*, 2009, p. 40.

Figura 11 Datos seleccionados del flujo de efectivo de Whole Foods Market, ejercicios fiscales 2007-2009 (miles de dólares)

	Ejercicio fiscal al 27 de septiembre del 2009	Ejercicio fiscal al 27 de septiembre del 2008	Ejercicio fiscal al 27 de septiembre del 2007
Flujo de efectivo proveniente de operaciones	**$ 587 721**	**$ 334 992**	**$ 391 486**
Flujo de efectivo por actividades de inversión			
Costos de desarrollo de nuevas tiendas	(247 999)	(357 520)	(388 759)
Otros pagos de adquisición de planta y equipo	(66 616)	(171 952)	(135 772)
Compra de valores bursátiles	—	(194 316)	(277 283)
Venta de valores disponibles para la venta	—	194 316	475 625
Pago por adquisición de empresa neto de efectivo obtenido	—	(5 480)	(596 236)
Ingresos netos por desinversión de activos	—	163 913	—
Otras partidas	32 595	(36 167)	32 595
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	**$(386 283)**	**$(372 721)**	**$(890 373)**
Flujo de efectivo de operaciones de financiamiento			
Dividendos pagados	—	$(109 072)	$ (96 742)
Emisión de acciones comunes	4 286	18 019	54 383
Compra de acciones en tesorería	—	—	(99 997)
Beneficio fiscal por ejercicio de la compra relacionado con la de opción a acciones de miembros del equipo	42	5 686	12 839
Ingreso neto de acciones preferentes por emisión	413 042	—	—
Ingreso por préstamo a largo plazo	123 000	317 000	717 000
Pagos de deuda y arrendamiento a largo plazo	(318 370)	(161 151)	(93 360)
Efectivo neto producido (o utilizado) por actividades financieras	**$ 199 455**	**$ (69 830)**	**$ 494 123**
Otros datos del flujo de efectivo			
Saldo inicial de efectivo y su equivalente	$ 30 534	—	$ 2 252
Saldo final de efectivo y su equivalente	430 130	30 534	—
Cambio neto en efectivo y equivalente de efectivo	399 596	30 534	(2 252)
Intereses pagados	43 685	36 155	4 561
Impuestos estatales y federales pagados	69 701	118 366	152 626

Fuente: Whole Foods Market, *10-K report,* 2009, p. 43.

nacionales y regionales dentro del terreno estadounidense de los cuales algunos llevaban una creciente variedad de alimentos naturales y orgánicos. Whole Foods también se enfrentó a la competencia en algunas partes de su línea de productos en tiendas de abarrotes especializadas (que ofrecen productos de *delicatessen* de lujo y alimentos preparados), los pequeños comercios de alimentos naturales y los minoristas de vitaminas y suplementos nutricionales. Los ejecutivos de Whole Foods comentan que para la compañía era bueno que los supermercados convencionales ofrecieran alimentos naturales y orgánicos por dos razones: en primer lugar, porque ayudan a cumplir la misión de la compañía en cuanto a mejorar la salud y el bienestar de la gente y el planeta, y en segundo lugar porque ayudan a crear nuevos clientes para Whole Foods cuando la experiencia que les proporcionan abre las puertas de la compañía. Afirman que a medida que un número mayor de personas tenga contacto con productos naturales y orgánicos, tanto mayor será la probabilidad de que se conviertan en clientes de Whole Foods porque éste es el líder en la categoría de productos orgánicos y naturales, que ofrece la variedad más amplia a precios competitivos y brinda el servicio más informado a sus clientes.

Fresh Market

Fresh Market, con domicilio en Greensboro, Carolina del Norte, es una cadena de 94 tiendas propiedad de una sola familia y opera en 18 estados del sudeste, el oeste medio, la costa media del Atlántico y el noreste de Estados Unidos. Fresh Market fue fundada por Ray Berry, ex vicepresidente de Southland Corporation, donde era responsable de unas 3 600 tiendas 7-Eleven, y la primera de sus tiendas que abrió las puertas fue en 1982, en Greensboro. El concepto de Berry era desarrollar una pequeña tienda de vecindario con la sensación y el medio ambiente de un mercado abierto estilo europeo, que se orientara a los servicios y se concentrara en bienes perecederos (particularmente frutas y verduras frescas, carnes, pescados y mariscos exhibidos en vitrinas refrigeradas). Todos los bienes muebles y los exhibidores fueron comprados de segunda mano porque la tienda fue financiada enteramente con ahorros de la familia. La tienda de Greensboro, que tenía iluminación tenue y música clásica de fondo, fue un éxito con los clientes y Berry empezó a abrir tiendas similares en otros lugares. En el periodo de 1982-2000, los ingresos de Fresh Market por concepto de ventas crecieron a una tasa compuesta de 25.2%, para llegar a 193 millones de dólares en el 2000; los ingresos del 2009 fueron del orden de 655 millones. La compañía tenía cerca de 7 mil empleados a principios de 2010. La administración proyectaba abrir entre 9 y 12 tiendas al año, expandiéndose gradualmente hacia más estados. La expansión era financiada con el flujo de efectivo interno y con créditos bancarios. Los datos financieros no están disponibles porque la compañía es propiedad privada, pero se pensaba que la rentabilidad de Fresh Market se encuentra por encima del promedio del sector.

Las tiendas de Fresh Market normalmente se ubican dentro del rango de 18 mil y 25 mil pies cuadrados y se localizan en las zonas comerciales, cerca de los residentes de altos ingresos. Las tiendas más nuevas tenían un diseño abierto que recordaba "el encanto del viejo mundo europeo, una sofisticación artística, una sensación de establecimiento a la antigua y un ambiente acogedor y grato". Las luces cálidas, la música clásica de fondo y los azulejos de color terracota hacen que las tiendas de Fresh Market fueran un lugar más acogedor para comprar que el supermercado típico. La línea de productos de Fresh Market incluía carnes, pescados y mariscos, 400 productos de frutas y verduras frescas (que incluían una creciente variedad de productos orgánicos, productos de panadería frescos (30 panes, 15 tartas, pasteles, galletas y tartaletas de fruta), alimentos preparados y comidas para llevar, 30 variedades de café, una pequeña variedad de abarrotes y productos lácteos, productos a granel, 200 variedades de quesos estadounidenses e importados, artículos de salchichonería (inclusive carnes rostizadas, *sandwiches*, tortas, sopas y empanadas), vinos y cervezas y una pequeña variedad de libros de cocina, tarjetas de regalo, canastas, tablas para cortar y canastas de regalo. El énfasis está en la variedad, la frescura y la calidad.

Además del ambiente atractivo de la tienda y el toque europeo de un mercado del viejo mundo, Fresh Market se diferencia así mismo de las tiendas de alimentos naturales y los supermercados tradicionales con lo que la administración considera un servicio excelente, exhibidores atractivos para las frutas y las verduras frescas, las muestras de productos lácteos (incluso café recién preparado para los compradores) y los artículos de "la boutique de abarrotes de lujo", como especias molidas, chocolates extra finos, bagels H&H difíciles de conseguir porque venían de la ciudad de Nueva York, el pastel de queso Ferrara de Nueva York, queso parmesano fresco marca Orsini, agua embotellada Acqua della Madonna y una amplia variedad de aceites de oliva, mostazas, productos a granel (granolas, nueces, leguminosas, frutas secas, especias y mezclas para botanas), vinos y cervezas. En cada departamento hay cuando menos un empleado del área que ayuda a los compradores y responde a sus preguntas; la idea es que haya una interacción entre los empleados de la tienda y los compradores. De vez en cuando, las tiendas ofrecen clases de cocina, catas de vino y eventos de muestras de alimentos. Cada tienda de Fresh Market tiene una venta anual de banqueta con el propósito de reunir fondos para la Juvenile Diabetes Research Foundation y en ella se ofrecen bebidas gaseosas, *hot dogs* y exquisitas galletas a cambio de un donativo.

Las tiendas tienen de 75 a 100 empleados, lo cual produce costos laborales que son en la práctica el doble de los de las cadenas de supermercados. En la medida de lo posible, Fresh Market promueve y transfiere a personas del interior de la compañía; todos los gerentes de las tiendas formaban parte de la compañía antes de ser ascendidos. Después de 90 días, todos los empleados de tiempo completo tienen derecho a inscribirse en planes de seguro que ofrecen cobertura médica, medicinas de patente, servicios dentales y de la vista, y seguro de vida y de incapacidad; la cobertura podía ser extendida al cónyuge o a la pareja y a los niños. También hay planes de seguros médicos más baratos, con cobertura de recetas y servicios dentales y de la vista, y un seguro de vida para los empleados nuevos y de medio tiempo. Además, la compañía tiene programas de bonos anuales para todos los empleados, descuentos para los empleados de 20% sobre casi todos los productos, un programa de vacaciones anuales remuneradas, un plan 401(k) para lo cual la compañía aporta una cantidad equivalente a 50% de la contribución de los empleados, un programa de ayuda a los empleados y un programa de cuentas de gasto flexibles.

Trader Joe's

Fundada en 1967, con domicilio en Pasadena, California, Trader Joe's es una cadena de supermercados especializados con más de 339 tiendas en 25 estados y en Washington, D.C.; alrededor de la mitad de sus tiendas están en California. La compañía tiene la estrategia de no dejar de abrir tiendas adicionales. Las ventas de esta compañía privada registraron un incremento que pasó del orden de 2.1 mil millones de dólares en 2003 (con 210 tiendas) a cerca de 8 mil millones en 2009, más o menos la misma cantidad de ventas que Whole Foods; Trader Joe's ocupó el lugar 21 en la lista de *Supermarket News* de 2010 de los 75 minoristas más importantes (con base en cálculos de las ventas de 2009).

La administración describe la misión y la actividad de la compañía en los términos siguientes:

> La misión de Trader Joe's es proporcionar a nuestros clientes los mejores valores en alimentos y bebidas, así como la información necesaria para que tomen decisiones de compra informados. Nuestra etiqueta aparece en más de 2 mil artículos de abarrotes únicos, todos ellos a verdaderos precios bajos todos los días. Nos esforzamos por hacer buenas compras. Nuestros compradores recorren el mundo en busca de nuevos artículos y trabajamos con diversos proveedores que fabrican productos que nos parecen interesantes, muchos de ellos exclusivos de Trader Joe's. Todos nuestros productos de marca privada tienen su propio "ángulo", es decir, vegetarianos, Kosher, orgánicos o simples y llanos, y todos tienen un mínimo de ingredientes procesados.
>
> Los clientes nos dicen: "¡Jamás imaginé que comprar alimentos podía ser tan divertido!" Algunos incluso nos llaman "¡La casa de las emociones baratas!" Nos complace ser parte de nuestros vecindarios y poder conocer a nuestros clientes. En qué otro lugar en donde compre usted el director general, Dan Bane, usa una llamativa camisa hawaiana.
>
> Nuestro equipo de degustación prueba cada uno de los productos antes de que lo compremos. Si no nos gusta, no lo compramos. Si a los clientes no les gusta, lo pueden devolver y les reembolsaremos su dinero sin discutir.
>
> Nos limitamos al negocio que conocemos: ¡buenos alimentos a los mejores precios! En la medida de lo posible compramos directamente a nuestros proveedores, en grandes volúmenes. Somos duros negociando y administramos nuestros costos con cuidado. Pagamos en efectivo y puntualmente, por lo cual a nuestros proveedores les gusta hacer negocios con nosotros.
>
> Los miembros del equipo de Trader Joe's son amables, están bien informados y se sienten felices de ver a sus clientes. También ellos prueban nuestros productos para poder hablar de ellos con los clientes. Todas nuestras tiendas cocinan con regularidad productos nuevos e interesantes para que nuestros clientes los prueben.[33]

Los precios y los productos que ofrecen varían un poco dependiendo de la zona y el estado. No hay especiales de la semana, cupones de centavos de descuento ni descuentos de aparatosas promociones. Los clientes pueden escoger de una variedad ecléctica, y un poco de lujo, en productos de panadería, alimentos orgánicos, frutas y verduras frescas, quesos estadounidenses e importados, chocolates y caramelos *gourmet*, cafés, ensaladas frescas, platillos sin carne y otros productos vegetarianos, alimentos bajos en grasas y carbohidratos, pescados y mariscos congelados, platillos para calentar y servir, carnes empacadas, jugos, vinos y cervezas, botanas, barras de energía, vitaminas, nueces y mezclas de nueces y cualquier otro producto exóticos que los compradores de la compañía pudiesen encontrar. Entre 20 y 25% de los productos de Trader Joe's son importados. Hay muy pocos productos con nombre de marca; alrededor de 2 mil artículos llevan la etiqueta de Trader Joe's y otras etiquetas extravagantes en alimentos peculiares: Trader Jose's (comida mexicana), Trader Ming's (comida china), Trader Giotto's (comida italiana), Pilgrim Joe's (pescados y mariscos), Trader Jacques' (jabones franceses importados), Joe's Diner (algunas entradas congeladas) y Joe's Kids (comida para niños); éstas representaban alrededor de 70% del total de las ventas. Los artículos con el logotipo de Trader Joe's no contienen saborizantes artificiales, colores, conservadores, grasas transgénicas, glutamato monosódico ni ingredientes modificados genéticamente. Entre 10 y 15 artículos nuevos de temporada, o que sólo se compran una vez, se introducen cada semana. Los productos que no se venden bien se abandonaban. Trader Joe's es el minorista exclusivo del vino Charles Shaw, popularmente conocido como "Two Buck Chuck" ("Balde de a dos dólares") por su precio de 1.99 dólares en California (fuera de California el precio llegaba a 3 dólares debido a los impuestos más altos sobre bebidas alcohólicas y costos de transporte). En los primeros días, la compañía se construyó sobre su vasta variedad de vinos de California y licores de alta gradación; más adelante, cuando el fundador de la compañía Joe Coulombe se percató que las tiendas de Trader Joe's atraían a personas con un alto grado de estudios e ingresos bajos, añadió artículos de alimentos que se vendían a precios bajos todos los días.[34]

Las tiendas tienen espacios abiertos, amplios pasillos, atractivos exhibidores, muros de placa de cedro y decoraciones náuticas; los empleados (miembros de la tripulación) usaban coloridas camisas hawaianas. Dada la combinación de precios bajos, un ambiente tipo emporio, variedades intrigantes y servicio amable, los clientes

[33] Trader Joe's, **www.traderjoes.com**, consultado el 1 de diciembre de 2005.

[34] En 1977, Coulombe vendió la compañía a Theo Albrecht, el multimillonario alemán (que después abriría un fideicomiso para compañía); Albrecht fue cofundador de la cadena alemana de supermercados Aldi.

consideran que comprar en Trader Joe's era una experiencia muy agradable. La compañía podía mantener los precios de sus productos únicos atractivamente bajos (en relación con los de Whole Foods y Fresh Market) porque: 1) los compradores siempre estaban en busca de artículos exóticos que pudiesen comprar con un buen descuento (todos los productos debían pasar una prueba de gusto y una prueba de costo); 2) las ubicaciones y la decoración de la tienda menos costosa; 3) los costos laborales más bajos (hay menos empleados por tienda); 4) las importantes ventas de marcas propias y 5) los grandes volúmenes de ventas por pie cuadrado de espacio de tienda (se dice que de 1 132 dólares en 2003).[35]

Los miembros de la tripulación de Trader Joe's reciben una buena paga, se dice que los salarios de esta compañía no sindicalizada son, en promedio, de 21 dólares por hora en 2004 (frente a un promedio de 17.90 dólares pagados por las cadenas de abarrotes sindicalizadas); la paga para los supervisores es en promedio de unos 40 mil dólares en su primer año, y los empleados de medio tiempo al nivel de ingreso ganaban entre 8 y 12 dólares por hora.[36] Se considera que el paquete de prestaciones para los empleados es bastante bueno e incluía un plan de jubilación pagado por la compañía; un descuento de 10% para los empleados; un horario laboral flexible; las camisas de Trader Joe's gratis (que se requieren como atuendo para el trabajo); un seguro de incapacidad; un programa de ayuda a los empleados; seguros médico, dental y de la vista. Los miembros de la tripulación de medio tiempo tienen derecho a la cobertura médica, dental y de la vista si cumplían con los requisitos para ser candidatos; la mayor parte de los miembros de la tripulación calificaban después de trabajar dos o tres meses.

Los empleados de tiempo completo deben trabajar entre 40 y 47.5 horas a la semana y son supervisores. Los puestos de tiempo completo incluían tres niveles de supervisores que trabajan por hora (Noviciado, Especialista y Comerciante) y dos niveles de gerentes asalariados. Primer Maestre (gerente asistente de tienda) y Capitán (gerente de tienda). Alrededor de 80% de los novicios de Trader Joe's empezaban a trabajar como miembros de la tripulación de medio tiempo; las personas de fuera de la compañía que tenían experiencia sólida en las ventas al detalle/los abarrotes también se consideraban para el puesto de novicio (supervisor en entrenamiento). La compañía tiene un programa de capacitación de administración de ventas al detalle diseñado para llevar a los candidatos experimentados del nivel de novicios al de Segundo Maestre (gerente asistente) en unos 15 meses. Los empleados de medio tiempo trabajan hasta 40 horas a la semana y no supervisan a otros miembros de la tripulación; el desempeño de los miembros de la tripulación de medio tiempo se revisa dos veces al año. Todos los nombramientos de Capitanes y Primeros Maestres se dan a los miembros de la tripulación que ya estaban empleados en Trader Joe's, inclusive los elegidos para las tiendas recién abiertas. Cuando se abre una tienda nueva, el Capitán y el Primer Maestre de la tienda son los encargados de contratar a los miembros de la tripulación.

Fresh & Easy Neighborhood Markets

En 2007, una nueva cadena, Fresh & Easy Neighborhood Market, surgió como competidora en el segmento de los alimentos naturales y orgánicos en el sector de las ventas de alimentos al menudeo. Fresh & Easy es una subsidiaria recién establecida de Tesco, el coloso británico de los supermercados y el tercer minorista del mundo por su tamaño (ventas por 59.4 mil millones de libras esterlinas para el ejercicio fiscal al 23 de febrero del 2008, equivalente a unos 95 mil millones de dólares). Antes de abrir las primeras 21 tiendas en Phoenix, Tesco realizó una amplia investigación de 60 familias estadounidenses y organizó numerosos grupos de enfoque en California para que presentaran comentarios sobre los prototipos de las tiendas, después vinieron rápidamente otras 38 tiendas más en Las Vegas, San Diego y Los Ángeles. Algunas de las tiendas se ubican en vecindarios de ingresos bajos del centro de la ciudad, mientras que otras estaban junto a zonas residenciales de ingreso mediano y alto. La ambiciosa estrategia de crecimiento de Tesco requería abrir establecimientos de Fresh & Easy a un ritmo de tres tiendas por semana, con 200 tiendas abiertas para febrero de 2009 y hasta 500 tiendas para el 2011. La compañía abrió un centro de distribución de 820 mil pies cuadrados (lo bastante grande para suministrar a unas 400 tiendas) en un suburbio de Los Ángeles, el cual utiliza para crear y empacar alimentos preparados y para abastecer a las tiendas de la zona; se proyectaba tener un almacén para el norte de California cuando la expansión de las tiendas avanzara hacia el norte.

El concepto de Fresh & Easy requería que las tiendas estuviesen en lugares muy accesibles de los vecindarios, que tuviesen unos 10 mil pies cuadrado de espacio de compras (aproximadamente del mismo tamaño que un Walgreens promedio), que llevasen unos 3 500 artículos (frente a los 60 mil del supermercado típico) y que transmitiesen el tema de alimentos frescos, sanos y fáciles de preparar, en un ambiente cómodo y agradable. Los productos ofrecidos iban desde los *gourmet* hasta los de la canasta básica, e incluían alimentos orgánicos, frutas y verduras, carnes, pescados y aves, y una variedad de alimentos preparados y de productos para llevar, todos

[35] "Trader Joe's: The Trendy American Cousin", *Business Week*, 20 de abril de 2004, **www.businessweek.com**, consultado el 29 de marzo de 2010.

[36] "The American Way of Aldi", *Deutsche Welle*, 16 de enero de 2004, **www.dw-world.de**, consultado el 29 de marzo del 2010.

ellos con la intención de transmitir el tema de frescos, sanos y fáciles de preparar. Alrededor de 45% de los productos de los anaqueles eran productos con la marca de casa Fresh & Easy; uno de los artículos de marca privada que más se vende es una botella de vino australiano "Big Kahuna" de Fresh & Easy que cuesta 1.99 dólares (se decía que la idea era imitar al Two-Buck Chuck de Trader Joe's).[37] Otras características fundamentales de las tiendas Fresh & Easy son:

- Precios bajos (entre 20 y 25% por abajo de los supermercados tradicionales y a la par de los precios de los supercentros de Walmart).
- Productos agrícolas frescos, suministrados localmente, en su mayor parte empacados con fecha de caducidad.
- Pasillos anchos y distribución simple en las tiendas.
- Anaqueles bajos que permitían a los compradores ver a distancia la tienda completa.
- Salida con cajas automáticas.
- Diseños, iluminación y equipo de las tiendas con energía eficiente (y el centro de distribución de 820 mil pies cuadrados tiene el techo de paneles solares más grande de California).
- Empaques, particularmente para los alimentos preparados marca Fresh & Easy, que permitían a los compradores ver el contenido.
- Una política de pruébelo antes de comprar que animaba a los compradores a llevar casi cualquier producto al área llamada "Mesa de cocina" de la tienda, donde alguien del personal abriría o cocinaría el producto y proporcionaría una muestra.

Sin embargo, en abril de 2008, los altos ejecutivos de Fresh & Easy anunciaron que la compañía suspendería la apertura de tiendas nuevas durante tres meses con el propósito de "patear los neumáticos para conocer su condición, alisar cualquier arruga y aplicar las mejoras que los clientes piden".[38] La administración ya había corregido el problema de que en las tiendas muchas veces se agotaban las existencias de ciertos artículos y reconocieron al aumento inesperado de la demanda de alimentos preparados añadiendo más de 100 nuevas variedades. Sin embargo, también se pensaba que una cuestión estratégica más básica era preguntarse si el concepto de Fresh & Easy de sólo ofrecer una variedad limitada de alimentos orgánicos y naturales a precios relativamente baratos funcionaba. Un analista estimó que las ventas semanales en las tiendas Fresh & Easy apenas fueron del orden de 170 mil dólares en lugar de los 200 mil proyectados.[39] El informe de una investigación que presentó otro analista era bastante más desalentador, y sugería que las ventas semanales sólo eran de 60 mil dólares.[40] Los escépticos respecto del formato de Fresh & Easy creían que los compradores de alimentos que pensaban en su salud podían encontrar una variedad mucho más amplia y atractiva en las tiendas Whole Foods (y en menor medida en Trader Joe's) y que el ambiente para hacer compras era mucho mejor en Whole Foods y en Trader Joe's. Los alimentos empacados baratos eran cosa común en los supermercados y en las supertiendas que llevaban todas las líneas.

No obstante, en general se pensaba que Tesco era un minorista formidable que contaba con muchos recursos para afinar el concepto y la estrategia de negocios de Fresh & Easy y para generar con el tiempo un rendimiento sobre su inversión de más de 700 millones de dólares en Fresh & Easy. Al referirse a la aventura de Fresh & Easy en Estados Unidos, Sir Terry Leahy, el director general de Tesco, dijo: "Es evidente que hablamos de un gran riesgo. Si fracasa sería vergonzoso... si triunfa sería transformacional".[41] En abril de 2008, Leahy anunció que las ventas de las 115 tiendas de Fresh & Easy en Arizona, California y Nevada "sobrepasaron lo presupuestado" y que las que registraban mejor desempeño pasaban de 20 dólares de ventas a la semana por pie cuadrado; se dice que en Estados Unidos un tienda de abarrotes nueva típica registraba en promedio entre 9 y 10 dólares de ventas semanales por pie cuadrado durante su primer año de operaciones.[42] Además, señaló que, para mediados del 2009, la compañía proyectaba tener 200 tiendas Fresh & Easy funcionando en Estados Unidos. Sin embargo, en marzo de 2010, Fresh & Easy sólo tenía 146 tiendas en tres estados (California, Arizona y Nevada). Tesco reportó que su negocio de Fresh & Easy registró pérdidas del orden de 220 millones de dólares en el ejercicio de 2009, cifra muy superior a las pérdidas del orden de 124 millones de dólares registradas en el ejercicio de 2008.[43]

Minoristas independientes y pequeñas cadenas de productos orgánicos y naturales

En 2009 había alrededor de 12 250 minoristas independientes y pequeñas cadenas de alimentos orgánicos y

[37] Matthew Boyle", Tesco Needs a Fresh Start in the U.S.", *Fortune*, 4 de diciembre de 2007, **www.cnnmoney.com**, consultado el 7 de abril de 2008.
[38] Citado en Bruce Horovitz, "British Invasion Hits Grocery Stores", *USA* Today, 7 de abril de 2008, p. B2.
[39] *Ibid.*
[40] *Ibid.*
[41] Citado en "Fresh, But Far from Easy", *The Economist*, 21 de junio de 2007, **www.economist.com**, consultado el 7 de abril de 2008.
[42] Boletín de prensa de la compañía, 15 de abril de 2008.
[43] "Tesco Faces Growing Losses in US", *Daily Mail*, 21 de abril de 2009, **www.thisismoney.co.uk**, consultado el 30 de marzo de 2010.

naturales, vitaminas/suplementos y productos naturales para el cuidado personal. Se estimaba que las ventas combinadas de los minoristas independientes de productos orgánicos y naturales sumaban 20 900 millones de dólares en el 2008.[44] Había una serie de pequeñas cadenas regionales como Sunflower Farmers Market (30 tiendas en seis estados) y Sprouts Farmers Markets (53 tiendas en cuatro estados), pero la mayor parte se componía por empresas de una sola tienda, administradas por su dueño, que servían a comunidades pequeñas o medianas y a vecindarios particulares en zonas metropolitanas. Las líneas de productos y la amplitud de la variedad de las tiendas de los minoristas independientes de alimentos naturales y orgánicos eran entre estrechas y moderadamente amplias, dependiendo del mercado al que se enfocara la tienda y del tráfico de compradores que pudieran generar. Dos cadenas que llevaban vitaminas/suplementos, General Nutrition y Vitamin World, dominaban este segmento de 9 300 millones de dólares con alrededor de 5 700 tiendas, además representaban una fuente alternativa para muchos de los productos que llevaba Whole Foods en la sección de vitaminas/suplementos de sus tiendas.

Más de la mitad de las tiendas minoristas independientes tenían menos de 2 500 pies cuadrados en espacio de ventas y generaban ingresos por debajo de un millón de dólares al año. Los productos que ofrecían estos minoristas eran en general vitaminas y suplementos minerales/herbales, así como cierta variedad de alimentos orgánicos y naturales y algunos alimentos preparados; alrededor de 5 mil productos en total. Sin embargo, había alrededor de mil minoristas de alimentos naturales y para la salud que tenían tiendas de tamaño superior a los 6 mil pies cuadrados y las ventas por tienda eran del orden de 10 millones de dólares al año. Las ventas de vitaminas y suplementos minerales/herbales empezaban a caer en muchas tiendas pequeñas independientes, sobre todo porque las cadenas convencionales de supermercados y la mayor parte de las grandes cadenas farmacéuticas ahora llevaban una variedad bastante amplia de vitaminas/suplementos. Las ventas de muchos minoristas de alimentos orgánicos y naturales también sufrían bastante presión debido a que los supermercados convencionales ofrecían una creciente variedad de alimentos orgánicos y naturales y porque cadenas como Whole Foods y Trader Joe's llevan una variedad mucho más amplia de productos orgánicos y naturales de todo tipo. Un experto del sector señaló que "en los pasillos de los supermercados comunes y corrientes, los compradores pueden encontrar bolsas de verduras orgánicas para una ensalada mixta, litros de leche orgánica, pollo sin hormonas, galletas dulces y saladas sin grasas transgénicas, bebidas no lácteas y —¡asómbrese!— hasta alimentos sin gluten".[45]

Sunflower Farmers Market Sunflower Farmers Market, con domicilio en Boulder, Colorado, inició sus operaciones en 2003 con cuatro tiendas: dos en Phoenix, una en Albuquerque y una en Denver.[46] A finales de 2007, PCG Capital Partners proporcionó a Sunflower 30 millones de dólares de capital financiero (a cambio de una tercera parte de las acciones de la compañía) para el financiamiento de su iniciativa de expansión de tiendas; los planes proyectaban abrir ocho establecimientos nuevos al año. Mark Gilliland, antiguo cofundador y ex presidente de Wild Oats Market, es el socio fundador y director general de Sunflower Farmers Market. Él tuvo que abandonar Wild Oats cuando su agresiva estrategia de expansión colocó a la compañía en una situación financiera muy difícil. La visión de Gilliland planteaba que Sunflower tendría 50 establecimientos en 2013 y ventas anuales por 500 millones de dólares. Para el 2010, la compañía creció a 30 tiendas en Arizona, Nueva México, Colorado, California, Nevada y Utah; también operaba un centro de distribución en Phoenix. En el 2008, sus ingresos fueron del orden de 200 millones de dólares. Alrededor de 90% del equipo administrativo de Sunflower se componía de ex gerentes de Wild Oats.

El objetivo estratégico de Sunflower era crear un nicho de descuento en el terreno de los alimentos orgánicos y naturales aplicando una estrategia que tenía elementos tomados de Trader Joe's y de tiendas pequeñas de tipo mercado agrícola. El enunciado de la misión de la compañía describía un enfoque con cuatro pilares estratégicos:

- **Ofrecer siempre alimentos de primera calidad a los precios más bajos del mercado**. Nuestro lema es: "Mejor calidad que la de los supermercados, a precios mejores que los de los supermercados".
- **Mantener bajos nuestros gastos fijos**. No tenemos muebles elegantes ni pagamos una renta elevada. No tenemos oficinas corporativas... sólo gente común y corriente, como usted, que busca las mejores ofertas que pueda encontrar.

[44] *National Foods Merchandiser*, junio de 2009, p. 12, **www.naturalfoodmerchandiser.com**, consultado el 30 de marzo de 2010.

[45] Jay Jacobwitz, "Independent Retailes Need New Customers: The New 'Integrated' Foods Shopper", *Marchandising Insights*, noviembre de 2009, **http.//wfcgreenbook.com**, consultado el 30 de marzo de 2010.

[46] Esta sección se basa en información publicada en el sitio web de Sunflower Markets (**www.sunflowermarkets.com**) y en Joe Lewandowski, "Naturals Stores Frechen Their Strategies", *Natural Foods Merchandiser*, 1 de enero de 2004, **www.naturalfoodsmerchandiser.com**, consultado el 19 de noviembre de 2004.

- **Comprar en grande**. Nos surtimos directamente, le pagamos a nuestros proveedores con rapidez y compramos casi todo por volumen de cajón o camión. Este poder de compra significa un gran ahorro para usted.
- **Las cosas simples**. No cobramos a nuestros proveedores por "colocaciones especiales" ni cuotas por espacio en los anaqueles. Nuestras negociaciones son simples y sinceras para poder obtener el precio más bajo posible y el ahorro se lo trasladamos a usted.
- El eslogan de Sunflower es: "Comida en serio... precios de broma".

La compañía se dirige a los consumidores conscientes de su presupuesto que quieren comida sana o que se interesan en los alimentos orgánicos y naturales, pero que no quieren pagar precios extraordinarios. Según Gilliland: "Nosotros no tenemos adornos. En términos de ambiente somos comparables a Trader Joe's, pero con un poco más de fanfarrias y con acabados de mejor calidad. Por ejemplo, tenemos un departamento de servicio de carnes y ofrecemos muchos más productos agrícolas [...] Tratamos de que todos nuestros precios sean de remate, en especial los de los productos agrícolas. Éstos son nuestras pérdidas de líder. Cuando es cuestión de precios de frutas y verduras incluso superamos a Walmart".[47] A la cadena la han descrito como una versión, más pequeña, sin lujos y más accesible que Whole Foods.[48] La administración luchaba por ubicar las tiendas nuevas en bienes inmuebles reciclados, mantener bajos los costos de construcción y sólo utilizar muebles y adornos básicos en la tienda, lo cual permite que una tienda nueva fuera construida y equipada con un costo de menos de dos millones de dólares.

Las tiendas de Sunflower tienen una planta promedio de 20 mil pies cuadrados y un ambiente iluminado y colorido tipo almacén. Las tiendas llevaban alrededor de 6 mil artículos diferentes y varios de ellos son productos de una sola vez, comprados en grandes lotes a corredores. El planteamiento de los productos se centra en los alimentos orgánicos, naturales y con un procesamiento mínimo. Los cajones de artículos eran colocados en cualquier lugar de la planta donde haya espacio disponible. Cada tienda llevaba frutas y verduras frescas, carnes y pescados; cereales; barras de nutrición; productos enlatados; pastas; alimentos congelados; cafés tostados de primera; alimentos sin gluten; alimentos a granel; quesos; panes; variedades de *delicatessen* (carne rebanada, sopas, ensaladas, sándwiches, sushi y una barra de aceitunas frescas y antipasto; cervezas y vinos, y una variedad de productos para la salud, el bienestar y el cuidado personal. Los artículos de marca privada representan alrededor de 20% de las ventas. Cada tienda imprimía un volante de las ofertas semanales (también disponible por correo electrónico) y, en línea en el sitio web de la compañía (**www.sfmarkets.com**), se podía consultar un calendario de eventos. Las tiendas también servían a la comunidad organizando actividades, conferencias y eventos que subrayaban el valor de una buena nutrición y un estilo de vida saludable.

Sprouts Farmers Market Sprouts se fundó en 2002 y es una cadena regional con tiendas en Arizona, Texas, California y Colorado. Se especializaba en frutas y verduras frescas, pero también ofrece una amplia variedad de vitaminas y suplementos, carnes totalmente naturales, pescados y mariscos frescos, 200 barriles de alimentos a granel, una variedad de productos naturales y orgánicos, 1 500 productos sin gluten, productos lácteos (inclusive leche rBST-free), quesos importados, fiambres, artículos de panadería y cervezas y vinos. Su misión es "ayudar a Estados Unidos a comer más sano, a vivir más y a gastar menos". Su visión era operar tiendas a lo largo y ancho de Estados Unidos y "luchar por crear valor para el cliente, mantener un ambiente divertido y único para nuestros clientes y empleados, ser el mejor empleador y crear un ambiente que aliente las ideas nuevas y la toma de riesgos". En 2010, la compañía, con domicilio en Phoenix, tenía 50 tiendas en cuatro estados (Arizona, California, Colorado y Texas) y más de 4 mil empleados. Planeaba tener 12 tiendas nuevas para el 2010. La compañía esperaba que sus ingresos fueran del orden de 500 millones de dólares en 2010, cifra superior a los 110 millones de dólares estimados para el 2005. Sprouts Farmers Market, propiedad de la familia Boney, ocupaba el lugar 13 entre las compañías de propiedad privada más grandes de Arizona y el lugar 7 entre las compañías de propiedad privada que registraban un crecimiento más rápido en ese estado. En 1999, la familia Boney vendió su cadena Henry's Market a Wild Oats.

Las tiendas existentes de Sprouts tenían entre 23 mil y 37 mil pies cuadrados, con mucha iluminación y son alegres, con anchos pasillos y anaqueles bajos que permiten a los compradores ver toda la tienda. Cada tienda tiene especiales de la semana; los miércoles son promovidos como "Día de dos por uno" porque los precios anunciados la semana anterior se sobreponen a los precios anunciados para la semana corriente (que iniciaba los miércoles); los especiales de la semana y el calendario de eventos de cada tienda se podían consultar en el sitio web de la compañía (**www.sprouts.com**). Una revista

[47] Connie Gentry, Katherine Field y Marianne Wilson, "Forty Under 40: Small Chains Flourish", *Chain Store Age,* enero de 2009, **www.sfmarkets.com**, consultado el 31 de marzo de 2010.
[48] *Ibid.*

publicada cada dos meses, *Sprouts Farmers Market*, contenía artículos de fondo sobre diversos temas, información sobre la salud y el bienestar, recetas, menús y una sección de noticias y notas, así como anuncios que presentaban productos disponibles en las tiendas de la compañía.

Se dice que esta compañía es como una "Whole Foods Lite" porque el motor principal de sus ventas son las frutas y verduras frescas, pero estas tiendas llevaban menos productos orgánicos y el precio de venta de sus productos es un poco más bajo.[49] Las tiendas se orientan a compradores de alimentos con cierto grado de estudios, preocupados por su salud y conscientes del valor.

[49] David Giddens, "Sprouts Growing in Texas", *Dallas Business Journal*, 10 de junio de 2005, **www.allas.bizjournals.com**, consultado el 31 de marzo de 2010.

CASO 2

La competencia entre los clubes de membresía estadounidenses. Costco Wholesale contra Sam's Club contra BJ'S Wholesale

Arthur A. Thompson
The University of Alabama

En 2010, el segmento de los clubes de mayoreo y de almacenes de descuento del sector minorista de América del Norte, con un valor del orden de 125 mil millones de dólares, se componía de tres grandes competidores: Costco Wholesale, Sam's Club (subsidiaria de Walmart) y BJ's Wholesale Club. Los clubes de almacenes eran autoservicios que operaban dentro de instalaciones austeras, con forma de grandes cubos, y ofrecían a los clientes desde una variedad relativamente estrecha de mercancías con descuento a una amplia gama de categorías, entre ellas alimentos y artículos para el hogar, aparatos electrónicos, artículos de oficina, algunos electrodomésticos y muebles, ropa, libros y DVD, blancos y neumáticos. En general, vendían los bienes por lotes (artículos de limpieza, productos de papel, artículos de oficina, bebidas gaseosas, agua embotellada); en recipientes de gran volumen (detergentes de ropa), en paquetes de 6, 8 o 12 unidades envueltos con papel transparente (enlatados), en cajas con 100 unidades o más (bolsas de basura, platos de papel, vasos desechables) o en bolsas de tamaño extragrande (papas fritas, pretzels). Para registrar un gran volumen de ventas y una veloz rotación de inventarios, los clubes de almacenes por lo habitual limitaban la variedad de su mercancía a artículos con nombres de marcas que eran líderes en sus categorías así como a otros cuantos de marca privada.

Los clubes de almacenes le quitaban clientes a otros establecimientos mayoristas y detallistas, como supermercados, tiendas departamentales, droguerías, tiendas de artículos para oficina, de aparatos electrónicos de consumo y de artículos para automóviles, más que nada porque estos establecimientos no podían igualar los precios bajos de un club de almacenes. Costco, Sam's Club y BJ's Wholesale tenían costos generales y de operación sustantivamente más bajos que la mayoría de los detallistas porque compraban camiones enteros de mercancía directamente a los fabricantes, exhibían sus artículos sobre tarimas o en anaqueles baratos, almacenaban el inventario extra arriba de los anaqueles en el piso de ventas mismo y no en almacenes centrales, sus costos por concepto de adornos y mobiliario de las tiendas eran muy bajos, y el costo de su mano de obra era relativamente bajo (porque los horarios de los almacenes eran más cortos que los de los detallistas convencionales y porque, comparados con ellas, empleaban a menos personas para sus operaciones en relación con los volúmenes de ventas que generaba una tienda), y gastaban un mínimo en publicidad y servicio al cliente. Los costos bajos de las operaciones de los clubes de almacenes les permitían cobrar precios sustantivamente más bajos que los de los mayoristas, vendedores a granel, supermercados y otros minoristas tradicionales. Además, en razón de los elevados volúmenes de las ventas de cada tienda y, por lo mismo, la veloz rotación de los inventarios, estos clubes podían cobrar efectivo por una parte considerable de su inventario antes de tener que pagar la mercancía a los proveedores (incluso cuando un club optaba por aprovechar los descuentos por pronto pago que les ofrecían éstos en lugar de pagar a los 30 o 60 días estándar después de la fecha de entrega de la mercancía). Por lo tanto, un club de almacenes podía financiar una parte importante de su inventario de mercancía aprovechando las condiciones de pago que le ofrecían los proveedores, en lugar de necesitar una cantidad considerable de capital de trabajo a la mano (definido como el activo circulantes menos el pasivo circulante) para pagarles puntualmente.

Los precios bajos y la amplia variedad de mercancía que había en los tres clubes de almacenes más importantes le resultaban muy atractivos a dueños de pequeños negocios, iglesias y organizaciones sin fines de lucro, prestadores de servicios de alimentos, restaurantes pequeños y hogares (en especial a las familias numero-

Copyright © 2010 por Arthur A. Thompson, Todos los derechos reservados.

sas y a los buscadores de gangas). Un número significativo de negocios miembro compraban en los clubes de mayoreo para satisfacer las necesidades de sus negocios y también las personales. Los compradores interesados en estos clubes de almacenes pagaban una cuota anual por la membresía que les permitía comprar en ellos.

En Estados Unidos, Canadá y México había más de 1 250 establecimientos de clubes de almacenes; en casi todas las zonas metropolitanas operaban uno o varios clubes de almacenes. Alrededor de 56% del total de las ventas de los clubes de almacenes en América del Norte (Estados Unidos, Canadá y México) correspondía a Costco; alrededor de 36% a Sam's Club y 8% a BJ's Wholesale Club y varios clubes de almacenes pequeños. La competencia entre ellos se daba en razón de factores como el precio, la calidad y la variedad de la mercancía, la ubicación y el servicio a los miembros. Sin embargo, los tres clubes de almacenes también competían contra una amplia gama de otras clases de minoristas, entre ellos algunas tiendas de descuento, como Walmart y Dollar General; cadenas de mercancía general, como Target y Kohl's; cadenas especializadas, como Office Depot y Staples en el ramo de los artículos para oficina y Best Buy en el de aparatos electrónicos y DVD; supermercados, gasolineras y minoristas por internet. Walmart, el minorista más grande del mundo, no sólo competía directamente contra Costco y BJ's Wholesale por vía de su subsidiaria Sam's Club, sino que sus más de tres mil Supercentros Walmart, ubicados en Estados Unidos, Canadá y México, vendían en muchos casos, los mismos tipos de mercancía a precios bajos muy atractivos.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

El pionero del concepto de los almacenes para miembros fue Sol Price, el genio de las ventas con descuento, quien abrió el primer Price Club en un hangar de aviones restaurado, ubicado en Morena Boulevard en San Diego, en 1976. En su primer año de operaciones, Price Club perdió 750 mil dólares, pero para 1979 tenía dos tiendas, 900 empleados, 200 mil miembros, y registró una utilidad de un millón de dólares. Años antes, Sol Price intentó las ventas al detalle con descuento en una tienda de San Diego que se llamaba Fed-Mart. Jim Sinegal, cofundador y actualmente director general de Costco Wholesale, inició su carrera en las ventas minoristas en el Fed-Mart de San Diego cuando tenía 18 años; entonces ganaba 1.25 dólares por hora por cargar colchones al mismo tiempo que asistía al Community College de San Diego. Cuando Sol Price vendió Fed-Mart, Sinegal se fue con él para ayudarle a poner en marcha la tienda de Price Club en San Diego; a los pocos años, el Price Club de Sol Price destacaba como líder indiscutible de las ventas de clubes de membresías, con sus tiendas que operaban principalmente en la costa occidental de Estados Unidos. Originalmente, Sol Price concibió al Price Club como un lugar donde los negocios pequeños locales pudiesen adquirir la mercancía que necesitaban a precios económicos, pero no tardó en llegar a la conclusión de que su naciente negocio podría registrar un volumen mucho mayor de ventas y tener más peso para negociar con los proveedores si también permitía que los individuos fuesen miembros; esta conclusión colocó al sector de los clubes de almacenes de descuento en una pronunciada curva de crecimiento.

Cuando Sinegal tenía 26 años, Sol Price le nombró gerente de la tienda original de San Diego, la cual había dejado de producir ganancias. Price vio que Jim Sinegal tenía un don especial para las ventas con descuento y para detectar lo que una tienda estaba haciendo mal, casi siempre porque no manejaba las categorías correctas de mercancía o no vendía los artículos a los precios correctos —precisamente las dos cosas que Sol Price hacía tan bien y que eran la base del creciente éxito de los Price Club en los mercados—. Al poco tiempo, Sinegal volvió a colocar a la tienda de San Diego en números negros. Durante los años siguientes, Sinegal continuó desarrollando sus habilidades y talentos para la venta de mercancía a precio bajo. Prestaba la misma atención a los detalles que Sol Price y absorbió todos los matices y sutilezas del estilo de su mentor para las operaciones: mejorar constantemente las operaciones de la tienda, mantener bajos los costos de operación y los gastos generales, llevar existencias de los artículos que se mueven con rapidez y cobrar precios muy bajos que llevan a los clientes a regresar para comprar. Consciente de haber dominado los trucos de Sol Price para administrar un negocio exitoso de miembros de almacenes, Sinegal decidió abandonar Price Club y constituir un nuevo club de almacenes; negocio que operaría con el nombre de Costco. El empresario de Seattle Jeff Brotman (ahora presidente del consejo de administración de Costco) fue el cofundador de esta empresa.

La primera tienda de Costco empezó a operar en Seattle en 1983, el mismo año que Walmart abrió su primer almacén Sam's Club. A finales de 1984, había nueve tiendas de Costco en cinco estados, las cuales tenían más de 200 mil miembros. En diciembre de 1985, Costco se convirtió en una compañía pública, y con la venta de acciones al público reunió capital adicional para su expansión. Costco fue la primera compañía en la historia de Estados Unidos en registrar ventas por mil millones de dólares en menos de seis años. En octubre de 1993, Costco se fusionó con Price Club. Jim Sinegal quedó como director general de la compañía fusionada, dirigiendo más de 206 establecimientos PriceCostco, los cuales generaron ventas anuales por 16 mil millones de

dólares. En 1993, Jeff Brotman, que fue presidente del Consejo de Costco desde la fundación de esa compañía, se convirtió en el vicepresidente de PriceCostco y en diciembre de 1994 pasó a cubrir la vicepresidencia del consejo de administración. En enero de 1997, tras desincorporar la mayor parte de los activos que no eran almacenes, pasándolos a manos de Price Enterprises Inc., PriceCostco cambió su nombre por el de Costco Companies Inc. Cuando la compañía que fue constituida en Delaware se volvió a constituir en Washington, en agosto de 1999, cambio su nombre al de Costco Wholesale Corporation. La oficina matriz de esta compañía estaba en Issaquah, Washington, no muy lejos de Seattle.

Al igual que Costco, Walmart se dedicó a que su negocio de Sam's Club creciera a gran velocidad. En 1994, once años después de abrir sus tres primeras tiendas, Walmart tenía 419 establecimientos Sam's Club operando en 48 estados de la Unión Americana, con un total de ventas para el ejercicio fiscal de 1993 por encima de los 12.3 mil millones de dólares y un promedio de ventas por tienda de poco más de 48 millones de dólares. La compañía desaceleró un poco su expansión durante los años siguientes. Para el 2000, Walmart tenía 463 almacenes de Sam's Club operando en Estados Unidos y 49 almacenes en otros cinco países; los Sam's Club estadounidenses sumaron un total de ingresos de 24.8 mil millones de dólares (o el equivalente a un ingreso promedio anual de 53.6 millones dólares por tienda) y el total de ingresos por operaciones sumó 759 millones (alrededor de 1.6 millones de dólares por tienda estadounidense). Sin embargo, tanto el crecimiento de las tiendas de Sam's Club como el de sus ventas registraron una desaceleración desde 2007 y el lugar de liderazgo de Costco en el sector se reforzó, en especial en los mercados extranjeros, donde tenía más tiendas que Sam's Club (153 frente a 121 a principios del 2010), así como planes para más tiendas.

BJ'S Wholesale Club introdujo el concepto del club de almacenes a Nueva Inglaterra en 1984, un año después de que Costco y Sam's Club abrieran sus primeros almacenes. BJ's creció modestamente a lo largo de los 25 años siguientes, expandiendo gradualmente sus operaciones, hasta contar con 187 tiendas en 15 estados de la costa oriental de Estados Unidos, desde Maine hasta Florida. En 1997, BJ's se convirtió en una compañía pública independiente cuando Waban Inc., la compañía matriz de BJ's a la sazón, repartió acciones de BJ's Wholesale entre todos los accionistas de Waban; hasta entonces, BJ's operó como una división de Waban. La oficina matriz de BJ's estaba en Natick, Massachussets, en las afueras del lado poniente de Boston.

La figura 1 presenta datos comparativos de los tres competidores de clubes de almacenes más importantes de América del Norte para el año 2009.

COSTCO

Por su tamaño, Costco era el tercer minorista de Estados Unidos y el octavo del mundo. En marzo del 2010, Costco tenía 567 almacenes en operación; 414 en Estados Unidos y Puerto Rico, 77 en Canadá, 32 en México (con 50% de una sociedad en participación), 21 en el Reino Unido, nueve en Japón, siete en Corea, seis en Taiwan y uno en Australia. Tenía planes de abrir entre cuatro y seis tiendas más antes del cierre del ejercicio fiscal en agosto del 2010. Los almacenes de Costco realizaban un promedio de 1.4 millones de transacciones al día. Más de 50 de sus almacenes generaban ventas superiores a 200 millones al año, y dos registraban ventas por encima de 300 millones de dólares. La tienda más rentable de la compañía estaba en Corea y la siguiente más rentable se ubicaba en Taiwan. El promedio de las ventas por tienda era de 131 millones de dólares al año. Alrededor de 5.7 millones de negocios y 31.1 millones de hogares eran miembros de Costco. La tasa de renovación de las membresías en Estados Unidos y Canadá era del orden de 87%. La figura 2 presenta estadísticas fundamentales de las finanzas y las operaciones de Costco para los ejercicios fiscales de 2000-2009.

La estrategia de Costco

La estrategia de Costco era llanamente vender mercancía de gran calidad a precios siempre más bajos que los cobrados por otros mayoristas y minoristas. La compañía sólo llevaba existencias de artículos que pudiesen tener precios de ganga y, por lo tanto, que significaran un ahorro sustancial de costos para los miembros; Costco incluso evitaba resurtir artículos que los clientes solicitaban con frecuencia a no ser que pudiese marcarles un precio lo bastante bajo como para poder seguir siendo fiel a su compromiso de ahorrar dinero a sus miembros. Su filosofía era atraer a los miembros con precios bajos para conseguir que regresaran a comprar y poder generar de tal modo grandes volúmenes de ventas. Algunos ejemplos de los volúmenes de ventas que registró Costco en categorías particulares de productos en el 2009 son: ventas de carne por 3.7 mil millones de dólares, de pescados y mariscos por 708 millones de dólares, de televisores por 2.2 mil millones de dólares y de frutas y verduras (provenientes de 41 países) por 3.1 mil millones de dólares; algunas cantidades incluyen la venta de 79 600 quilates de diamantes, de 7.7 millones de pollos rostizados, de 2.1 mil millones de galones de gasolina, de 7.3 millones de neumáticos, de 30.4 millones de recetas de medicinas, de 3 millones de pares de anteojos y de 91 millones de combinaciones de hot dog/bebida gaseosa, a un precio de 1.50 dólares. Costo fue el establecimiento que vendió más vinos finos en el 2009 (597 millones de

Figura 1 Perfil de los principales clubes de almacenes de América del Norte en el 2009

Compañía	Ingresos para 2009 (millones de dólares)			Ingreso de operaciones para 2009 (millones de dólares)	Ingreso neto para 2009 (millones de dólares)
	Ventas de mercancía	Cuotas por membresía	Total		
Costco	$69 889	$1 533	$71 422	$1 777	$1 086
Sam's Club	No disponible	No disponible	46 710[a]	1 512	No disponible[b]
BJ's Wholesale	9 954	182	10 187	224	132

	Número de miembros en 2009	Número de tiendas en 2010		Promedio anual de ventas netas por tienda
		Estados Unidos	Mundo entero	
Costco	58.8 millones[c]	413	566[d]	132.6 millones[e]
Sam's Club	47.0 millones[f]	596	729[g]	76.3 millones[h] (est. sólo EE.UU.)
BJ's Wholesale	9.4 millones	187	187	53.2 millones

[a] Sólo incluye ingresos de E.U.; los ingresos para los establecimientos de Sam's Club fuera de Estados Unidos no están disponibles por separado porque se reportan como parte de la División Internacional de Walmart, la cual incluye todas las clases de tiendas Walmart ubicadas fuera de Estados Unidos.

[b] Walmart no reporta el ingreso neto de operaciones de sus subsidiarias, sino sólo para la compañía entera.

[c] Incluye 2 800 000 miembros de Costco México, una empresa conjunta a 50%.

[d] Incluye 36 almacenes operados en México a través de una empresa conjunta o *joint venture* a 50%.

[e] No incluye los 36 almacenes operados en México a través de la empresa conjunta o *joint venture* a 50% porque las ventas de dicha empresa no estaban a disposición del público.

[f] Al 2008; los datos de las membresías para el 2009 no fueron reportados.

[g] Incluye 23 establecimientos Sam's Club en Brasil, 98 en México, nueve en Puerto Rico y tres en China.

[h] Basado sólo en tiendas en Estados Unidos y cuotas de membresía estimadas por 1.2 mil millones de dólares (que no forman parte de las ventas por tienda).

dólares de un total de ventas de vinos por 1.1 mil millones de dólares ese año).[1]

Los elementos clave de la estrategia de Costco eran sus precios sumamente bajos, una variedad limitada de productos de marcas nacionales y marcas privadas, un entorno de compras tipo "busque el tesoro", un marcado énfasis en los costos de operación bajos, y una iniciativa de tres vías para aumentar las ventas y las utilidades.

Los precios Al tenor de la misión de Costco: "Siempre ofrecer a nuestros miembros bienes y servicios de calidad a los precios más bajos posibles", la compañía marcó un tope de 14% para los márgenes sobre la mercancía con nombre de marca (mientras que el incremento sobre los costos en otros establecimientos minoristas muchas veces daban márgenes de entre 20% y 50% sobre los mismos artículos). Los márgenes para la marca privada de Costco, Kirkland Signature, que incluían artículos como vitaminas, jugos, agua embotellada, café, especias, aceite de oliva, atún y salmón enlatado, nueces, detergente para ropa, productos para bebé, alimento para perros, maletas, peltre, bolsas para basura, pilas, vinos y licores, toallas de papel, papel higiénico y ropa, eran de un máximo de 15%; sin embargo, los incrementos ligeramente más altos sobre los artículos de marca privada que marcaba Costco seguían siendo alrededor de 20% por más bajos que los artículos comparables con nombres de marca. Como consecuencia de estos ligeros aumentos, los precios de Costco estaban apenas un poco por encima de los puntos de equilibrio y producían ingresos netos por ventas (sin contar las cuotas por membresías) que apenas cubrían el total de los gastos de operación y sólo generaban una modesta contribución a las utilidades operativas. Como presenta la figura 2, cada uno de los años del periodo 2005-2009, más de 70% de las utilidades de operaciones de la compañía se debieron a las cuotas de membresías y, de hecho, éstas fueron más cuantiosas que el ingreso neto de Costco cada uno de los años que presenta la figura 2, a excepción del 2000. (En otras palabras, sin el ingreso de las cuotas por membresía, las utilidades de Costco serían minúsculas como consecuencia de su estrategia de poner un tope de 14% para los márgenes para los bienes de marca y de 15% para los de marca privada).

[1] Presentación de la administración de Costco, marzo del 2010, **www.costco.com**, consultado el 7 de abril del 2010.

Figura 2 Datos seleccionados de las finanzas y las operaciones de Costco Wholesale Corporation, ejercicios fiscales 2000-2009 (millones de dólares, salvo los datos de las acciones)

	Ejercicios fiscales con cierre al domingo más próximo al 31 de agosto					
	2009	2008	2007	2006	2005	2000
Datos del estado de pérdidas y ganancias						
Ventas netas	$69 889	$70 977	$63 088	$58 963	$51 862	$31 621
Cuotas por membresía	1 533	1 506	1 313	1 188	1 073	544
Total de ingresos	71 422	72 483	64 400	60 151	52 935	32 164
Gastos de operación						
Costos por mercancía	62 335	63 503	56 450	52 745	46 347	28 322
Gastos de ventas, generales y administrativos	7 252	6 954	6 273	5 732	5 044	2 755
Egresos antes de apertura	41	57	55	43	53	42
Previsión para activos dañados y costos por cierre de tiendas	17	0	14	5	16	7
Ingresos por operaciones	1 777	1 969	1 609	1 626	1 474	1 037
Otros ingresos (egresos)						
Gastos por interés	(108)	(103)	(64)	(13)	(34)	(39)
Ingreso por interés y otros	45	133	165	138	109	54
Ingreso antes de impuestos sobre la renta	1 714	1 999	1 710	1 751	1 549	1 052
Previsión para impuestos sobre la renta	628	716	627	648	486	421
Ingreso neto	$ 1 086	$ 1 283	$ 1 083	$ 1 103	$ 1 063	$ 631
Ingreso neto diluido por acción	$2.47	$2.89	$2.37	$2.30	$2.18	$1.35
Dividendo por acción	$0.68	$0.61	$0.55	$0.49	$0.43	$0.00
Millones de acciones emitidas usadas en los cálculos por acción	440.5	444.2	457.6	480.3	492.0	475.7
Datos del balance general						
Efectivo y equivalentes	$ 3 157	$ 2 619	$ 2 780	$ 1 511	$ 2 063	$ 525
Inventarios de mercancía	5 405	5 039	4 879	4 561	4 015	2 490
Activo circulante	10 337	9 462	9 324	8 232	8 238	3 470
Pasivo circulante	9 281	8 874	8 582	7 819	6 761	3 404
Inmuebles y equipamiento neto	10 900	10 355	9 520	8 564	7 790	4 834
Total de activo	21 979	20 682	19 607	17 495	16 514	8 634
Préstamos a corto plazo	16	134	54	41	54	10
Deuda a largo plazo	2 206	2 206	2 108	215	711	790
Capital de accionistas	10 018	9 192	8 623	9 143	8 881	4 240
Datos del flujo de efectivo						
Efectivo neto proporcionado por actividades de operaciones	$ 2 092	$ 2 206	$ 2 076	$ 1 831	$ 1 773	$ 1 070
Almacenes en operación						
Inicio de año	512	488	458	433	417	292
Abiertos	19	34	30	28	21	25
Cerrados	(4)	(10)	—	(3)	(5)	(4)
Final del año	527	512	488	458	433	313

(*continúa*)

Figura 2 (*Continuación*)

	Ejercicios fiscales con cierre al domingo más próximo al 31 de agosto					
	2009	2008	2007	2006	2005	2000
Miembros al cierre del ejercicio[a]						
Negocios (miles)	5 700	5 600	5 400	5 200	5 000	4 200
Miembros Estrella dorada (miles)	21 500	20 200	18 600	17 300	16 200	10 500
Tarjetahabientes adicionales (empleados de negocios miembro, cónyuges de miembros)	28 800	27 700	26 400	25 000	No disponible	No disponible

[a] Las cifras de las membresías no incluyen a los tarjetahabientes de Costco México.

Nota: Algunos totales podrían no cuadrar debido al redondeo.

Fuentes: Costco, reporte 10-K, 2000, 2005, 2007 y 2009

Jim Sinegal, el director general de Costco, describió así el planteamiento de la compañía respecto de los precios:

> Siempre nos fijamos en la distancia que podemos crear entre nosotros y la competencia. Por lo mismo, los competidores a la larga dicen: "Estos tipos están locos. Competiremos en otra parte". Hace algunos años vendíamos una marca de moda de jeans a 29.99 dólares. Costaban 50 dólares en una tienda de departamentos. Conseguimos un gran trato al comprarlos y los podríamos haber vendido a un precio más alto, pero lo bajamos a 29.99 dólares. ¿Por qué? Sabíamos que despertaríamos gran revuelo.[2]

En otra ocasión explicó:

> Somos muy buenos comerciantes y ofrecemos valor. El minorista tradicional pensará: "Estoy vendiendo esto a 10 dólares. Me pregunto si podría sacarlo a 10.50 o 11". Nosotros decimos: "Estamos vendiendo esto a nueve dólares, ¿cómo podríamos bajarlo a ocho?". Sabemos que nuestros miembros no vienen a comprar aquí por los bonitos escaparates ni el Santa Claus ni el pianista. Vienen a comprar aquí porque ofrecemos magnífico valor.[3]

De hecho los incrementos de Costco y sus precios estaban apenas encima del nivel necesario para cubrir los costos de operación y los pagos de intereses que analistas de Wall Street criticaron a la administración de la empresa por llegar tan lejos para complacer a los clientes a expensas de las ganancias de los accionistas. Un analista del ramo dijo: "Probablemente podrían sacar mucho más dinero de los artículos que venden".[4] Las críticas de Wall Street no impresionaron a Sinegal, quien comentó: "Esa gente se dedica a ganar dinero de hoy al jueves entrante. Nosotros estamos tratando de crear una organización que seguirá aquí dentro de 50 años".[5] A continuación explicó porqué el planteamiento de Costco de establecer precios apenas por encima de los niveles necesarios para cubrir los gastos de operación no sufriría ninguna alteración mientras él sea jefe:

> Cuando empecé, Sears Roebuck era el Costco del país, pero permitieron que alguien se les metiera sin darse cuenta. No queremos ser una de las bajas. No queremos mirar atrás y decir: 'Nos hemos vuelto tan elegantes que hemos subido los precios" y que, de repente, se presente un competidor y mejore nuestros precios.[6]

Selección y calidad de los productos

La mayor parte de la mercancía que vendía Costco era de calidad entre buena y excelente y se la suministraban fabricantes de marca. Sus especificaciones para los productos de marca privada Kirkland Signature eran altas y esto con frecuencia daba por resultado que su calidad fuera igual o superior a la de marcas más conocidas o muy apreciadas, pero la estrategia de la compañía era sólo comprar y llevar artículos de marca privada que pudiesen vender a los miembros a precios significativamente inferiores a los comparables de artículos con nombres de marca. En el periodo de 2006-2009, Costco expandió su línea de artículos de marca privada Kirkland Signature de 400 a cerca de 600.

La compañía limitaba deliberadamente la variedad de las mercancías de marca y de marca privada con objeto de mantener los costos, y con ello los precios, bajos. Mientras que los supermercados típicos llevaban alrededor de 45 mil artículos y un Supercentro Walmart o SuperTarget podía llevar entre 125 mil y 150 mil artícu-

[2] Citado en Mathew Boyle, "Why Costco I So Damn Addictive", *Fortune*, 30 de octubre del 2006, pp. 128-29.

[3] Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart", *New York Times*, 17 de julio de 2005, **www.wakeupwalmart.com/news**, consultado el 28 de noviembre de 2005.

[4] Citado en Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart".

[5] Citado en Nina Shapiro, "Company for the People", *Seattle Weekly*, 15 de diciembre del 2004, **www.seattleweekly.com**, consultado el 14 de noviembre de 2006.

[6] Citado en Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart".

los para que los compradores eligieran, la estrategia de Costco para su mercancía era ofrecer a los miembros una variedad de entre 3 800 y 4 mil artículos. Por lo tanto, si bien la variedad de productos de Costco abarcaba un amplio espectro: panes y postres recién hechos, carne de primera, quesos gourmet, televisores de pantalla plana, iPods, flores naturales, cepillos de dientes eléctricos, cajoneras, andaderas para bebés, juguetes y juegos, instrumentos musicales, balones de basquetbol, sábanas y toallas, aspiradoras, libros, DVD, ollas de acero inoxidable, cubiertas para asientos de auto, bombillas, lavadoras y secadoras, bolígrafos, vitaminas, productos para oficina, artículos para restaurantes, gasolina, revelado de fotos en una hora, la variedad de cada categoría de productos era limitada, en algunos casos a un solo producto. La figura 3 presenta el porcentaje aproximado de las ventas netas de Costco que corresponden a cada una de las principales categorías de artículos.

Las variedades de electrodomésticos, equipamiento y herramientas muchas veces incluían modelos comerciales y profesionales porque muchos de los miembros de Costco eran negocios pequeños. La compañía sólo vendía muchos productos de consumo, como los detergentes, los enlatados, los artículos para oficina y las bebidas gaseosas por caja, cartón, recipiente grande o en *multipack*. Por ejemplo, Costco sólo llevaba frascos de Advil con 325 pastillas, tamaño que muchos compradores encontrarían excesivo para sus necesidades; Sinegal explicó el porqué de la estrategia de una variedad estrecha que aplicaba la compañía:

> Si llegaran diez clientes a comprar Advil, ¿cuántos no lo comprarán porque sólo se ofrece en un tamaño? Tal vez uno o dos. Nosotros decimos que ésa es una pérdida inteligente de ventas. Estamos dispuestos a dejar que ese cliente se vaya. Pero si ofreciéramos cuatro o cinco tamaños de Advil, como la mayoría de las tiendas de abarrotes, nuestro negocio sería más difícil de manejar. Nuestro negocio sólo puede tener éxito si somos eficientes. Uno no puede vender con estos márgenes si no lo es.[7]

La administración pensaba que su estrategia de una variedad limitada ayudaba mucho a reducir los costos de las compras, los embarques y el manejo y la comercialización de la mercancía dentro de la tienda.

Con intención de ofrecer a los miembros más razones para comprar en Costco con más frecuencia y para que ésta cumpliera mejor con la idea de un mero destino para hacer compras, la compañía abrió departamentos auxiliares en el interior de los almacenes o junto a ellos, como muestra la tabla que se presenta a continuación.

	2009	2008	2007
Número total de almacenes	527	512	488
Almacenes con tiendas con espacio para comer y carritos de hot dogs	521	506	482
Centros de revelado en una hora	518	504	480
Ópticas	509	496	472
Farmacias	464	451	429
Gasolineras	323	307	279
Centros de audición	303	274	237
Centros de fotocopiado e impresión	10	8	8

Compra de mercancía como búsqueda de tesoros Los compradores de mercancía de Costco siempre estaban prestos para hacer compras únicas de artículos que le resultaran atractivos a la clientela de la compañía y que se vendieran con rapidez. Un

[7] Boyle, "Why Costco Is So Damn Addictive", p. 132.

Figura 3 Ventas de Costco por categorías de productos principales, 2003-2009

	2009	2008	2007	2005	2003
Alimentos (frutas y verduras, carnes y pescados, productos de panadería y carnes frías y alimentos secos y empacados institucionalmente)	33%	32%	31%	30%	30%
Varios (golosinas, frituras, tabaco, bebidas alcohólicas y no alcohólicas y productos de limpieza e institucionales)	23	22	23	25	26
Líneas duras (electrodomésticos grandes, aparatos electrónicos, productos de salud y belleza, ferretería, artículos de oficina, artículos para patio y jardín, artículos deportivos, muebles, cámaras y artículos para automóviles)	19	19	21	20	20
Líneas blandas (ropa, blancos, joyería, peltre, libros, películas en DVD, videojuegos, música, adornos para casa y electrodomésticos pequeños)	10	10	11	12	14
Auxiliares y otros (gasolina, farmacia, alimentos preparados, óptica, revelado de fotos en una hora, aparatos auditivos y viajes)	15	17	14	13	10

Fuente: Costco, reporte 10-K, 2005, 2007 y 2009.

número considerable de artículos eran productos del extremo alto o con nombres de marcas que estaban etiquetados a precios altos, como cafeteras expreso de 800 dólares, joyería costosa y anillos de brillantes (de entre 50 mil y 250 mil dólares), relojes Movado, quesos exóticos, bolsas de mano Coach, collares de cinco mil dólares, sacos deportivos de casimir, pianos digitales de 1 500 dólares y champagne Dom Perignon. Decenas de productos especiales llegaban y salían rápidamente, en ocasiones en unos cuantos días o una semana, como camisas italianas Hathaway a 29.99 dólares cada una y sofás modulares de cuero a 800 dólares. La estrategia era atraer a los clientes para que gastaran más de lo que pensaban ofreciéndoles precios irresistibles en artículos caros o especiales con nombres de marca y, es más, conseguir que la mezcla de artículos básicos y de los tesoros buscados cambiaran constantemente de modo que los cazadores de gangas acudieran a Costco con más frecuencia y no sólo periódicamente para "abastecerse".

Los miembros de Costco no tardaron en comprender que debían animarse y comprar las ventas especiales de las "búsquedas de tesoros" que les interesaban, porque era muy probable que esos artículos ya no estuvieran a la venta cuando volvieran a acudir a la tienda a hacer sus compras. En muchos casos, Costco no obtenía sus ofertas de lujo directamente de fabricantes del extremo alto, como Calvin Klein o Waterford (que no estaban interesados en que su mercancía se vendiera con enormes descuentos en lugares como Costco). Los compradores de la compañía más bien buscaban oportunidades para abastecerse de estos artículos legalmente, en el mercado gris, con otros mayoristas o minoristas quebrados que trataban de deshacerse de los sobrantes de sus inventarios o de productos que se vendían con lentitud.

Marketing y publicidad Los precios bajos de Costco y su fama de hacer compras en sus tiendas fue parecido a buscar un tesoro que no requería de mucha publicidad ni de campañas de ventas. Las actividades de marketing y de promociones por lo general se limitaban a programas regulares de correo directo dirigido a los miembros existentes, a campañas especiales para los almacenes nuevos que abrirían sus puertas y algún marketing ocasional por correo directo para atraer posibles nuevos miembros. El principal programa directo de correo directo de la compañía para los miembros se llamaba Costco Connection, un envío múltiple que contenía infinidad de cupones de ahorro para especiales que tendrían lugar en las próximas semanas. En el caso de la inauguración de almacenes nuevos, los equipos de marketing se ponían en contacto personalmente con los negocios de la zona que podrían ser miembros mayoristas; la compañía completaba estos contactos con envíos de correo directo durante el periodo justo anterior a la apertura. Además de utilizar el correo directo para incorporar posibles miembros individuales, la compañía también se esforzaba por atraer a un número mayor de miembros trabajando con grupos de empleados locales y negocios que tenían muchos empleados. Una vez establecida la base de miembros de una zona, la mayor parte de las membresías nuevas se debían a la recomendación de boca en boca (los miembros existentes le contaban a sus amigos y conocidos sus experiencias al comprar en Costco), los mensajes de seguimiento se repartían a los grupos de empleados por medio de la nómina regular u otras comunicaciones organizacionales, y constantemente se invitaba de manera directa a negocios y miembros individuales perspectivos. La administración pensaba que el énfasis en la publicidad por correo directo mantenía sus gastos de marketing bajos en relación con los de los minoristas, tiendas de descuento y supermercados típicos.

El énfasis en los costos bajos Un elemento primordial de la estrategia de Costco era mantener los costos de operación al mínimo y ésa era la clave de sus precios bajos; Jim Sinegal lo explicó así:

> Costco puede ofrecer precios bajos y mejor valor porque eliminó prácticamente todos los extras y los costos históricamente asociados a los mayoristas y minoristas convencionales, inclusive los vendedores, los edificios suntuosos, las entregas, la facturación y las cuentas por cobrar. Dirigimos una operación ajustada con gastos fijos extremadamente bajos, lo cual nos permite pasar enormes ahorros a nuestros miembros.[8]

La administración de Costco se empeñaba en ubicar sus almacenes en calles con mucho movimiento, en o cerca de suburbios de escala alta que ofrecieran un acceso fácil a los negocios pequeños y los habitantes con ingresos por encima de la media, y evitaba inmuebles de primera para contener los costos del predio.

Como los compradores se atraían principalmente por los precios bajos de Costco y la variedad de su mercancía, el diseño de la mayoría de los almacenes era un armazón de metal prefabricado, con pisos de concreto y un mínimo de decoración interior. Los planos de la planta se diseñaron de modo que ofrecieran economía y eficiencia en el uso del espacio para las ventas, el manejo de la mercancía y el control de los inventarios. Por lo general, la mercancía se almacenaba en anaqueles de rejilla sobre el piso de ventas y se exhibía en tarimas que contenían grandes cantidades de cada artículo, reduciendo así la mano de obra requerida para manejar y almacenarla. Muchos de los letreros de la tienda se hacían con impresoras láser; no había bolsas de compras

[8] Costco, 2005, informe anual.

Figura 4 Escenas de los almacenes de Costco



Fuente: Presentaciones de la administración de Costco, 29 de mayo del 2008 y marzo del 2010.

en las cajas de salida y, al salir, los clientes colocaban su mercancía directamente en el carrito de compras o a veces en cajas de cartón vacías. El tamaño de los almacenes de Costco era de entre 70 mil y 205 mil pies cuadrados (de un poco más de 6 000 a algo más de 19 000 metros cuadrados); el tamaño promedio era de 141 mil pies cuadrados (casi 13 100 metros cuadrados). Las unidades más nuevas normalmente medían entre 150 mil (un poco menos de 14 000 metros cuadrados) y 205 mil pies cuadrados. La figura 4 presenta algunas escenas de los almacenes de Costco.

Los almacenes por lo general operaban los siete días de la semana, durante 69 horas, y normalmente abrían de 10:00 a.m. a 8:30 p.m. de lunes a viernes y cerraban más temprano los fines de semana; las operaciones de gasolina en el exterior de muchas tiendas por lo habitual trabajaban horarios más largos. Los horarios más cortos de operación, en comparación con los de los minoristas, tiendas de descuento y supermercados tradicionales, daban por resultado costos de trabajo más bajos en relación con el volumen de ventas.

Estrategia de crecimiento La estrategia de Costco para generar el crecimiento de las ventas y las utilidades se basaba en tres elementos: abrir más almacenes nuevos; construir una base creciente de miembros inmensamente leales y aplicar muy bien las técnicas de comercialización de la mercancía para inducir a los miembros a comprar con más frecuencia en Costco y a comprar más cada vez que visitaran la tienda. Costco abrió 265 almacenes nuevos desde septiembre del 2000, razón que explicaba por qué los ingresos de la compañía se dispararon de 31.6 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2000 a 71.4 mil millones de dólares en el ejercicio del 2009. Las actividades de expansión en Estados Unidos tenían por objeto entrar en las ciudades y los estados donde Costco todavía no tenía almacenes (en 2010, diez estados de ese país no tenían tiendas de Costco) y abrir almacenes adicionales en las zonas metropolitanas que fuesen lo bastante grandes como para contener dos o más tiendas de Costco. La expansión internacional también avanzaba y la empresa proyectaba una mayor expansión en todos sus mercados de Asia. Costco proyectaba duplicar su número de tiendas en Taiwan, de seis a 12, en los próximos cinco años, así como abrir un nuevo centro de distribución; las ventas de la compañía en Taiwan (donde era el único club de mayoreo) se triplicaron entre 2004 (250 millones de dólares) y 2009 (747 millones de dólares), periodo durante el cual las ventas al detalle en ese país sólo crecieron 8.3%.[9]

[9] Andria Cheng, "Costco Cracks Taiwán Market", *Wall Street Journal*, 2 de abril de 2010, p. B5.

Las ventas al menudeo en Taiwan representaban un mercado de 72 mil millones de dólares. Sin embargo, menos de 10% de los ingresos operativos de Costco provenían de los almacenes ubicados fuera de Estados Unidos y Canadá. La figura 5 presenta algunos datos geográficos de las operaciones de Costco para los ejercicios fiscales 2005-2009.

La estrategia de Costco de atraer a un número mayor de miembros y de encantar a los miembros para que efectuaran un porcentaje mayor de sus compras en Costco se fundaba en tres elementos:

- Ofrecer a los miembros un lugar para suministrarse de artículos prácticos, utilizados con frecuencia en los negocios y el hogar, a precios de ahorro.
- Hacer que comprar en Costco sea interesante y gratificante en razón de la posibilidad de adquirir una serie permanentemente cambiante de artículos costosos y de pequeños gustos a precios verdaderamente mínimos; en este sentido era importante que los miembros pudiesen detectar artículos nuevos atractivos en el piso de ventas cada vez que acudiesen a comprar a Costco. Los compradores de Costco siempre estaban atentos al panorama manufacturero en busca de oportunidades únicas para comprar artículos que atrajeran a los miembros caza gangas. Además, el personal de los almacenes se esforzaba por exhibir y comercializar con efectividad las ofertas especiales en el piso de ventas.
- Acostumbrar a los miembros a lo valioso que era visitar Costco semanal o quincenalmente para no dejar pasar ninguna de las ofertas especiales de mercancía de única vez que, como norma, se agotaba en cuestión de días.

A efecto de propiciar un mayor crecimiento de su negocio, Costco tenía dos sitios web, **www.costco.com** en Estados Unidos y **www.costco.ca** en Canadá, como camino para expandir las ofertas de productos que incluían artículos costosos que no podría exhibir de forma económica en el piso de ventas de los almacenes (por ejemplo, muebles para casa y jardín, ofertas especiales de PC y otros artículos electrónicos) y para comodidad de los miembros que no siempre podían adquirir ciertos artículos en el almacén donde habitualmente realizaban sus compras. En el centro fotográfico en línea de Costco, los miembros podían subir las imágenes y pasar a recoger las respectivas impresiones al almacén de su localidad en un poco más de una hora. Las ventas del comercio electrónico de Costco sumaron 1.2 mil millones en el ejercicio fiscal de 2007, en comparación con 534 millones de dólares para el ejercicio de 2005 y 376 millones de dólares para el ejercicio de 2004 (no existían reportes de datos más recientes de las ventas del comercio electrónico).

Figura 5 Datos geográficos seleccionados de las operaciones de Costco Wholesale Corporation, ejercicios fiscales 2005-2009 (en millones de dólares, con excepción del número de almacenes)

	Operaciones en Estados Unidos	Operaciones en Canadá	Otras operaciones internacionales	Total
Ejercicio al 30 de agosto del 2009				
Total de ingresos (inclusive cuotas de membresía)	$56 548	$9 737	$5 137	$71 442
Ingresos por operación	1 273	354	150	1 777
Gastos de capital	904	135	211	1 250
Número de almacenes	406	77	44	527
Ejercicio al 31 de agosto del 2008				
Total de ingresos (inclusive cuotas de membresía)	$56 903	$10 528	$5 052	$72 483
Ingresos por operación	1 393	420	156	1 969
Gastos de capital	1 190	246	163	1 599
Número de almacenes	398	75	39	512
Ejercicio al 2 de septiembre del 2007				
Total de ingresos (inclusive cuotas de membresía)	$51 532	$8 724	$4 144	$64 400
Ingresos por operación	1 217	287	105	1 609
Gastos de capital	1 104	207	74	1 386
Número de almacenes	383	71	34	488
Ejercicio al 3 de septiembre del 2006				
Total de ingresos (inclusive cuotas de membresía)	$48 466	$8 122	$3 564	$60 151
Ingresos por operación	1 246	293	87	1 626
Gastos de capital	934	188	90	1 213
Número de almacenes	358	68	32	458
Ejercicio al 28 de agosto del 2005				
Total de ingresos (inclusive cuotas por membresía)	$43 064	$6 732	$3 155	$52 952
Ingresos por operación	1 168	242	65	1 474
Gastos de capital	734	140	122	995
Número de almacenes	338	65	30	433

Nota: Las cifras en dólares correspondientes a "otros" países sólo representan la parte de Costco en la sociedad, pues todas las operaciones en el exterior fueron empresas conjuntas o *joint ventures* (Costco fue el socio mayoritario en esas sociedades); los 32 almacenes operados por Costco México (33 almacenes a 2009), en los cuales Costco sólo poseía 50% de la empresa conjunta o *joint venture* no se incluyen en los datos de "otros" países.

JIM SINEGAL. COFUNDADORY DIRECTOR GENERAL DE COSTCO

Jim Sinegal fue el motor que llevó a Costco a su éxito. Estaba muy lejos del estereotipo que existe de los directores generales. A sus 73 años de edad, Sinegal vestía informal y discretamente y muchas veces se presentaba en la oficina o recorría las tiendas de Costco usando una camisa de algodón, sin corbata, proveniente de un perchero de gangas de Costco y luciendo un gafete de empleado común y corriente que sólo decía: "Jim". Su atuendo informal y su bigote, pelo cano y presencia amable muchas veces llevaban a los compradores a confundirle con un empleado de la tienda. Sinegal contestaba personalmente su teléfono y en cierta ocasión le comentó a reporteros de ABC News: "¿No creen ustedes que si un cliente llama para presentar una queja seguramente se sentirá contento de que yo haya contestado el teléfono y hablado con él?"[10]

[10] Citado en Alan B. Goldberg y Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability", *20/20*, 2 de agosto del 2006, **http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779**, consultado el 15 de noviembre de 2006.

Sinegal dedicaba mucho tiempo a recorrer las tiendas de Costco, viajaba en el avión de la compañía de una plaza a otra y, en ocasiones, visitaba entre ocho y 10 tiendas al día (su récord para un día fue 12). Cuando se presentaba en una tienda era tratado como una estrella (la noticia de que "Jim está en la tienda" se esparcía rápidamente). Sinegal siempre trataba de saludar a los empleados de la tienda y comentó: "Los empleados saben que quiero saludarles, porque les aprecio. Desde el principio hemos dicho: 'Seremos una compañía donde todo el mundo se tutea".[11] Los empleados parecían sentir un auténtico aprecio por Sinegal. Él hablaba con tono suave y con un sentido común que sugería que lo que decía no era nada extraordinario.[12] Daba la impresión de una persona amable pero firme y tendía a irritarse cuando alguien disentía ostensiblemente con lo que la gente le platicaba.

Cuando recorría una tienda de Costco con un gerente local de ese establecimiento, Sinegal estaba al mando. Funcionaba como productor, director y crítico conocedor. No tardaba en llegar al grano y exhibía enorme atención a los detalles y los precios mientras recorría los pasillos de las tiendas dirigiendo una andanada de preguntas a los gerentes de las tiendas respecto a los volúmenes de ventas y de los niveles de las existencias de artículos particulares, criticando la exhibición de la mercancía o el lugar que ocupaban ciertos productos en las tiendas, comentando sobre algún aspecto de las operaciones de la tienda que llamara su atención y pidiendo a los gerentes que investigaran más y le presentaran mayor información siempre que consideraba que sus respuestas distaban mucho de satisfacer sus preguntas. Era muy evidente que Sinegal sabía mucho de comercialización de mercancía, que exigía mucho de los gerentes y los empleados de las tiendas y que sus opiniones sobre las ventas de descuento marcaban el tono de las operaciones de la compañía. Los observadores conocedores consideraban que la pericia de Jim Sinegal en la comercialización de mercancía estaba a la par de la de Sam Walton, el legendario fundador de Walmart.

Operaciones de los almacenes

Costco compraba la mayor parte de su mercancía directamente a los fabricantes, que la enviaban directamente a sus tiendas o a alguno de los nueve depósitos que funcionaban como puntos de distribución para las tiendas cercanas. Los depósitos recibían embarques de contenedores enviados por los fabricantes y recolocaban estos bienes dentro de un embarque combinado dirigido a almacenes individuales, por lo general en menos de 24 horas. Esto maximizaba el volumen de la carga y las eficiencias del manejo. Cuando la mercancía llegaba a un almacén era transportada directamente el piso de ventas; muy poca de ella se almacenaba en lugares ubicados fuera del piso de ventas, y eso reducía los costos de recepción porque eliminaba muchos de los costos asociados al manejo de mercancía que pasa por varios pasos, por ejemplo, comprarle a distribuidores en lugar de a los fabricantes, recibir la mercancía en un lugar central, operar centros regionales de distribución para almacenar y distribuir los inventarios de mercancía a las tiendas cercanas y contar con áreas en los locales minoristas donde se puedan guardar reservas de la mercancía fuera del piso de ventas.

Costco tenía relaciones de compra directas con muchos productores de mercancía con nombres de marcas nacionales (por ejemplo, Canon, Casio, Coca-Cola, Colgate-Palmolive, Dell, Fuji, Hewlett-Packard, Jones of New York, Kimberly-Clark, Kodak, Kitchen Aid, Levi Strauss, Michelin, Nestlé, Panasonic, Procter & Gamble, Samsung y Sony) y con los fabricantes que suministraban los productos que llevaban su marca privada Kirkland Signature. Ningún fabricante solo suministraba un porcentaje significativo de la mercancía que llevaba la compañía. Costco nunca tuvo problemas para obtener cantidades suficientes de mercancía y la administración pensaba que si una o varias de sus fuentes de suministro fallaran, la compañía podría comprarle a otros fabricantes sin que sus actividades pasaran por una interrupción importante.

Los almacenes de Costco aceptaban el pago en efectivo o con cheque y casi todas las tarjetas de débito, con American Express y con la tarjeta de crédito de marca privada de Costco. También aceptaban la devolución de mercancía cuando los miembros no estaban satisfechos con sus compras. Las pérdidas asociadas a los cheques incobrables eran mínimas porque cuando rebotaba el cheque de un cliente, éste después no podía pagar ni cambiar un cheque en el punto de venta hasta que hubiera restituido el monto debido. El formato de la membresía facilitaba un control estricto de las entradas y las salidas de los almacenes y eso daba por resultado que las pérdidas de inventario no llegaran a dos décimos de 1% de las ventas netas; cifra muy inferior a la de otros minoristas de descuento.

Los gerentes de los almacenes Los gerentes de los almacenes de Costco gozaban de bastantes atribuciones para dirigir las operaciones de su tienda y, en efecto, operaban como emprendedores que dirigían su propio negocio minorista. Eran responsables de comercializar con efectividad la línea siempre cambiante

[11] *Ibid.*

[12] Descrito en Nina Shapiro, "Company for the People", *Seattle Weekly,* 15 de diciembre del 2004, **www.seattleweekly/com**, consultado el 14 de noviembre del 2006.

de los productos de las búsquedas de tesoros, de orquestar los lugares donde se colocaban los productos y los exhibidores en la tienda para maximizar las ventas y que tuvieran una veloz rotación y de proponer sus propias ideas respecto de los artículos que se venderían en sus tiendas. Cuando los gerentes experimentaban qué artículos deberían llevar y qué técnicas de comercialización deberían emplear en la tienda, aplicaban lo que sabían de la clientela que acudía a sus locales; por ejemplo, los artículos costosos de diamantes se vendían muy bien en algunos almacenes pero no en otros. Los mejores gerentes de Costco tomaban el pulso de los miembros que compraban en su almacén para poder estar sincronizados con la mercancía que se vendería bien y tenían un don para crear cierto elemento de emoción, ruido y comentario en sus almacenes que alentaba volúmenes de ventas superiores al promedio (las ventas en los almacenes de Costco que vendían mayor volumen con frecuencia pasaban de 5 millones de dólares a la semana, y muchos días pasaban de un millón de dólares). Los gerentes exitosos también respondían a la competencia que implicaba dirigir una tienda con enorme tráfico y resolvían las crisis inevitables del momento.

Base de la membresía de Costco y demografía de los miembros

Costco tenía dos clases básicas de membresías: una para negocios y otra llamada Estrella Dorada. Esta segunda era para los individuos que no calificaban para obtener una membresía de negocio. Los negocios, inclusive los individuos que poseían una licencia para su negocio, un permiso para realizar ventas al detalle o alguna otra evidencia de la existencia de un negocio calificaban para ser Negocios miembro. Estos miembros por lo normal pagaban una cuota anual de membresía de 50 dólares por la tarjeta del miembro titular y la de su cónyuge, y podían adquirir otras tarjetas de membresía, por una cuota anual de 40 dólares cada una, para sus socios o empleados (estas membresías adicionales también incluían una tarjeta para el cónyuge). Un número significativo de Negocios miembro también realizaba sus compras personales en Costco.

Los miembros Estrella Dorada normalmente pagaban una cuota anual de 50 dólares, la cual incluía una tarjeta para su cónyuge. Además, todos los miembros de Estados Unidos y Canadá podían obtener una membresía Ejecutiva, con una cuota anual de 100 dólares; los miembros Ejecutivos obtenían un ahorro adicional de 2% sobre las compras calificadas en Costco (mismo que podían recuperar en los almacenes de Costco), hasta una rebaja máxima de 500 dólares al año. La membresía Ejecutiva también ofrecía ahorros y beneficios para diversos servicios que Costco ofrecía a negocios y consumidores, entre ellos procesamiento de una tarjeta de crédito para el comercio, préstamos a pequeñas empresas, seguro de automóvil y de casa habitación, servicio telefónico de larga distancia, impresión de cheques y servicios de bienes raíces e hipotecas; estos servicios eran prestados principalmente por terceros y variaban por estado. En el 2009, los miembros Ejecutivos representaban 29% de la base de miembros primarios de Costco y generaron más de 40% de las ventas netas consolidadas. Los miembros podían comprar en un almacén cualquiera de Costco; la tasa de renovación de los miembros era del orden de 87%.

Remuneración y prácticas laborales

En septiembre del 2009, Costco tenía en el mundo 79 mil empleados de tiempo completo y 63 mil de medio tiempo, cifra que no incluía a los cerca de nueve mil empleados de Costco México, cuyas operaciones no estaban consolidadas en los resultados financieros y operativos de Costco. Alrededor de 13 500 empleados por hora, en plazas de California, Maryland, Nueva Jersey y Nueva York y un almacén en Virginia, pertenecían al sindicato International Brotherhood of Teamsters. Los empleados restantes no estaban sindicalizados.

El salario inicial de los empleados nuevos de Costco estaba en la banda de 10.50-11.00 dólares la hora en 2008. Dependiendo de la clasificación laboral, las escalas medias de los pagos para los empleados de Costco con cinco o más años de antigüedad se ubicaban en la banda de 17-21 dólares la hora.[13] Los empleados de los almacenes recibían un salario y medio por trabajar los sábados y les pagaban doble tiempo si tenían que trabajar más de 12 horas en un turno dado. Los sueldos promedio para las plazas administrativas en los almacenes de Costco en el 2008 estaban dentro de la banda de 55 000-75 000 dólares.[14]

Los empleados recibían bonos bianuales y toda una gama de prestaciones que se consideraban bastante buenas en comparación con las que ofrecían otros minoristas. Los empleados asalariados recibían las prestaciones al mes de la fecha de su contratación. Los empleados de tiempo completo las recibían en el primer mes después de haber trabajado durante un periodo de prueba de 90 días; los empleados de medio tiempo las recibían en el primer mes después de haber trabajado durante 180 días.

Jim Sinegal admitía que pagar buenos salarios y prestaciones iba en contra de lo comúnmente aceptado en el sector de las ventas con descuento, pero estaba convencido de que era muy importante tener trabajadores bien pagados para que aplicaran bien la estrategia de

[13] Basado en datos de Costco disponibles en PayScale, **www.payscale.com**, consultado el 9 de octubre del 2008.
[14] *Ibid.*

Costco: "Pagar buenos salarios para que la gente siga trabajando con uno es un muy buen negocio".[15] Cuando un reportero le preguntó por qué Costco daba un trato tan bueno a sus trabajadores, en comparación con otros minoristas (sobre todo Walmart que pagaba salarios más bajos y ofrecía menos prestaciones), Sinegal repuso: "¿Los empleados por qué no habrían de tener derecho a un buen salario y una buena carrera?... Definitivamente tiene buen sentido para los negocios. Muchas personas coinciden en que tenemos los costos más bajos, pero que pagamos los salarios más altos. Eso seguramente indica que obtenemos una mayor productividad. En nuestro negocio es axiomático: uno obtiene el equivalente a lo que paga".[16] En el 2007, Sinegal declaró que apoyaba un incremento del salario mínimo de 5.15 a 7.25 dólares la hora y dijo: "Si las personas ganan más, su nivel de vida elevarán y serán mejores consumidores".[17]

Selección para los puestos vacantes

Los directores de Costco querían que los empleados supieran que podían desarrollar una larga carrera en Costco. La política de la compañía era llenar un mínimo de 86% de las vacantes de nivel alto otorgando ascensos a personas de la compañía; en realidad, el porcentaje era casi de 98%, o sea que la mayoría del equipo gerencial de Costco (inclusive los gerentes de almacén, mercancía, administración, miembros, atención al público y recepción de mercancía) se desarrollaron en la compañía. Muchos de los vicepresidentes comenzaron en empleos al nivel de ingreso; Jim Sinegal explicaba: "Tenemos a personas que empezaron empujando los carritos de compra al estacionamiento y ahora son vicepresidentes de nuestra compañía".[18] No obstante, Costco insistía que los candidatos a gerentes de almacén fueran comercializadores de primera, con un don especial para los detalles que provocaba que la mercancía volara de los anaqueles; Sinegal explicó: "Las personas que tienen sensibilidad para esto simplemente empiezan a captarlo. En cambio si uno ve a otras, es como si estuvieran mirando un lienzo en blanco. No quiero ser demasiado duro, pero así son las cosas".[19] La mayor parte de los gerentes recién nombrados de Costco provenían de las filas de ayudantes de gerentes de almacén que tenían un buen récord de pista como astutos vendedores sintonizados con qué productos nuevos o diferentes se venderían bien considerando la clientela que compraba en ese almacén en particular; no bastaba con sólo tener habilidades para la administración de personal, la administración de crisis y el manejo de las operaciones del almacén con costos eficientes.

SAM'S CLUB

A principios del 2010, Sam's Club operaba 596 almacenes en 48 estados de la Unión Americana (sólo faltaban Vermont y Oregon), 23 almacenes en Brasil, 98 almacenes en México, nueve almacenes en Puerto Rico y tres almacenes en China. En marzo del 2009, la compañía cerró seis almacenes Sam's Club en Canadá y en enero del 2010, Brian Connell, director general de Sam's Club, anunció que la compañía cerraría 10 almacenes ubicados en Estados Unidos que no estaban teniendo un buen desempeño (entre ellos cuatro en California). No obstante, sus planes eran abrir entre cinco y 10 almacenes Sam's Club nuevos (incluidas algunas reubicaciones) en 2010. En fecha reciente, los ejecutivos de Sam's Club iniciaron un importante programa de remodelación de los almacenes; 52 remodelaciones tendrían lugar en el ejercicio fiscal de 2010 y entre 60 y 80 clubes más serían remodelados en el ejercicio fiscal de 2011 (de febrero de 2010 a enero de 2011). La figura 6 presenta datos seleccionados de las finanzas y las operaciones de Sam's Club.

El primer Sam's Club abrió sus puertas en 1984 y la administración buscó una veloz expansión del formato de club de miembros. A principios de 2001, tenía 475 almacenes en Estados Unidos y 53 en otros países: ocho en Brasil; uno en China; 38 en México y seis en Puerto Rico. En los siguientes nueve años la compañía abrió 121 almacenes más en Estados Unidos y 80 en otros países. Muchos de los locales de Sam's Club estaban junto a Supercentros Walmart. El concepto del formato de Sam's Club era vender mercancía con márgenes de utilidad muy pequeños, de modo que fuera posible ofrecer precios bajos a los miembros. La misión de Sam's Club era "simplemente conseguir que los miembros ahorraran ofreciéndoles mercancía atractiva de calidad y una experiencia superior al comprar, todo ello con gran valor".[20]

Los locales medían entre 71 mil y 190 mil pies cuadrados (de casi 6 600 metros cuadros a más de 17 500), con un tamaño promedio de unos 133 mil pies cuadrados (poco más de 12 300 metros cuadrados). Todos los almacenes tenían pisos de concreto, escasas decoraciones y los bienes eran exhibidos en tarimas, anaqueles rústicos de madera o percheros (en el caso de ropa).

Oferta de mercancía

Sam's Club llevaba mercancía con nombres de marca, entre ellos bienes no perecederos, algunos bienes perecederos, abarrotes tamaño institucional y algunos bienes de

[15] Citado en Goldberg y Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability".
[16] Shapiro, "Company for the People".
[17] Citado en Lori Montgomery, "Maverick Costco CEO Joins Push to Raise Minimum Wage", *Washington Post*, 30 de enero de 2007, p. D4.
[18] Citado en Goldberg y Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability".
[19] *Ibid.*
[20] Walmart, Informe anual del 2010, p. 8

Figura 6 Datos seleccionados de las finanzas y las operaciones de Sam's Club, ejercicios fiscales 2000-2010

	Ejercicios fiscales al 31 de enero					
Sam's Club	**2010**	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**	**2001**
Ventas en Estados Unidos[a] (millones de dólares)	$ 46 710	$ 46 899	$ 44 336	$ 41 582	$ 39 798	$ 26 798
Ingresos por operación (millones de dólares)	1 512	1 646	1 648	1 480	1 407	942
Activo (millones de dólares)	12 073	12 339	11 722	11 448	10 588	3 843
Número de locales al cierre del ejercicio	729	727	713	693	670	564
Estados Unidos	596	602	591	579	567	475
Mundo	133	125	122	114	103	64
Promedio de ventas por local en E.U. (millones de dólares)	$78.4	$77.9	$75.1	$71.8	$70.2	$56.8
Crecimiento de las ventas en los almacenes existentes que llevan abiertos más de 12 meses:						
Inclusive ventas de gasolina	−1.4%	4.9%	4.9%	2.5%	5.0%	n.a.
Sin incluir ventas de gasolina	0.7%	3.7%	4.2%	2.9%	n.a.	n.a.
Tamaño promedio de los almacenes (pies cuadrados)	133 000	133 000	132 000	132 000	129 400	122 100

[a] La cifra de las ventas incluye cuotas por membresía y sólo se refiere a almacenes en Estados Unidos. Para efectos de los reportes financieros, Walmart consolida las operaciones de todas las tiendas en el extranjero en una sola cifra del segmento "internacional"; por lo tanto, la información financiera de los locales de Sam's Club en el extranjero no está disponible por separado.

Fuente: Walmart, reportes 10-K report e informes anuales, ejercicios fiscales 2010, 2008, 2006 y 2001

marca privada que se vendían bajo las marcas Member's Marketing, Bakers & Chefs, y Sam's Club. Por lo general, cada almacén Sam's Club también llevaba software, aparatos electrónicos, joyería, bienes deportivos, juguetes, neumáticos y baterías, libros, DVD y artículos para oficina; la mayoría tenía departamentos de alimentos frescos, como panadería, carne, frutas y verduras, flores y un Café Sam's. Un número significativo de clubes tenía un departamento de revelado de fotos en una hora, una farmacia que surtía recetas médicas, una óptica y bombas de gasolina de autoservicio. Los miembros podían comprar una gran variedad de mercancías y servicios en línea en **www.samsclub.com**.

Al igual que Costco, Sam's Club llevaba alrededor de 4 mil artículos, de los cuales una parte importante estaba compuesta por productos estándar y otra menor por compras especiales y ofertas de única ocasión. Los artículos de búsqueda de tesoros de Sam's por lo habitual no eran de una escala tan alta como los de Costco y tenían precios más bajos. La tabla que se presenta a continuación incluye los porcentajes de la composición de las ventas de Sam's Club.

	Ejercicio fiscal al 31 de enero	
	2010	**2009**
Alimentos y bebidas (lácteos, carne, panadería, carnes frías, frutas y verduras, alimentos empacados secos, fríos o congelados, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, flores y otros abarrotes)	39%	39%
Salud y bienestar (servicios de farmacia y óptica, productos de salud y belleza, productos de lavandería y para el hogar, productos para bebé, artículos para mascotas y artículos para restaurantes)	19	18
Tecnología, oficina y entretenimiento (aparatos electrónicos, inalámbricos, software, videojuegos, películas, libros, música, juguetes, artículos para oficina, muebles para oficina, revelado de fotos)	10	10
Ropa y hogar (artículos para reparaciones domésticas, para jardín, asadores, para jardinería, muebles, ropa, joyería, blancos, artículos de temporada, colchones y electrodomésticos pequeños)	8	9
Tabaco/caramelos y combustible/automóviles (tabaco, frituras, herramientas de mano y eléctricas, ventas de gasolina, centros de neumáticos y baterías)	24	24

Membresía y horario

Los negocios miembro de Sam's Club pagaban una cuota de 35 dólares por la tarjeta del miembro titular y una adicional para su cónyuge sin costo alguno. Los negocios miembro podían incluir hasta ocho asociados del negocio por 35 dólares cada uno y podían comprar membresías para los empleados a 30 dólares por membresía, si había entre 50 y 999 empleados, y de 25 dólares para mil empleados o más. La cuota anual de la membresía para un miembro Advantage (individual) era 40 dólares, inclusive una tarjeta para su cónyuge. La membresía Premium Plus de Sam's Club costaba 100 dólares e incluía varios beneficios y servicios adicionales, entre ellos seguro de salud; procesamiento de tarjeta de crédito para el comercio; operación de sitio web; servicios personales y financieros; y un programa de seguro para autos, barcos y vehículos recreativos.

El horario de operaciones de Sam's Club era de 10:00 a.m. a 8:30 p.m. de lunes a viernes; de 9:00 a.m. a 8:30 p.m. los sábados y los domingos de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. Todos los locales del club ofrecían un programa de Llave de Oro que permitía que los negocios miembro compraran antes del horario regular de operaciones de lunes a sábado, a partir de las 7:00 a.m. Los miembros podían pagar la mercancía de distintas maneras, inclusive con tarjetas de débito, ciertas tarjetas de crédito y una tarjeta de crédito Discover de marca privada en conjunto con el tercer emisor. El departamento de farmacia y óptica aceptaba pagos de los productos y los servicios por medio de los planes de seguros de salud de los miembros.

Distribución

Alrededor de 63% de la mercancía de Sam's Club, aparte de la gasolina, era enviada desde las instalaciones de distribución de la división propia y, en el caso de bienes perecederos, de algunos centros de distribución de abarrotes de Walmart; el resto era enviada por los proveedores directamente a los locales de Sam's Club. Al igual que Costco, los centros de distribución de Sam's Club empleaban técnicas de cruce de andenes, con las cuales los embarques que llegaban eran transferidos inmediatamente a camiones que salían con destino a los locales de Sam's Club; los embarques normalmente pasaban menos de 24 horas en las instalaciones de embarques cruzados y, en algunos casos menos de una hora. La red de centros de distribución de Sam's Club se componía de ocho instalaciones de distribución, propiedad y operadas por la compañía, y 18 instalaciones propiedad de terceros y operadas por ellos. Una combinación de camiones propiedad de la compañía y de compañías camioneras independientes se encargaban de transportar la mercancía no perecedera de los centros de distribución a los locales de los clubes; Sam's utilizaba a compañías camioneras independientes para transportar los artículos perecederos a los centros de distribución y a sus almacenes.

BJ'S WHOLESALE

Desde principios del 2004, BJ's Wholesale se expandió de 150 a 187 almacenes del club; operaba exclusivamente en la costa este de Estados Unidos, desde Maine hasta Florida. BJ's proyectaba abrir entre siete y 10 nuevos almacenes en el 2010 (inclusive una reubicación) en los mercados geográficos que cubría. BJ's tenía 167 almacenes de "tamaño completo", con un promedio de 113 mil pies cuadrados (aproximadamente 10 500 metros cuadrados), y 20 de formato más pequeño, con un promedio de 72 mil pies cuadrados (casi 7 700 metros cuadrados), ubicados en mercados demasiado pequeños como para aguantar un almacén de tamaño completo. Alrededor de 85% de los almacenes de tamaño completo tenían cuando menos un almacén Costco o Sam's Club operando en sus áreas comerciales (a una distancia máxima de diez millas). Sólo uno de los clubes más pequeños de BJ's afrontaba la competencia de un Costco o Sam's Club ubicados a la distancia mencionada. A principios del 2010, BJ's tenía alrededor de 23 500 empleados de tiempo completo y medio tiempo y ninguno de ellos estaba sindicalizado.

La figura 7 presenta algunos datos de las finanzas y las operaciones de BJ's Wholesale para el periodo 2006-2010.

Estrategia de BJ's

Al igual que Costco y Sam's, BJ's vendía mercancía con nombres de marca de gran calidad a precios significativamente más bajos que los de supermercados, cadenas minoristas de descuento, tiendas de departamentos, droguerías y tiendas minoristas especializadas, como Best Buy. Sin embargo, BJ's formuló una estrategia y modelo de operación que, en opinión de su administración, diferenciaba a esta compañía de sus dos grandes competidores:

- Se concentraba en los miembros de su Círculo Interior (individuales) con estrategias de comercialización de mercancía que subrayaban una experiencia de compras agradable para el cliente en varios sentidos:
  - BJ's llevaba una variedad de productos más amplia que Sam's Club y Costco, compuesta por unos siete mil artículos.
  - Para facilitar las compras y aumentar su eficiencia para los miembros, BJ's tenía marcadores en los pasillos, cajas rápidas a la salida, cajas de autoservicio, y auxiliares para las ventas en videos de bajo costo.

Figura 7 Datos seleccionados de las finanzas y las operaciones de BJ's Wholesale para los ejercicios fiscales 2006-2010

	Ejercicio fiscal al				
	30 de enero de 2010	31 de enero de 2009	2 de febrero de 2008	3 de febrero de 2007 (53 semanas)	28 de enero de 2006
Datos seleccionados del estado de pérdidas y ganancias (en millones de dólares excepto los datos por acción)					
Ventas netas	$ 9 954	$ 9 802	$ 8 792	$ 8 280	$ 7 725
Cuotas por membresías	182	178	176	162	150
Otros ingresos	51	48	47	54	58
Total de ingresos	10 187	10 027	9 014	8 497	7 933
Costo de ventas, inclusive compras y costos arrendamiento	9 081	9 004	8 091	7 601	7 064
Gastos de ventas, generales y administrativos	875	799	724	740	643
Ingreso por operación	224	221	195	144	214
Ingreso por interés, neto	(1)	1	4	3	3
Previsión para impuestos sobre la renta	91	86	78	57	86
Ingreso neto	$ 132	$ 135	$ 123	$ 72	$ 129
Ingreso por acción común:					
Ganancias básicas por acción:	$2.47	$2.32	$1.93	$1.10	$1.89
Ganancias diluidas por acción:	2.42	2.28	1.90	1.08	1.87
Datos del balance general y flujo de efectivo (en millones de dólares)					
Efectivo y equivalentes	$ 59	$ 51	$ 97	$ 56	$ 162
Activo circulante	1 173	1 076	1 145	1 070	1 120
Pasivo circulante	1 006	909	946	867	862
Capital de trabajo	167	167	199	203	258
Inventario de mercancía	930	860	877	851	813
Total de activo	2 166	2 021	2 047	1 993	1 990
Deuda a largo plazo	1	1	2	2	3
Capital de accionistas	1 033	985	980	1 020	1 016
Flujo de efectivo por operación	298	224	305	173	192
Gasto de capital	176	138	90	191	123
Datos seleccionados de operaciones					
Clubes abiertos al cierre del ejercicio	187	180	177	172	163
Número de miembros (en miles)	9 400	9 000	8 800	8 700	8 619
Promedio de ventas por local de club (en millones de dólares)	$53.2	$54.6	$49.7	$48.1	$47.4
Crecimiento de las ventas en clubes existentes que lleven abiertos más de 12 meses	−1.9%	9.4%	3.7%	1.2%	3.6%

Fuente: BJ's Wholesale Club, reportes 10-K para 2010, 2008 y 2007.

- Las tiendas estaban abiertas más horas que las de Costco y Sam's; el horario de operación típico era de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. los sábados y los domingos.
- BJ's vendía muchos artículos por volumen, pero ofrecía algunos paquetes más pequeños que eran más fáciles de llevar y almacenar en casa, inclusive tamaños comparables a los que ofrecían los supermercados. Los paquetes más pequeños eran característicos en una serie de categorías de alimentos frescos, entre otras, lácteos, carne, panadería, pescado y frutas y verduras. La administración trabajaba estrechamente con los fabricantes para armar paquetes y tamaños adecuados para su venta en el formato de club de almacén a efecto de economizar en los costos de manejo y de mantener bajos los precios.
- En algunas variedades de productos, BJ's tenía tres categorías de precios para que eligieran los miembros: buenos, de medio lujo y de lujo
- BJ's era el único operador grande de clubes de almacenas que aceptaba cupones de los fabricantes, los cuales proporcionaban valor agregado a los miembros; también aceptaba más opciones de pago con tarjetas de débito y crédito que los clubes de almacenes que competían con él.
- Los almacenes de BJ's incluían una serie de servicios especializados que tenían por objeto permitir que los miembros realizaran compras más completas en BJ's y alentar viajes más frecuentes a sus clubes. Algunos de estos servicios eran ópticas con todos los servicios, terrazas para comer, centro inalámbrico Verizon con todos los servicios, servicios de reparación para el hogar, Vacaciones BJ's, cobertizos para jardín y para almacenar, patios y salas de bronceado, instalación de sistemas de seguridad para casas habitación, servicio de llenado de tanques de propano, un servicio de compra de automóviles, un servicio de renta de automóviles, servicios de frenos y escapes operados con Monro Muffler Brake, instalación de televisores y *home theater*, y planes de protección de aparatos electrónicos y joyería. La mayoría de estos servicios se brindaban por operadores externos en espacios arrendados a BJ's. En enero del 2010, operaban gasolineras en 104 plazas del club de almacenes; al igual que Costco, BJ's vendía gasolina a precio de descuento como camino para proyectar una imagen de buenos precios a los miembros prospectivos y de proporcionar valor agregado a los miembros existentes. A principios del 2007, BJ's dejó de surtir recetas médicas y cerró las 46 farmacias que tenía en los clubes.
- En el sitio web de BJ's (**www.bjs.com**), los miembros podían comprar miles de productos adicionales que no estaban disponibles en los almacenes de la compañía. Algunos de los artículos vendidos en el sitio web de BJ's eran aparatos electrónicos, computadoras, videojuegos, equipo para oficina, productos para el hogar, productos para la salud y la belleza, artículos deportivos, productos para la vida al aire libre, productos para bebés, juguetes y joyería y servicios como seguro de automóvil y de casa habitación, reparaciones para el hogar, servicios de viaje e instalación de televisores y *home theater*.
- Las ubicaciones de los clubes estaban agrupadas para beneficiarse de un mayor reconocimiento del nombre y de maximizar las eficiencias del apoyo administrativo y las actividades de distribución y comercialización.
- BJ's luchaba por llegar a ser líder y mantener el primero o segundo lugar del sector en cada zona de mercado grande en las que operaba.

Los alimentos representaron alrededor de 65% de las ventas de mercancía de BJ's en 2009, mientras que 35% restante se componía de una amplia variedad de artículos de mercancía general. Las categorías de alimentos de BJ's incluían alimentos congelados, carne y productos lácteos frescos, bebidas, abarrotes, frutas y verduras frescas y flores, enlatados, productos de papel para el hogar. La mercancía general incluía aparatos electrónicos de consumo, medios grabados, electrodomésticos pequeños, neumáticos, joyería, productos para la salud y la belleza, productos de limpieza para el hogar, productos químicos, software de computadora, libros, tarjetas de felicitación, ropa, muebles, juguetes y artículos de temporada. Más de 70% de los productos que vendía BJ's eran artículos que también vendían los supermercados.

Los productos de marca privada de BJ's eran de primera calidad y por lo general tenían un precio más bajo que los de marca que competían con ellos. En los pasados dos años, BJ's depuró sus productos de marca privada eliminando alrededor de 12% y optó por concentrarse en los artículos que ofrecían márgenes más amplios y mayor volumen de ventas. Los bienes de marca privada representaron alrededor de 10% de las ventas de alimentos y mercancía general en 2009, frente a 11% para el 2008 y 13% para el 2007.

Operaciones del club de almacenes

Los almacenes de BJ's eran locales independientes o estaban dentro de centros comerciales. Los costos de construcción y desarrollo del local de los clubes BJ's de tamaño completo eran de entre seis y 10 millones de dólares; los costos de adquisición de los predios estaban entre 5 y 10 millones de dólares, pero podían ser significativamente más altos en algunas plazas. Cada almacén por lo general tenía una inversión de entre 3 millones 500 mil dólares y 4 millones de dólares en mobiliario y equipamiento. Los gastos previos a la apertura de un nuevo club eran de entre 1 millón y 1.5 millones de dólares. Con espacio para estacionamiento, un club BJ's típico de tamaño completo requería entre 13 y 14 acres de terreno; los clubes más pequeños requerían alrededor de 8 acres. En años recientes, la compañía había financiado todas las expansiones de sus clubes, así como otros gastos de capital, con fondos generados internamente.

La mercancía que compraba a los fabricantes se enviaba a una instalación de intercambio de muelles de BJ's o directamente a los clubes. El personal de las instalaciones de los muelles de intercambio dividía en cantidades más pequeñas los embarques de los camiones enviados por los fabricantes y reasignaba los bienes para embarcarlos a los clubes individuales, en general en un plazo de 24 horas. BJ's trabajaba estrechamente con los fabricantes para minimizar la cantidad de manejo que se requería cuando la mercancía era recibida en un club. Por lo general, la mercancía se exhibía sobre tarimas que contenían grandes cantidades de cada artículo, reduciendo con ello la mano de obra necesaria para manejar, colocar y resurtirla. Normalmente, la compañía almacenaba la mercancía de respaldo en estructuras de acero sobre el piso de ventas, la mayor parte de la mercancía venía etiquetada por el fabricante, de modo que no necesitaba que el club marcara sus precios. Los clubes de tamaño completo tenían alrededor de dos millones de dólares en inventario. La administración pudo limitar las mermas de inventario a sólo 0.20% de las ventas netas en cada uno de los pasados tres ejercicios fiscales (porcentaje muy inferior al de otros tipos de minoristas) controlando estrictamente las salidas de los clubes, limitando los clubes a los miembros y utilizando lo último en tecnología electrónica para controlar la salida de artículos. La figura 8 presenta escenas del interior y el exterior de varios locales de BJ's.

Membresía

Desde 2006, el número de negocios e individuos que tenían tarjeta de miembro de BJ's pasaron de 8.6 millones a 9.4 millones. La compañía cobraba 45 dólares al año por una membresía primaria de Inner Circle (para individuos y hogares), que incluía una membresía adicional gratis; los miembros de la misma casa podían comprar más membresías adicionales por 20 dólares cada una. La membresía de un negocio también costaba 45 dólares al año, y ésta incluía una membresía adicional gratis así como la posibilidad de comprar más membresías adicionales por 20 dólares. Desde 2003, BJ's ofrecía un programa de Premios para los miembros dirigido a los que compraban grandes volúmenes con frecuencia, el cual implicaba una rebaja de 2%, hasta un máximo de 500 dólares al año, sobre la mayoría de las compras en el club. Al cierre del ejercicio fiscal el 30 de enero del 2010, 5.5% del total de los miembros de BJ's eran miembros de los Premios (que entrañaba una cuota anual de 90 dólares); esos miembros representaban 13% del total de las ventas de mercancía y alimentos de BJ's.

BJ's era el único club de almacenes que aceptaba las tarjetas MasterCard, Visa, Discover y American Express en todas sus tiendas; los miembros también podían pagar sus compras con efectivo, cheque o tarjeta de débito. BJ's aceptaba devoluciones de casi toda su mercancía en un plazo de 30 días a partir de la fecha de compra. Las pérdidas asociadas a los pagos con cheques eran mínimas, y los miembros que tenían un cheque rebotado en su haber debían pagar en efectivo.

Sistemas de información

A partir del 2007, la administración de BJ's emprendió una iniciativa tecnológica a gran escala para actualizar o reemplazar los sistemas de reportes de ventas, financieros, de recursos humanos y de membresía de la compañía; calculaba que el esfuerzo tardaría cinco años en quedar enteramente instituido. Un nuevo sistema de administración de los almacenes, instituido en 2009, permitía a la compañía manejar con más eficiencia sus actividades de logística, inventarios y resurtido de los almacenes. Los datos de las ventas eran analizados todos los días para efectos de resurtir los artículos. Los datos detallados del punto de venta permitían a los gerentes de los almacenes y al personal de compras seguir el rastro de los cambios en la conducta de compras de los miembros. En fecha reciente, la compañía había mejorado la eficiencia del proceso en las cajas de salida e instituido un sistema en línea para manejar las devoluciones de mercancía y los reembolsos.

Publicidad y relaciones públicas

BJ's Wholesale aumentó la conciencia de los clientes respecto de la existencia de sus clubes primordialmente por medio de una serie de relaciones públicas y actividades de participación en la comunidad, programas de marketing para los clubes recién abiertos, comunicación vía redes sociales y una publicación llamada *BJ's Journal*, que enviaba a sus miembros durante todo el año.

Figura 8 Escenas de clubes BJ's Wholesale



En la temporada navideña, BJ's colocaba publicidad en radio y televisión y una parte de ella se financiaba por los proveedores. BJ's empleaba a personal de marketing dedicado a solicitar a las personas que se hicieran miembros y a contactar a otras organizaciones seleccionadas para atraer a nuevos miembros. Utilizaba pases de un día para llevar al club a personas que no eran miembros y, en otoño y primavera, la compañía normalmente tenía promociones de pruebas gratis para sus miembros. Los miembros podían inscribirse en el sitio web de la compañía para recibir ofertas por correo electrónico.

Además, BJ's tenía una tarjeta de comarca con Visa, suscrita por las principales instituciones financieras sin recurrir a ellas. Las compras realizadas en BJ's con la tarjeta de comarca con Visa generaba una rebaja de 2%, todas las demás compras con tarjeta tenían una rebaja de 1%. Las rebajas fueron giradas por la institución financiera en forma de Dólares de BJ's, que eran certificados canjeables por mercancía en cualquier club de BJ's.

La Fundación Caritativa de BJ's donaba dinero a decenas de organizaciones sin fines de lucro, proporcionando servicios básicos a niños y familias donde se ubicaba un Club de BJ's Wholesale; en 2009 estos donativos sumaron más de 1.6 millones de dólares.

CASO 3

Competencia en bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas

John E. Gamble
University of South Alabama

Las bebidas alternativas, como las energéticas, las deportivas y las vitaminadas, fueron las estrellas de la industria de las bebidas a mediados de la década del 2000. El veloz crecimiento de esta categoría, sumado a sus precios extraordinarios y elevados márgenes de utilidad, las colocó en un lugar muy importante dentro de la línea de marcas de las compañías del sector. Las compañías globales, como Coca-Cola y PepsiCo, confiaron en que estas bebidas sostendrían el volumen de crecimiento en mercados maduros, donde los consumidores compraban menos gaseosas; además, Coca-Cola, PepsiCo y otras compañías del ramo tenían la intención de expandir el mercado de las bebidas alternativas por vía de la introducción de bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas en un número cada vez mayor de mercados emergentes del mundo. Los fabricantes globales de bebidas no fueron los únicos en derivar beneficios de la creciente demanda de consumo para las diversas opciones de bebidas alternativas. Algunos emprendedores, como los fundadores de Red Bull GmbH, Rockstar, Inc., Hansen Natural Corporation (fabricante de Monster Energy), Living Essentials (fabricante de 5-Hour Energy) y Energy Brands (creador de la Vitamin Water de Glacéau) ganaron muchos millones con la creación y la venta de sus bebidas alternativas.

No obstante, la prolongada desaceleración económica de Estados Unidos golpeó con fuerza al mercado de las bebidas alternativas, que tenían precios extraordinarios. Las ventas de las bebidas deportivas disminuyeron 12.3% entre 2008 y 2009, y las ventas de agua vitaminada de sabores bajaron 12.5% durante ese mismo periodo; las ventas de las bebidas energéticas corrieron con mejor suerte, pero las ventas registradas por este segmento en 2009 apenas excedieron en 0.2% a las de 2008. Los analistas de la industria no tenían claro cuál fue el porcentaje del triste desempeño de las bebidas alternativas en 2009 que se debió a la economía general y cuál era atribuible a la madurez del mercado. Los fabricantes de bebidas intentaron varias veces incrementar el tamaño del mercado de las bebidas alternativas por medio de la extensión de sus líneas de productos y la creación de otros productos enteramente nuevos; por ejemplo, PepsiCo expandió su línea de bebidas Amp Energy a 12 sabores, las bebidas vitaminadas SoBe a 28 sabores en distintas presentaciones y la línea de Gatorade a docenas de sabores y presentaciones, los fabricantes también trataron de aumentar el crecimiento con el rápido lanzamiento de *shots* de concentrados energéticos de dos onzas con el propósito de conquistar una parte de esta nueva categoría de bebidas que surgió con la creación de 5-Hour Energy de Living Essentials. Algunos fabricantes de bebidas también actuaron para captar la demanda para las nuevas bebidas relajantes, las cuales se crearon para producir un efecto tranquilizante o para ayudar a las personas que sufrían insomnio.

Al mismo tiempo que luchaban por expandir los mercados de las bebidas alternativas y por incrementar las ventas y la participación de mercado, los fabricantes de bebidas tuvieron que afrontar las críticas de voces que afirmaban que las bebidas energéticas, los *shots* energéticos y las bebidas relajantes eran un riesgo para la salud de los consumidores y que las estrategias de algunos fabricantes fomentaban una conducta irresponsable. Decían que el consumo excesivo de bebidas con un elevado contenido de cafeína podía producir arritmia e insomnio, mientras que la mezcla de bebidas alcohólicas con energéticas podía ocultar el grado de intoxicación del consumidor y provocar que corriera demasiados riesgos, así como otros graves problemas asociados a la ingestión de alcohol. Además, muchos médicos advertían a los consumidores que no ingirieran bebidas relajantes que contuvieran melatonina y kava porque estos ingredientes tenían un potencial nocivo. Sin embargo, conforme se aproximaba el 2011, la principal preocupación de la mayor parte de los fabricantes de bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas era encontrar el mejor camino para mejorar su posición competitiva en los mercados.

Copyright © 2010 por John E. Gamble. Todos los derechos reservados.

SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA EN EL 2010

Las proyecciones para la industria global de bebidas calculaban que pasaría de 1.58 billones de dólares en 2009 a cerca de 1.78 billones de dólares en 2014, conforme los fabricantes ingresaran a otros mercados geográficos, desarrollaran nuevas clases de bebidas y siguieran creando demanda para las bebidas que gozaban de popularidad. Una parte importante del crecimiento de la industria se debería al aumento constante del poder adquisitivo de los consumidores de los países en desarrollo, ya que el porcentaje de saturación de los mercados para todas las clases de bebidas era muy alto en los países desarrollados. Por ejemplo, la madurez del mercado y la mala situación de la economía provocaron que la industria estadounidense de las bebidas disminuyera 2.1% en 2008 y 3.1% en 2009. La disminución de 2.3% en el volumen de gaseosas marcó el quinto año consecutivo en el cual los consumidores estadounidenses compraron una menor cantidad de esas bebidas que en el año anterior. Los analistas de la industria pensaban que si bien las gaseosas seguirían siendo la bebida más consumida en Estados Unidos durante algún tiempo, las ventas anuales continuarían bajando a medida que los consumidores mostraran mayor preferencia por el agua embotellada, las bebidas deportivas, los jugos de fruta, el té listo para beberse, las bebidas vitaminadas, las bebidas energéticas, el café listo para beberse y otras clases de bebidas.

Figura 1 **Valor en dólares y volumen de las ventas de la industria global de las bebidas; 2005-2009, con pronósticos para 2010-2014**

Año	Valor (en miles de millones de dólares)	Volumen de ventas (en miles de millones de litros)
2005	$1 428.4	391.8
2006	1 469.3	409.1
2007	1 514.1	427.3
2008	1 548.3	442.6
2009	1 581.7	458.3
2010*	1 618.4	474.9
2011*	1 657.6	492.1
2012*	1 696.1	508.4
2013*	1 736.5	525.8
2014*	1 775.3	542.5

* Pronóstico.

Fuente: Global Beverage Industry Profile, Datamonitor, marzo de 2010.

A medida que las preferencias de los consumidores fueron cambiando durante la década de 2000, las bebidas deportivas, energéticas y vitaminadas se convirtieron en segmentos de la industria que, para el 2010, tenían suma importancia. Además, estas bebidas alternativas por lo normal tenían precios altos, lo cual representaba un gran atractivo para los nuevos competidores y para las compañías de bebidas bien establecidas, como Coca-Cola Company y PepsiCo. Las bebidas deportivas y las vitaminadas solían tener precios de venta al detalle entre 50% y 75% más altos que las gaseosas y el agua embotellada de tamaño equivalente, mientras que, por volumen, los precios de las energéticas podía ser hasta 400% más alto que las gaseosas. Si bien el segmento de la industria de las bebidas alternativas ofrecía oportunidades a las embotelladoras, la depresión económica redujo la demanda de bebidas de precio más alto y las ventas de las bebidas deportivas disminuyó 12.3% entre 2008 y 2009, mientras que las ventas de agua vitaminada y agua de sabores se redujo 12.5% durante el mismo periodo. La economía también golpeó las ventas de las bebidas energéticas pero, entre 2008 y 2009, sólo desaceleró el crecimiento del volumen de ventas a 0.2%. Entre todas las clases de bebidas, las energéticas y el té listo para beberse fueron las únicas que registraron un crecimiento de volumen entre 2008 y 2009. Las figuras 1 y 2 presentan estadísticas de las ventas en la industria estadounidense de bebidas y de la mundial.

Las ventas mundiales de las bebidas alternativas (deportivas, energéticas y vitaminadas) crecieron en dólares más de 13% al año entre 2005 y 2007, para después desacelerarse cerca de 6% al año entre 2007 y 2009. La demanda en Estados Unidos contribuyó mucho al crecimiento mundial del consumo de las bebidas alternativas; ese país representó 42.3% de las ventas por 40.2 mil millones de dólares que registró esa industria mundial en el 2009. En Estados Unidos, ese mismo año, las bebidas deportivas representaron cerca de 60% de las ventas de las bebidas alternativas, mientras que las vitaminadas y las energéticas representaron, respectivamente, alrededor de 23% y 18% de las ventas de las bebidas alternativas. La figura 3 presenta el valor en dólares de las bebidas alternativas y el volumen de ventas del periodo de 2005 a 2009, así como pronósticos para las ventas de esas bebidas para el periodo de 2010-2014. Las figuras de la 4 a la 7 presentan estadísticas del tamaño relativo de los mercados regionales para las bebidas alternativas.

Aun cuando las bebidas energéticas, las deportivas y las vitaminadas se clasifican como bebidas alternativas, el perfil de los consumidores en cada una de ellas variaba sustancialmente; mientras que el perfil del consumidor de bebidas energéticas correspondía al de un adolescente, quienes compraban bebidas deportivas con más frecuencia eran personas que realizan deportes, acon-

Figura 2 Volumen de ventas en la industria estadounidense de bebidas por segmento, 2009

Categoría	Volumen (en millones de galones)	Participación de mercado	Crecimiento	Cambio de puntos en la participación
Gaseosas	13 919.3	48.2%	−2.3%	+0.4
Agua embotellada	8 435.3	29.2	−2.7	+0.1
Bebidas frutales	3 579.2	12.4	−3.7	−0.1
Bebidas deportivas	1 157.8	4.0	−12.3	+0.4
Té listo para beberse	901.4	3.1	1.2	+0.1
Agua de sabor o mejorada	460.0	1.6	−12.5	−0.2
Bebidas energéticas	354.5	1.2	0.2	0.0
Café listo para beberse	51.5	0.2	−5.4	0.0
Total	28 859.0	100.0%	− 3.1%	0.0

Nota: Los totales podrían no ajustarse con los datos de Datamonitor debido a diferencias en los métodos de investigación.
Fuente: Beverage Marketing Corporation, según lo reportado en "A Market in Decline", *Beverage World*, abril de 2010, p. 52.

dicionamiento físico u otras actividades extenuantes, como trabajos manuales al aire libre. Era común que los adolescentes consumieran bebidas deportivas después de practicar o participar en eventos deportivos escolares y que los obreros consumieran bebidas deportivas en días calurosos. Las bebidas vitaminadas podían sustituir a las deportivas pero, muchas veces, quienes las adquirían eran consumidores adultos interesados en aumentar su ingestión de vitaminas. Si bien las bebidas vitaminadas ofrecen beneficios potenciales, presentan algunas características que podían provocar que los consumidores limitaran su consumo de las mismas, entre otras la necesidad de utilizar edulcorantes para disfrazar el sabor de las vitaminas y los suplementos agregados. Por lo anterior, las calorías de las bebidas reforzadas con vitaminas iban de 20 calorías por porción de 16 onzas, como en el caso de Propel, a 100 calorías por porción de 16 onzas, como en el caso de Vitamin Water de Glacéau. Además, algunos investigadores médicos sugieren que los consumidores tendrían que beber alrededor de 10 botellas de agua reforzada al día para satisfacer los requerimientos mínimos de la dieta diaria respecto de las vitaminas promovidas en las etiquetas del producto.

Figura 3 Valor en dólares y volumen de ventas del mercado mundial en bebidas alternativas, 2005-2009, con pronósticos para 2010-2014

Año	Valor (en miles de millones de dólares)	Volumen de ventas (en miles de millones de litros)
2005	$27.7	9.4
2006	31.9	10.3
2007	35.5	11.1
2008	37.8	11.9
2009	40.2	12.7
2010*	42.8	13.5
2011*	45.5	14.4
2012*	48.0	15.1
2013*	50.8	16
2014*	53.5	16.8

* Pronóstico.
Fuente: Global Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

Figura 4 Participación geográfica del mercado de bebidas alternativas, 2009

Región	Porcentaje
Estados Unidos	42.3%
Asia-Pacífico	31.5
Europa	22.2
América (excluido E.E.U.U.)	4.0
Total	100.0%

Fuente: Global Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010; y United States Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

Figura 5 Valor en dólares y volumen de ventas del mercado estadounidense en bebidas alternativas, 2005-2009, con pronósticos para 2010-2014

Año	Valor (en miles de millones de dólares)	Volumen de ventas (en miles de millones de litros)
2005	$9.2	2.8
2006	12.4	3.3
2007	14.8	3.7
2008	15.9	4.0
2009	17.0	4.2
2010*	18.2	4.5
2011*	19.5	4.7
2012*	20.8	5.0
2013*	22.2	5.3
2014*	23.6	5.5

* Pronóstico.

Fuente: United States Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

Distribución y ventas de bebidas alternativas

Los consumidores podían comprar casi todas las clases de bebidas alternativas en supermercados, supercentros, tiendas de alimentos naturistas, tiendas de mayoreo y tiendas de conveniencia. Estas últimas eran un canal de distribución particularmente importante para las bebidas alternativas porque los consumidores, por lo habitual, compraban las bebidas deportivas, las vitaminadas y las energéticas para su consumo inmediato. De hecho, las tiendas de conveniencia representaron alrededor de 75% de las ventas de bebidas energéticas en el 2010. Si bien los consumidores normalmente compraban las bebidas energéticas en las tiendas de conveniencia, las bebidas deportivas y las vitaminadas también estaban disponibles en la mayoría de las tiendas *delicatesen* y restaurantes, en las maquinas expendedoras y en ocasiones en eventos deportivos y otros eventos especiales como conciertos, festivales al aire libre y ferias.

Pepsi-Cola y Coca-Cola usan sus negocios de bebidas gaseosas como ayuda para surtir las bebidas alternativas a supermercados, supercentros, tiendas de mayoreo y tiendas de conveniencia; las ventas de gaseosas son importantes para todas las clases de tiendas de alimentos porque constituyen un porcentaje considerable de sus ventas y porque estos minoristas con frecuencia dependen de las promociones de gaseosas para generar tráfico en las tiendas. Coca-Cola y Pepsi-Cola fomentan que sus clientes compren artículos de toda su línea de productos para garantizar un embarque rápido y completo de sus productos clave de gaseosas. Los fabricantes más pequeños normalmente utilizan a terceros, como los distribuidores de vinos y cervezas o de alimentos, para

Figura 6 Valor en dólares y volumen de ventas del mercado Asia-Pacífico en bebidas alternativas, 2005-2009, con pronósticos para 2010-2014

Año	Valor (en miles de millones de dólares)	Volumen de ventas (en miles de millones de litros)
2005	$10.2	4.80
2006	10.7	5.10
2007	11.2	5.44
2008	12.0	5.81
2009	12.7	6.20
2010*	13.5	6.63
2011*	14.3	7.09
2012*	14.9	7.41
2013*	15.7	7.82
2014*	16.5	8.23

* Pronóstico.

Fuente: Asia-Pacific Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

Figura 7 Valor en dólares y volumen de ventas del mercado europeo en bebidas alternativas, 2005-2009, con pronósticos para 2010-2014

Año	Valor (en miles de millones de dólares)	Volumen de ventas (en miles de millones de litros)
2005	$7.4	1.27
2006	7.8	1.34
2007	8.2	1.43
2008	8.6	1.51
2009	9.1	1.60
2010*	9.5	1.69
2011*	9.9	1.78
2012*	10.4	1.88
2013*	10.8	1.98
2014*	11.3	2.08

* Pronóstico.

Fuente: Europe Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

efectuar sus ventas y entregas a los supermercados, los compradores de las tiendas de conveniencia y restaurantes y los negocios de carnes frías o *delicatessen*. La mayor parte de los distribuidores entregan las bebidas alternativas a las tiendas de conveniencia y los restaurantes al mismo tiempo que las entregas regulares programadas de otros alimentos y bebidas.

En razón de la dificultad de los distribuidores de servicios de alimentos para resurtir las máquinas vendedoras y para ofrecer las bebidas alternativas en eventos especiales, Coca-Cola y Pepsi-Cola dominan en estos canales porque pueden hacer entregas de bebidas deportivas y vitaminadas al mismo tiempo que sus entregas de gaseosas. Los vastos sistemas de distribución de bebidas de Coca-Cola y Pepsi-Cola facilitan que esas dos compañías logren que Gatorade, SoBe, Powerade y Vitamin Water de Glacéau estén disponibles en todos los lugares donde se vende Coca o Pepsi.

Las tiendas de conveniencia presionan mucho a los fabricantes de bebidas alternativas y a los distribuidores para obtener precios bajos y cuotas de espacio. La mayoría de las tiendas de conveniencia sólo llevan entre otras dos y cuatro marcas de bebidas alternativas además de las distribuidas por Coca-Cola y PepsiCo y requieren a los vendedores que paguen cuotas anuales por el espacio a cambio de proporcionarles la primera fila de botellas en los anaqueles de los refrigeradores. Los distribuidores de bebidas y alimentos generalmente aceptan que los fabricantes de bebidas alternativas negocien las cuotas del espacio y los descuentos directamente con los compradores de las tiendas de conveniencia.

No había mucha competencia entre los fabricantes de bebidas deportivas y vitaminadas para obtener el espacio de anaquel en los *delis* y los restaurantes porque ahí el volumen es relativamente bajo, lo cual provoca que los costos de distribución por unidad fuesen extremadamente altos, a no ser que otras bebidas fueran entregadas al mismo tiempo que las alternativas. PepsiCo y Coca-Cola se contaban entre los fabricantes de bebidas alternativas más aptos para distribuir de forma económica las bebidas deportivas y las vitaminadas a restaurantes porque es probable que también surtieran bebidas para las fuentes de sodas de estos establecimientos. La figura 8 presenta la participación de mercado mundial y la de los mercados regionales de los tres fabricantes más grandes de bebidas alternativas en 2009. La figura 9 enumera a los distribuidores de las marcas líderes de bebidas energéticas vendidas en Estados Unidos.

Proveedores de la industria

Los proveedores de la industria de las bebidas alternativas incluían a los fabricantes de ingredientes nutritivos y los no nutritivos, como azúcar, aspartame, fructosa, glucosa, sabores naturales y artificiales, colores artificiales, cafeína, taurina, glucoronalactona, niacina, sodio, potasio, cloruros y otros suplementos nutricionales. Los proveedores de la industria también incluían a los fabricantes de latas de aluminio, botellas y tapones de plástico, impresores de etiquetas y proveedores de empaques secundarios. Si bien sólo existen unos cuantos proveedores que ofrecen suplementos únicos, como la taurina, hay muchos que suministran la mayor parte de los materiales necesarios para empacar la producción de las bebidas alternativas. Los múltiples proveedores de materiales para los empaques secundarios (por ejemplo, cajas de cartón, envolturas de plástico, anillos para los *sixpack*, etiquetas impresas en papel o acetato) competían agresivamente para llevarse los negocios de los grandes productores de las bebidas alternativas. Todos los vendedores de estas bebidas, menos los más grandes, encargaban las actividades de adquisición y producción, mediante contrato, a embotelladoras que producían las bebidas energéticas y otras bebidas alternativas de acuerdo a las especificaciones de las compañías vendedoras.

Figura 8 Participación del mercado mundial y regional de los tres fabricantes más grandes de bebidas alternativas, 2009

Compañía	Mundial	Estados Unidos	Asia-Pacífico	Europa
PepsiCo	26.5%	47.8%	12.4%	12.9%
Coca-Cola	11.5	10.2	13.7	n.a.
Red Bull	7.0	10.6	n.a.	10.1
Otras	55.0	31.5	73.9	77.0
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

n.a. = no disponible.

Fuentes: Global Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010; United States Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010; Asia-Pacific Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010; y Europe Functional Drinks Industry Profile, Datamonitor, abril de 2010.

Figura 9 Participación de mercado de las marcas de bebidas energéticas líderes en Estados Unidos, 2006-2009

Marca	Distribuidor	2006 (% de ventas en dólares)	2007 (% de ventas en dólares)	2008 (% de ventas en dólares)	2009 (% de ventas en dólares)
Red Bull	Independiente	43%	35%	40%	40%
Monster	Coca-Cola	15	27	23	27
Rockstar	PepsiCo	11	11	12	8
NOS	Coca-Cola	n.a.	2	2	4
Amp	PepsiCo	4	5	8	3
DoubleShot	PepsiCo	n.a.	n.a.	2	3
Full Throttle	Coca-Cola	7	7	4	2
Otras		20	13	9	13
Total		100%	100%	100%	100%

n.a. = no disponible.

Fuentes: "2010 State of the Industry Report", *Beverage World,* abril de 2010; **BevNet.com**.

Capacidades competitivas clave en el mercado de las bebidas alternativas

La innovación de productos es uno de los rasgos competitivos más importantes de la industria de las bebidas alternativas desde la introducción de Gatorade en 1967. Las bebidas alternativas competían con base en la diferenciación frente a las bebidas tradicionales, como las gaseosas o los jugos de fruta, y se posicionaron en sus segmentos respectivos también con base en ella. Por ejemplo, todas las marcas de bebidas energéticas trataban de crear lealtad por la marca por el sabor, las propiedades de sus ingredientes para aumentar la energía, y la imagen. La imagen de una bebida energética era un factor por el nombre de la marca y el envase, los anuncios ingeniosos, las recomendaciones de famosos y deportistas extremos, y el patrocinio de eventos de deportes extremos y conciertos de música. La diferenciación de las bebidas vitaminadas tendía a concentrarse en el nombre de la marca y el envase, la publicidad, los sabores únicos y las propiedades nutricionales. Dada la importancia del reconocimiento de la marca, los buenos vendedores de bebidas alternativas debían poseer habilidades muy desarrolladas de creación de marca. Las compañías vendedoras más grandes de la industria eran las globales del ramo de las bebidas y alimentos; éstas construyeron marcas respetadas en el terreno de las frituras, las gaseosas y los jugos frutales antes de ingresar a la industria de las bebidas alternativas.

Los vendedores de bebidas alternativas, para triunfar en la industria, también deben contar con sistemas eficientes de distribución a los canales de supermercados y tiendas de conveniencia. Es imperativo que los distribuidores de las bebidas alternativas (fuera que las embotelladoras las entregaran directamente a la tienda o que las entregaran terceros) maximizaran el número de entregas por chofer, porque la distribución implicaba elevados costos fijos por concepto de almacenes, camiones, aparatos de rastreo de inventario y mano de obra. También es crítico que las compañías vendedoras y los distribuidores cumplan las entregas de forma puntual y que respondan a los grandes clientes con un buen servicio. El volumen y la participación de mercado también son factores centrales para mantener los gastos de marketing por unidad dentro de un nivel aceptable.

Tendencias recientes en el mercado de las bebidas alternativas

A pesar del efecto que la recesión en Estados Unidos tuvo en toda la industria de las bebidas, los fabricantes de bebidas alternativas se sentían optimistas respecto de sus perspectivas. Esperan que la demanda mundial crecerá a medida que aumente el poder adquisitivo de los consumidores y, si bien el volumen de las bebidas deportivas y vitaminadas bajó en Estados Unidos, los márgenes de utilidad de las bebidas alternativas son mucho mayores que los de otras. Cuentan con que será necesario innovar marcas, sabores y fórmulas para sostener los precios extraordinarios y los incrementos de volumen. Los analistas de la industria pensaban que los sabores exóticos, como el cardamomo, la jamaica y el cupuazú, serían todo un éxito en el 2011 y el 2012.

Los *shots* de energía de dos onzas, que venden las tiendas de conveniencia, dieron como resultado una categoría de importante crecimiento para la industria. La introducción de 5-Hour Energy de Living Essentials

creó esta categoría en 2004. 5-Hour Energy contiene aminoácidos y taurina, una dosis de vitamina B_6 2 000% mayor al requerimiento diario, otra de B_{12} 8 333% mayor al requerimiento diario, y 100 miligramos de cafeína (el equivalente a una taza de café). En comparación, el contenido de cafeína de las bebidas energéticas iba de los 160 miligramos del Red Bull a los 240 miligramos de Rockstar Punched. A diferencia de las bebidas energéticas dirigidas a los adolescentes, los *shots* energéticos se dirigen a empleados de oficina, padres y otros adultos que necesitasen aumentar su energía durante una demandante jornada. Red Bull, NOS de Coca-Cola, Monster de Hansen, Amp de PepsiCo y Rockstar diseñaron *shots* energéticos para competencia pero, en el 2010, ninguno de ellos representó una amenaza seria para el 5-Hour Energy de Living Essentials. En 2009, la participación de mercado de 5-Hour Energy fue de 85% en su categoría. La figura 10 presenta los ingresos anuales para las cinco marcas de *shots* energéticos líderes en Estados Unidos en 2009. Los analistas pensaban que Europa, Australia, América del Sur y Oriente Medio eran mercados atractivos para los fabricantes de *shots* energéticos con mentalidad hacia la expansión.

A diferencia de las gaseosas, el contenido de cafeína de las bebidas y los *shots* energéticos no la regulaba la Food and Drug Administration de Estados Unidos y podían contener tanta cafeína como considerara conveniente el fabricante. Había preocupación entre los profesionales de la salud por el elevado contenido de cafeína de las bebidas energéticas y de los efectos que grandes dosis de cafeína tendrían en las personas, en especial en los niños. Los problemas de salud más importantes relacionados con el consumo de una cantidad elevada de cafeína eran la arritmia cardiaca y el insomnio; no era raro oír hablar de adultos que, tras consumir tres o más bebidas energéticas en un día, tuvieron que ingresar a una sala de urgencias. Asimismo, varios médicos atribuyen la apendicitis y los cálculos biliares de un hombre de Nuevo México al consumo excesivo de bebidas energéticas. Los médicos también advertían que la combinación de bebidas energéticas con medicamentos que no requerían receta para su venta, como NoDoz, pudieran provocar ataques; sin embargo, los estudios clínicos demostraron que, en pequeñas dosis, la cafeína contribuía a una pérdida saludable de peso, era un tratamiento efectivo para el asma y las jaquecas y reducía el riesgo de sufrir el mal de Parkinson, depresión, cáncer de colon y diabetes tipo 2. Como precaución, Monster Energy incluyó la siguiente advertencia en sus etiquetas: "Límítese a 3 latas al día, no se recomienda para niños, mujeres embarazadas o personas sensibles a la cafeína".[1]

Figura 10 Ingresos anuales de las cinco marcas de *shots* energéticos líderes en Estados Unidos, 2009

Marca	Ingresos (millones de dólares)	Crecimiento de los ingresos (2008-2009)
5-Hour Energy	$494.6	+58.6%
Stacker2 6-Hour Power	30.4	+32.9
Red Bull Energy Shot	22.1	n.a.
Monster Hitman	19.7	+611.7
NOS Energy Shot	11.8	−10.4

n.a = no disponible.

Fuente: Beverage World 2010 State of the Industry Report, abril de 2010.

También existe preocupación por la tendencia marcada por aquellas personas que gustan de mezclar bebidas alcohólicas y energéticas. No es raro que, en las fiestas, la gente utilice las bebidas energéticas como mezclador para compensar los efectos depresivos del alcohol y para mantener su nivel de energía a lo largo de toda la noche. Según algunos cálculos, más de 25% de los universitarios que beben alcohol lo mezclan con bebidas energéticas. La frecuencia de esta práctica llevó a MillerCoors a crear una bebida energética que, además de alcohol, contenía cafeína, taurina, guaraná y ginseng; Anheuser-Busch vende dos bebidas similares, llamadas Tilt y Bud Extra. Las dos compañías eliminaron la cafeína de sus bebidas después de que los procuradores generales de varios estados se dirigieron a la Food and Drug Administration (FDA) solicitando que el gobierno federal obligara a que se retiraran esos productos del mercado. Los procuradores generales alegaron que la cafeína añadida al alcohol disfrazaba el grado de intoxicación de un bebedor y eso podía conducir a que "corriera más riesgos y a otros problemas graves relacionados con el alcohol, como los accidentes de tránsito, la violencia, los ataques sexuales y el suicidio".[2]

El nicho de las bebidas relajantes dentro de la industria de las bebidas alternativas también despertó la preocupación de los profesionales de la salud y las autoridades judiciales. Las bebidas relajantes, como Vacation in a Bottle (ViB) y Dream Water, contenían la hormona melatonina, producida por humanos, plantas y animales, y tiene muchos efectos conocidos y desconocidos en el cuerpo humano. La melatonina se asocia al sueño con movimientos rápidos de los ojos (*Rapid-Eye Movement*, REM) y hay quien la utiliza como suplemento para tratar el insomnio. Un experto

[1] Citado en "Energy Boost a Bummer? Hospital Study Raises Alarm about Drinks", *Chatanooga Times Free Press*, 9 de abril de 2009, p. E6.

[2] Citado en "FDA Questions Safety of Alcoholic Energy Drinks", Associated Press, 13 de noviembre de 2009.

en sueño de la Escuela de Medicina de Harvard advirtió del peligro de consumir bebidas relajantes cuando dijo que "no se deberían incluir hormonas en las bebidas, porque la cantidad que bebe la gente muchas veces depende de su sed y del sabor de éstas, en lugar de que sólo sean ingeridas cuando se necesitan, como cualquier otro fármaco".[3] La kava y la raíz de valeriana son otros dos ingredientes comunes en las bebidas relajantes; la FDA se pronunció en contra del uso de la kava y no había autorizado la raíz de valeriana como aditivo para los alimentos.

También había polémica en torno a algunas bebidas relajantes asociadas al abuso del jarabe medicinal para la tos. La práctica de mezclar este jarabe, cuyos ingredientes incluían prometazina y codeína, con Sprite y otras gaseosas era cosa común en el centro de algunas ciudades, en especial en los estados del sur de la Unión Americana. Se decía que la bebida de jarabe morado para la tos, comúnmente llamada *purple drank* o *sizzurp*, fue inventada por el disc jockey y rapero DJ Screw, de Houston Texas, quien murió en el año 2000 por una sobredosis del *purple drank*. Esta bebida era mencionada con frecuencia en las canciones de hip-hop y rap, como las que cantan Three 6 Mafia, Eminem, Lil'WyTe, Lil Boosie, Mike Jones, Lil' Wayne, Ludacris, T.I., y Kanye West. El consumo del sizzurp también era un problema en los deportes profesionales y la posesión de las sustancias controladas empleadas para producir el *sizzurp* condujo a la detención de varios deportistas profesionales, entre ellos, el defensa de los Green Bay Packers, Johnny Jolly; y JaMarcus Russell, quien fuera quarterback de los Oakland Raiders. Las autoridades judiciales creían que las bebidas relajantes moradas llamadas Drank y Purple Stuff trataron de explotar el *purple drank* que se consumía en las calles. Innovative Beverage Group, el fabricante de Drank, formuló un plan de marketing basado en la colocación del producto en videos de rap y hip-hop y organizó una competencia para el verano de 2010 que premiaría a las personas que escribieran las mejores canciones originales de rap que hablaran del producto de la compañía.

PERFILES DE LOS FABRICANTES LÍDERES DE BEBIDAS ALTERNATIVAS

PepsiCo

En 2010, PepsiCo, por su tamaño, era la cuarta compañía del mundo en el terreno de los alimentos y las bebidas, con ventas en 2009 de alrededor de 43 mil millones de dólares. Las marcas de la compañía se venden en más de 200 países e incluyen nombres tan conocidos como Lay's, Tostitos, Cheetos, Mountain Dew, Pepsi, Doritos, Lipton Iced Tea, Tropicana, Aquafina, SoBe, Gatorade, Quaker y Cracker Jack. La compañía tiene participaciones de mercado dominantes en muchas de las categorías de alimentos y bebidas en las que compite; en 2009, la compañía era la que vendía más bebidas en Estados Unidos y su división Frito-Lay era cuatro veces más grande que la del siguiente vendedor de fritos en Estados Unidos. PepsiCo derrocó a Coca-Cola cuando se convirtió en el vendedor de bebidas más grande de Estados Unidos, pero no porque vendiera más gaseosas pues Coca-Cola fue la compañía que vendió más de estas bebidas en 2009, sino porque fue el líder en casi todas las demás categorías de bebidas. Por ejemplo, Aquafina fue la marca de agua más vendida en Estados Unidos; Frapuccino, la marca número uno de café listo para beberse; Tropicana ocupó el primer lugar en ventas de jugo de naranja y Gatorade ocupó la posición dominante en las bebidas deportivas. La fortaleza de la compañía en el campo de las bebidas no gasificadas la colocó como la mayor vendedora del mundo de bebidas alternativas, con una participación del mercado mundial de 26.5% en 2009. En la participación de mercado, PepsiCo le llevaba una ventaja de más de 2 a 1 a su siguiente competidora de la industria Coca-Cola, la cual tuvo una participación del mercado mundial de las bebidas alternativas de 11.5% en 2009. Sin embargo, la principal fortaleza de PepsiCo estaba en Estados Unidos, donde tuvo una participación de 47.8% del mercado de las bebidas alternativas en 2009.

Entre las bebidas alternativas de mayor venta de PepsiCo estaban Gatorade (con una participación de 75% del mercado estadounidense de bebidas deportivas con un valor de 1.57 mil millones de dólares), Propel, SoBe, Lifewater y Amp Energy. PepsiCo produce las bebidas Amp Energy con 12 sabores y las bebidas energéticas No Fear en dos sabores; su marca SoBe incluye tanto bebidas energéticas como vitaminadas. En 2010, PepsiCo embotellaba y comercializaba dos variedades de bebidas energéticas SoBe Adrenaline Rush y 28 variedades de bebidas vitaminadas SoBe. PepsiCo también comercializaba una línea de bebidas Double-Shot Energy que complementaban su línea de bebidas Frapuccino de Starbucks.

La compañía expandió su línea de bebidas alternativas en 2009 con el lanzamiento de Charge, una bebida energética sabor limón que contenía L-carnitina; Rebuild, una bebida de té negro fortificada con aminoácidos y antioxidantes; Defend, una bebida fortificada con antioxidantes y beta alanina; y Bloodshot, un jugo que contenía 150% de la dosis diaria recomendada de vitamina B y

[3] Citado en "These Drinks'll Knock You Out!", *Daily News*, Nueva York, 7 de febrero de 2010, p. 6.

C. La compañía también tenía un contrato de distribución por varios años con Rockstar para la distribución de las bebidas energéticas Rockstar en Estados Unidos y Canadá.

La figura 11 presenta un resumen del desempeño financiero de PepsiCo para el periodo 2007-2009.

Coca-Cola Company

Coca-Cola Company era el productor, comercializador y distribuidor más grande del mundo de concentrados de bebidas no alcohólicas, con ingresos del orden de 31 mil millones de dólares en 2009 y ventas en más de 200 países. La compañía es mejor conocida por Coca-Cola, la cual es llamada la marca más valiosa del mundo. Además del atractivo universal de la marca Coca-Cola, el vasto sistema de distribución mundial de Coca-Cola —que incluye a embotelladoras independientes, embotelladoras de propiedad parcial de Coca-Cola y embotelladoras propiedad de la compañía—, hacen que la compañía sea como una potencia internacional prácticamente imparable. Coca-Cola, Diet Coke, Fanta y Sprite ocuparon alguno de los cinco primeros lugares de las bebidas no alcohólicas más vendidas en el mundo en 2009.

La fortaleza de la marca Coca-Cola también ayuda a la compañía a contar con una buena distribución de las bebidas nuevas. En Estados Unidos, Coca-Cola produce, comercializa y distribuye los productos de jugo de naranja de marca Minute Maid, el agua purificada Dasani, las bebidas deportivas Powerade, y diversas marcas de bebidas energéticas, las bebidas vitaminadas Fuze, los tes Nestea listos para beberse y la Vitamin Water de Glacéau. La compañía también produce y vende bebidas únicamente en algunos países y regiones específicos, como el agua de manantial Bonaqua en Europa, el café listo para beberse Georgia en Japón, y las bebidas de fruta Hugo y leche proteinizada en Latinoamérica.

A pesar de que Coca-Cola es líder mundial en ventas de gaseosas, tuvo dificultad para crear participación de mercado en el terreno de las bebidas alternativas e iba a la zaga de PepsiCo por una distancia significativa en todo el mundo en el segmento de las bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas. Asia era el único mercado geográfico donde las ventas de bebidas alternativas de Coca-Cola excedían a las ventas de bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas de PepsiCo. Hasta el año 2009, Coca-Cola no podía crear una demanda fuerte para sus bebidas alternativas en Europa y, por lo mismo, no estaba en la lista de los vendedores líderes de bebidas alternativas en ese mercado. En Estados Unidos, Coca-Cola ocupaba el tercer lugar entre los vendedores más grandes de bebidas alternativas; con las ventas combinadas de las bebidas energéticas Powerade, Full Throttle, NOS; Rehab, TaB y Vault, la Vitamin Water de Glacéau, y las bebidas vitaminadas Fuze, cayeron abajo de las ventas de las bebidas energéticas de Red Bull.

Gran parte de las actividades de la compañía para crear participación de mercado en 2009 y 2010 se centraron en el desarrollo de productos nuevos y en la intro-

Figura 11 Resumen financiero de PepsiCo, 2007-2009 (en millones de dólares, excepto la información por acción)

	2009	2008	2007
Ingreso neto	$43 232	$43 251	$39 474
Costo de ventas	20 099	20 351	18 038
Gastos de ventas, generales y administrativos	15 026	15 877	14 196
Amortización de activos intangibles	63	64	58
Ingreso de operación	8 044	6 959	7 182
Ingreso por capital de embotelladoras	365	374	560
Egresos por interés	(397)	(329)	(224)
Ingresos por interés	67	41	125
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	8 079	7 045	7 643
Previsión para impuestos sobre la renta	2 100	1 879	1 973
Ingreso neto	5 979	5 166	5 670
Menos: Ingreso neto atribuible a interés no controlable	33	24	12
Ingreso neto atribuible a PepsiCo	$5 946	$5 142	$5 658
Ingreso neto atribuible a PepsiCo por acción común			
Básico	$3.81	$3.26	$3.48
Diluido	$3.77	$3.21	$3.41

Fuente: PepsiCo, 2009, Reporte 10-K.

ducción de marcas existentes a mercados de diversos países. En el año 2009, Coca-Cola introdujo la Vitamin Water de Glacéau a Sudáfrica, Francia, Corea del Sur, Japón, Bélgica, Portugal, Hong Kong, China y Suecia; ese mismo año también lanzó en Estados Unidos Cascal, una bebida de fruta fermentada, y la bebida energética Burn en India. La compañía introdujo su bebida energética Gladiator, recién creada, a Latinoamérica en 2008. Entre los recursos más importantes de Coca-Cola en la categoría de bebidas energéticas estaba un contrato por varios años con Hansen Natural Corporation para la distribución de la bebida energética Monster de Hansen en algunas partes de Estados Unidos y Canadá y en seis países de Europa.

La figura 12 presenta un resumen del desempeño financiero de Coca-Cola Company para el periodo 2007-2009.

Red Bull GMBH

Red Bull es la bebida energética de mayor venta en el mundo, lo cual coloca a la compañía como el tercer fabricante de bebidas alternativas del mundo y la segunda vendedora de ese tipo de bebidas en Estados Unidos y Europa. El sabor y la fórmula de vitaminas, taurina y cafeína distintivas de Red Bull pusieron en marcha el mercado de las bebidas energéticas en el mundo occidental a finales de la década de 1990. En Asia, desde la década de 1970 se producían y comercializaban bebidas energéticas similares a Red Bull. De hecho la fórmula de Red Bull se tomó de Krating Daeng, una bebida energética popular vendida en Tailandia que le recomendaron como remedio para el *jetlag* al empresario austriaco Dietrich Mateschitz. Mateschitz fue a Tailandia a visitar T.C. Pharmaceutical, entonces cliente de su empleador en ese tiempo y el fabricante de Krating Daeng. Mateschitz quedó tan impresionado con el sabor y la capacidad de Krating Daeng para aumentar la energía que renunció a su empleo y, en 1984, constituyó una sociedad con el fundador de T.C. Pharmaceutical para comercializar la bebida en Europa. La fórmula de la bebida energética se modificó ligeramente para agradar más a los paladares occidentales y fue rebautizada con el nombre de Red Bull, o la traducción al inglés de Krating Daeng. Red Bull fue lanzada en Austria en 1987 y vendió más de un millón de latas ese año. La compañía se expandió a Hungría y Eslovenia en 1992, a Alemania y el Reino Unido en 1994 y a Estados Unidos en 1997. En el 2010, la compañía exportó sus bebidas energéticas a más de 160 países, donde distribuidores independientes la entregaban a los minoristas.

El lema de la compañía: "Red Bull te da alas" subrayaba sus propiedades energéticas y usó a casi todos los deportes del mundo que requerían mucha energía para promover el producto. En 2010, Red Bull no sólo patrocinó a atletas y equipos que competían en diversos deportes, desde carreras de autos y bicicleta de estilo libre, hasta *wakeboarding*, *snowboarding* y golf, así como una serie de eventos musicales en todo el mundo que presentaron a grupos de hip-hop, rap y rock pesado. Además, Red Bull patrocinó a equipos de fútbol que jugaban en la ciudad de Nueva York; en Salzburgo, Austria; en

Figura 12 Resumen financiero de Coca-Cola Company, 2007-2009 (en millones de dólares, excepto la información por acción)

	2009	2008	2007
Ingreso neto de operación	$30 990	$31 944	$28 857
Costo de bienes vendidos	11 088	11 374	10 406
Utilidad bruta	19 902	20 570	18 451
Gastos de ventas, generales y administrativos	11 358	11 774	10 945
Otros gastos de operación	313	350	254
Ingreso de operación	8 231	8 446	7 252
Ingreso por intereses	249	333	236
Egreso por intereses	355	438	456
Utilidad (pérdida) de capital-neto	781	(874)	668
Otra utilidad (pérdida)-neto	40	39	219
Utilidad antes de impuestos sobre la renta	8 946	7 506	7 919
Impuestos sobre la renta	2 040	1 632	1 892
Utilidad neta consolidada	6 906	5 874	6 027
Menos: Utilidad neta atribuible a intereses no controlables	82	67	46
Utilidad neta	$ 6 824	$ 5 807	$ 5 981

Fuente: Coca-Cola Company, 2009, Reporte 10-K.

Leipzig, Alemania, y en Sao Paulo, Brasil. La compañía era dueña del equipo de hockey de Salzburgo, Austria, que jugaba con el nombre de Red Bull.

Red Bull también promovió una serie de eventos *Flugtag* (día de vuelo) que tuvieron lugar en todo el mundo, en los cuales se invitaba a los participantes a que volaran en sus máquinas voladoras impulsadas por esfuerzo humano y fabricadas en casa; la mayoría de ellas tienen diseños que más bien movían a la risa en lugar de considerar su capacidad para volar. Equipos de cinco personas diseñaba y pilotaban sus naves hasta llegar el final de una rampa de 30 pies de altura, colocada sobre una masa de agua. Para determinar al ganador, cada equipo era calificado por la distancia de su vuelo, la creatividad y su actuación. El atractivo para los espectadores que asistían a los eventos era observar cómo la gran mayoría de las máquinas voladoras simplemente se desplomaban al final de la rampa.

En 2010, la compañía producía la bebida energética Red Bull, el Red Bull sin azúcar, la Cola Red Bull y los *shots* de energía Red Bull. La compañía de dominio privado no revela información financiera al público, pero sí reportó embarques de 3.906 mil millones de latas en 2009 y 3.921 mil millones de latas en 2008.

Hansen Natural Corporation

Hansen Natural Corporation creó y comercializó una serie de bebidas alternativas, entre ellas sodas naturales, jugos de mezclas de frutas, bebidas energéticas, bebidas deportivas, *smoothies* de jugo de fruta, tés listos para beberse y bebidas vitaminadas. La compañía de Corona, California, fue fundada en 1935 por Hubert Hansen para producir una línea de sodas naturales y jugos de fruta y fue adquirida por los sudafricanos Rodney Sacks y Hilton Schlosberg en 1992 por 14.5 millones de dólares. Bajo el liderazgo de Sacks y Schlosberg, las ventas de Hansen crecieron de forma constante y de unos 17 millones de dólares en 1992 llegaron a 80 millones en 2001. Sin embargo, las ventas de la compañía se dispararon después del lanzamiento de las bebidas Monster Energy en 2002. Para el año 2004, los ingresos de la compañía se incrementaron a 180 millones de dólares y sus ganancias pasaron de 3 millones de dólares en 2001 a 20 millones en 2004. En 2009, Monster era la marca de bebidas energéticas que ocupaba el segundo lugar en ventas en Estados Unidos y los ingresos anuales de la compañía y las ganancias netas llegaron, respectivamente, a más de 1.3 mil millones de dólares y 208 millones. La figura 13 presenta un resumen del desempeño financiero de la compañía para el periodo 2005-2009.

En el 2010, la línea de bebidas energéticas de Hansen incluía: Monster Energy, X-Presso Monster Hammer, Nitrous Monster Energy, Monster Hitman Energy Shooter, Hansen Energy Pro y Lost Energy. La compañía también produce y vende los jugos naturales y el té helado marca Hansen; Peace Tea, los jugos energéticos Rumba, Samba y Tango; las sodas naturales Blue Sky; SELF Beauty Elixir y las bebidas alternativas reforzadas Vidration. Las ventas de las bebidas energéticas Monster representaron alrededor de 90% del total de ingresos de Hansen Natural Corporation en 2009.

El veloz éxito de Hansen en el mercado de las bebidas energéticas se debió en gran parte a la decisión que

Figura 13 Resumen financiero de Hansen Natural Corporation, 2005-2009 (en miles de dólares, excepto la información por acción)

	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas brutas	$1 309 335	$1 182 876	$1 025 795	$696 322	$415 417
Ventas netas	1 143 299	1 033 780	904 465	605 774	348 886
Utilidad bruta	612 316	538 794	468 013	316 594	182 543
Utilidad bruta como porcentaje de ventas netas	53.6%	52.1%	51.7%	52.3%	52.3%
Ingreso por operación	337 309	163 591	230 986	158 579	103 443
Ingreso neto	$208 716	$108 032	$149 406	$97 949	$62 775
Ingreso neto por acción común:					
Básico	$2.32	$1.17	$1.64	$1.09	$0.71
Diluido	$2.21	$1.11	$1.51	$0.99	$0.65
Efectivo, equivalentes e inversiones	$427 672	$375 513	$302 650	$136 796	$73 515
Total de activos	800 070	761 837	544 603	308 372	163 890
Deuda	206	959	663	303	525
Capital contable	584 953	436 316	422 167	225 084	125 509

Fuente: Hansen Natural Corporation, 2009 10-K report.

tomara en 2002 de igualar el precio de Red Bull, pero la presentación de las bebidas Monster era en envases de 16 onzas (cerca del doble del envase de 8.3 onzas de Red Bull). La compañía también imitó los planteamientos de Red Bull para crear imagen y el marketing por medio de promociones llamativas dentro de las tiendas, con materiales en el punto de venta y con el patrocinio de deportes extremos, como *snowboarding*, en bicicleta de montaña BMX, esquí, *snowmobiling*, *skateboarding* y carreras de automóviles y motos. Además, Hansen y Vans copatrocinaron festivales de música que presentaron a grupos de rock pesado y alternativo.

Hansen Natural subcontrataba 100% de su producción de bebidas energéticas y otras bebidas a embotelladoras a lo largo y ancho de Estados Unidos. En este país, la distribución de las bebidas energéticas y otras de la compañía se dividía entre Anheuser-Busch y Coca-Cola. Esta última también distribuía las bebidas energéticas Monster en Gran Bretaña, Francia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo y Mónaco. Hansen Natural también celebró contratos de distribución con fabricantes de bebidas en México y Australia para que las bebidas energéticas Monster estuvieran disponibles en esos países. Las bebidas energéticas se venden en supermercados, tiendas de conveniencia, bares, centros nocturnos y restaurantes, pero las otras marcas de bebidas de Hansen normalmente sólo se encontraban en tiendas naturistas.

Otros vendedores

Además de los vendedores de bebidas alternativas líderes de la industria, hay cientos de marcas regionales y especializadas de bebidas energéticas, deportivas y reforzadas en Estados Unidos y en el mundo. La mayor parte de esas compañías son embotelladoras de dominio privado con una distribución limitada a pequeñas zonas geográficas, tiendas de abarrotes especializadas o tiendas naturistas. En algunos casos, las marcas regionales se producen por divisiones de grandes compañías y podían tener una participación de mercado dominante en un país particular, pero una distribución limitada fuera de ese mercado. Por ejemplo, la gigantesca compañía farmacéutica global GlaxoSmithKline no vende bebidas alternativas en América del Norte ni Asia, pero sus ventas de Lucozade Energy, Lucozade Sport y Lucozade Alert energy shot la colocaron como la segunda vendedora de bebidas alternativas en Europa, con una participación de mercado de 11.4% en 2009. Las ventas de bebidas alternativas de GlaxoSmithKline representaron 1.3 mil millones de dólares de sus ingresos anuales, que fueron de 44.2 mil millones de dólares en 2009. La mayoría de los ingresos de la compañía provenían de la venta de medicinas con receta médica y de medicamentos que no requerían receta y productos para el cuidado de la boca, como Contact, la goma de mascar Nicorette, Tums y Aquafresh. La compañía farmacéutica japonesa Otsuka Pharmaceutical es la tercera vendedora de bebidas energéticas, deportivas y vitaminadas en la zona Asia-Pacífico, con una participación de mercado de 9.4% en 2009.

Aparte de Red Bull, Rockstar es la compañía de bebidas alternativas de dominio privado más destacada. La compañía con sede en Las Vegas, Nevada, ingresó al mercado de las bebidas energéticas en 2001 utilizando una estrategia que sería imitada por la marca Monster de Hansen un año después. Rockstar se presentaba en una lata de 16 onzas y tenía un precio comparable al de Red Bull por su lata de 8.3 onzas. La imagen de Rockstar, al igual que la de Red Bull y Monster, se construyó en los patrocinios de deportes extremos y la promoción de eventos de rock pesado. Entre los festivales anuales patrocinados por la compañía estaba el Mayhem Festival, que en el 2010 presentó a artistas como Rob Zombie, Five Finger Death Punch, Korn, In This Moment, Chimaira y 3 Inches of Blood. La compañía también patrocinó otras giras de rock pesado y metálico, como las de Taste of Chaos, el Warped Tour, y el Uproar Festival. En el 2010, las bebidas energéticas Rockstar se presentaban en 11 sabores y los *shots* de energía Rockstar en dos sabores. Las bebidas Rockstar son dstribuidas en Estados Unidos y Canadá por PepsiCo y en Australia, Nueva Zelanda, Japón, Alemania, Suiza, Finlandia, España, Holanda y el Reino Unido por medio de contratos con distribuidores de bebidas de esos países.

El número de marcas que compiten en los segmentos de las bebidas deportivas, las energéticas y las vitaminadas de la industria de las bebidas alternativas siguió creciendo año tras año. En el año 2009, 231 nuevas bebidas vitaminadas se introdujeron en Estados Unidos. La madurez relativa del segmento de las bebidas deportivas y la posición dominante del mercado que ocupaba Gatorade limitaron el número de introducciones de bebidas deportivas nuevas a 51 en 2009. Los lanzamientos de marcas nuevas de bebidas energéticas creció constantemente de 172 en 2005 a 380 en 2008, pero las introducciones de bebidas energéticas bajó a 138 en 2009 conforme el segmento maduraba y los consumidores con menos solvencia económica tomaban más conciencia de los precios. En total, la fuerza relativa de los segmentos de las bebidas energéticas, las mejoradas y las deportivas probablemente atraerán a nuevos participantes en los años por venir.

CASO 4

El modelo de negocios de Netflix para la renta de películas y episodios de televisión y su estrategia

Arthur A. Thompson
The University of Alabama

En mayo de 2010, la estrategia de Netflix obtenía resultados estratégicos y financieros impresionantes. En cinco años, Netflix surgió como el servicio de suscripción más grande del mundo en el campo de los envíos de DVD por correo y en la descarga de películas y episodios de televisión a internet. Al mes de julio de 2010, la compañía atrajo 15 millones de suscriptores, en comparación con 4.2 millones a finales del 2007 y de 1.6 millones hacia finales del 2004. Netflix enviaba un promedio de 2 millones de DVD diarios a sus suscriptores y alrededor de 61% de ellos veían películas y episodios de televisión transferidos por Netlix a internet, en comparación con 48% para finales del 2009 y 38% para el primer trimestre del 2009.

Los ingresos de Netflix se incrementaron de 500 millones de dólares en 2004 a 1.2 mil millones en 2007 y a 1.7 mil millones en 2009 y la compañía esperaba que superaran los 2.1 mil millones en 2010. En el segundo trimestre del 2010, los ingresos sumaron 519.8 millones, o un crecimiento de 27% en comparación con los 408.5 millones de dólares para el segundo trimestre del 2009 y un crecimiento secuencial de 493.7 millones de dólares para el primer trimestre del 2010. El ingreso neto de la compañía se incrementó de 21.6 millones de dólares en 2004 a 115.8 millones en 2009, o el equivalente a una tasa compuesta de crecimiento anual de casi 40%; la dirección esperaba un ingreso neto para todo el año del 2010 de entre 141 y 156 millones de dólares. El precio de las acciones de Netflix cerró a un máximo sin precedente de 170.83 dólares el 29 de septiembre de 2010, en comparación con precios al cierre de 55.09 dólares el 31 de diciembre del 2009 y de 29.87 dólares el 2 de enero del 2009.

Mientras tanto, las tiendas de video tradicionales competidoras de Netflix registraban ostensibles caídas en las ventas y cuantiosas pérdidas. Blockbuster y Movie Gallery, las cuales operaban miles de establecimientos de renta de DVD para los clientes, afrontaban un desastre financiero. En 2009, los ingresos mundiales de Blockbuster por la renta de películas y videojuegos cayeron cerca de 530 millones de dólares a 2.5 mil millones; muchos analistas pensaban que era muy difícil que se revirtiera la tendencia a la baja de los ingresos de Blockbuster por concepto de rentas, la cual empezó en 2003 cuando los ingresos por rentas sumaron 4.5 mil millones de dólares. En septiembre del 2010, Blockbuster solicitó su reestructuración bajo la protección del capítulo 11 de la Ley de quiebras de Estados Unidos, en razón del decremento de los ingresos, con pérdidas netas por 569 millones de dólares en 2009 y 385 millones en 2008, y el peso de una deuda de 963 millones de dólares (inclusive obligaciones por arrendamiento de capital). Desde 2002, Blockbuster sólo fue rentable un año (con ganancias por 39 millones de dólares) y perdió un total de 3.8 mil millones. Antes de declararse en quiebra, Blockbuster proyectaba cerrar entre 500 y 545 de los 5 220 establecimientos de su propiedad en el mundo, después de cerrar o vender 586 establecimientos en 2009 y 1 459 en el periodo 2005-2008.

Movie Gallery se amparó bajo la protección del capítulo 11 en febrero del 2010, menos de dos años después de salir de la quiebra en la primavera del 2008, con la dirección de sus nuevos propietarios. Los problemas de Movie Gallery empezaron cuando la compañía se endeudó demasiado para adquirir Hollywood Entertainment Corporation en 2005 por más de 800 millones de dólares. Cuando se declaró en quiebra por segunda vez, Movie Gallery tenía una deuda de 600 millones de dólares y estaba abrumada por la caída de las ventas y las pérdidas. Como parte de sus medidas estratégicas para salir de la declaración de quiebra de febrero del 2010, Movie Gallery comenzó a cerrar 760 de sus establecimientos de renta Movie Gallery, Hollywood Video y Game Crazy a lo largo y ancho de Estados Unidos. Después de estos cierres, la gerencia de la compañía se proponía seguir con las operaciones en 1 111 establecimientos de Movie Gallery, 545 de Hollywood Video y de 250 Game Crazy los cuales generaban flujos positivos de efectivo, o esperaba

Copyright © 2010 por Arthur A. Thompson. Todos los derechos reservados.

que los generaran. Sin embargo, en mayo del 2010, Movie Gallery anunció que empezaría a cerrar todos los establecimientos restantes y que liquidaría el negocio entero.

EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

A partir del año 2000, la introducción de nuevas tecnologías y productos electrónicos multiplicó velozmente las vías que tenían los consumidores para ver películas. En 2010 era común que la gente viera películas en salas de cine, vuelos de avión y hoteles, en el asiento trasero de vehículos automotores equipados con consolas de video, en casa o, prácticamente en cualquier lugar utilizando una computadora laptop o un aparato portátil, como un iPad o un iPod Touch. Las personas podían ver películas en casa en sus PC, televisores y consolas de videojuegos. El aparato digital de videodiscos (*Digital Video Disc* o DVD) fue uno de los productos electrónicos de consumo con más éxito en la historia; en 2010, más de 85% de los hogares de Estados Unidos contaba con uno o varios aparatos de DVD y cada vez había más casas que tenían aparatos DVD con la posibilidad de ver y de grabar. En el periodo de 2007-2008, las ventas de los aparatos de DVD para ver y grabar sobrepasaron las de los aparatos para sólo ver. Muchos hogares tenían televisores de alta definición con enormes pantallas (HDTV) y menos de ellos tenían aparatos superiores de DVD Blu-ray o para ver y grabar; tanto los HDTV como los aparatos Blu-ray permiten que la experiencia de ver películas en casa sea más espectacular y de mayor calidad que los televisores estándar.

Los consumidores pueden obtener o ver DVD de películas y episodios de televisión por medio de una amplia gama de canales de distribución y proveedores. Las opciones incluían:

- Comprar los DVD de películas y episodios de televisión en tiendas minoristas como Walmart, Target, Best Buy, Toys "R" Us y Amazon.com.
- Rentar los DVD en los establecimientos de renta o en puestos con máquinas vendedoras, como Blockbuster, Movie Falley/Hollywood Video, Redbox o en toda una hueste de proveedores locales.
- Rentar DVD de películas en línea a Netlix, Blockbuster o alguno de los otros servicios de suscripción que envían los DVD directamente por correo a los hogares de los suscriptores o tienen la capacidad para transferir el contenido a los suscriptores por vía de conexiones a internet de banda ancha y alta velocidad.
- Ver las películas en los distintos canales incluidos en los paquetes de televisión por cable que ofrecen los proveedores tradicionales de este servicio (como Time Warner y Comcast), los proveedores de transmisiones directas por satélite (como DirecTV y DISH Network) o los proveedores de telecomunicaciones (por ejemplo AT&T y Verizon) que empleaban tecnología de fibra óptica para proporcionar sus paquetes que incluían televisión y también telefonía, internet y servicios inalámbricos.
- Suscribirse a alguno de los distintos canales que sólo transmiten películas (como HBO, Showtime y Starz) por medio de un proveedor de cable, satélite o telecomunicaciones.
- Utilizar las transmisiones de televisión por cable o satélite de diversas películas enviadas de forma inmediata directamente a sus televisores en forma de pago por evento; llamado en general "video a petición o bajo demanda" (VOD, por sus siglas en inglés).
- Utilizar los servicios de los proveedores de películas y contenido de televisión por internet, como iTunes de Apple, Amazon.com, Hulu.com y YouTube de Google.
- Piratear los archivos de películas y otro contenido de fuentes de internet por medio de software ilegal para compartir archivos.

La figura 1 presenta datos del tamaño estimado de segmentos seleccionados del mercado de la renta de películas, episodios de televisión y videojuegos en Estados Unidos para el periodo 2006-2009.

Tradicionalmente, los estudios de cine liberaban el contenido de entretenimiento filmado para su distribución a minoristas y compañías de renta de películas en DVD entre tres y seis meses después de haberlo hecho para su exhibición en salas de cine. Por lo general, entre tres y siete meses después de que los estudios cinematográficos estrenaron sus películas en las salas de cine también las liberaban para los prestadores de servicios de pago por evento y VOD. Los canales *premium* de televisión, como HBO, Starz, Cinemax y Showtime, eran los siguientes en la lista de la ventana de distribución, con acceso al contenido fílmico un año después de que fue liberado para las salas de cine. Los estudios cinematográficos liberaban las películas para su exhibición en cable básico y redes de televisión dos o tres años después de su liberación para las salas de cine. Sin embargo, en fechas recientes, algunos estudios cinematográficos experimentaron con periodos más breves para esta liberación, inclusive poniendo títulos de estreno a disposición de los prestadores de VOD y para su compra en línea en la misma fecha que el estreno del DVD. Otros estudios cinematográficos implementaron o anunciaron su intención de instrumentar políticas que impedían que los prestadores de servicios de renta de películas rentaran DVD de películas hasta después de haber transcurrido entre 30 y 45 días de la liberación de un título de DVD para que los minoristas lo vendieran. Con frecuencia es posible ver episodios de televisión por internet poco des-

Figura 1 **Tamaño estimado de diversos segmentos del mercado para la renta y venta de películas, episodios de televisión y videojuegos en Estados Unidos, 2006-2009 (en millones de dólares)**

	2009	2008	2007	2006
Rentas de películas y episodios de televisión en DVD en tiendas	$ 5 118	$ 5 674	$ 6 215	$ 7 030
Rentas en máquinas vendedoras	917	486	198	79
Rentas por correo	2 114	1 949	1 797	1 291
Total de rentas de DVD físicos	$ 8 149	$ 8 109	8 210	8 400
Video a petición por cable (VOD)	$ 1 277	$ 1 094	$ 1 038	$ 977
VOD digital	142	71	28	12
Suscriptor a VOD	265	200	11	4
Total de rentas de películas y episodios de televisión digitales	$ 1 684	$ 1 365	$ 1 077	$993
Total de rentas de películas y episodios de televisión	$ 9 833	$9 474	$ 9 287	$ 9 393
Ventas al menudeo de DVD físicos de películas/episodios de televisión	$13 008	$14 516	$15 932	$16 460
Ventas al menudeo de descargas digitales	617	403	90	20
Total de ventas al menudeo de películas y episodios de televisión	$13 625	$14 919	$16 022	$16 480
Software de videojuegos (rentas y ventas al menudeo)	$ 9 916	$10 998	$ 6 016	$ 4 864
Total del mercado estadounidense para rentas de películas, ventas de películas y software de videojuegos	**$33 374**	**$35 391**	**$31 325**	**$30 737**

Fuente: Basado en compilaciones de Blockbuster de reportes y de información publicada por Adams Media Research y NPD Group e incluidas en los reportes 10-K de Blockbuster para 2009, p. 4, y para 2008, p. 5.

pués de la fecha de su transmisión original al aire. Se espera que los estudios de cine y las redes de televisión sigan experimentando con los tiempos de la liberación para los distintos canales de distribución y proveedores en un intento permanente por descubrir el mejor camino para maximizar los ingresos.

Tendencias del mercado para películas vistas en casa

La idea de que la ola del futuro para ver películas en casa sería pasar las películas rentadas directamente a las grandes pantallas de los HDTV estaba muy extendida. Transferirlas así tenía la ventaja de que los miembros de la familia podían solicitar las películas que deseaban rentar y verlas de inmediato. Podrían rentar una película que sería descargada a sus aparatos utilizando los servicios de Netflix, Blockbuster Online, Amazon Video-on-Demand, iTunes de Apple y otros proveedores que transfirieran videos o utilizando un control remoto de televisión para colocar su pedido con un prestador de servicios de cable o de satélite y ver inmediatamente la película que se escogió de una lista de varios cientos de selecciones que cambiaban periódicamente. La posibilidad técnica de ofrecer VOD existe desde muchos años antes del 2010 y desde entonces estaba disponible, pero no generaba un uso sustancial porque los estudios cinematográficos le temían a la posibilidad de que las películas fueran pirateadas y dudaban obtener utilidades aceptables de un modelo de negocios basado en el VOD. Sin embargo, transferir los videos a los aparatos no se prestaba tanto a la piratería como la descarga de películas rentadas, y los constantes adelantos en la tecnología para pasar videos a los aparatos incrementó la probabilidad de que el VOD se convirtiera en el canal dominante para la renta de películas para el 2015.

En el 2010 hubo varias iniciativas estratégicas para fomentar un mayor uso de los videos transferidos a los aparatos. Los dueños de Hulu (NBC Universal); ABC y su matriz Walt Disney; y News Corp., la matriz de Fox Entertainment, anunciaron planes para empezar a ofrecer un servicio *premium,* por un pago de 10 dólares al mes proporcionarían la lista más larga de programas de televisión que se pudiera ver. Hulu (**www.hulu.com**) era

un servicio gratis de video en línea que ofrece una serie de películas y programas de televisión exitosos tomados de las colecciones de sus dueños y de varias otras redes de cable y estudios cinematográficos; Hulu obtenía sus ingresos de los anunciantes en línea, pero luchaba por crear un modelo de negocios basado tanto en la publicidad como en las suscripciones. Time Warner y Comcast promueven el concepto de "Televisión en todas partes", con él, los consumidores podrían ver gratis programas de televisión, en cualquier momento, en cualquier aparato (computadoras y aparatos móviles como iPads y teléfonos inteligentes) siempre y cuando hubieran pagado su suscripción a cable. Time Warner es dueña de una serie de canales de cable (TNT, TBS, HBO, CNN y Cartón Network); CBS es la única red transmisora importante que participa actualmente en las pruebas, pero Comcast está en el proceso de finalizar la adquisición de NBC Universal, la propietaria de NBC, Universal Studios y una parte de Hulu.

En mayo de 2010, Google anunció que ponía a disposición del público versiones beta de Google TV, basadas en los softwares Android y Chrome de Google, que permitían a los hogares combinar su experiencia normal de televisión con la capacidad para acceder a música, videos y fotos desde cualquier lugar por vía de internet. Google TV es una característica, basada en las búsquedas, que permitía a los usuarios navegar con facilidad y rapidez a canales de televisión, aplicaciones y sitios de internet. La estrategia de Google a largo plazo es eliminar la necesidad de descargar e instalar el software de Google TV y, para tal efecto, trabaja con fabricantes de aparatos electrónicos para equipar sus nuevos modelos de televisores, aparatos de Blu-ray y de dispositivos con software de Google TV. La compañía esperaba que estos modelos salieran a la venta en otoño del 2010. En 2009, Apple empezó a explorar la posibilidad de iniciar un servicio de televisión por suscripción, el cual ofrecería la transmisión de un paquete de programas por 10 dólares al mes, pero las actividades se enfriaron cuando varios de los estudios más grandes rechazaron la tarifa que proponía Apple para contratar su contenido y también su propuesta de recuperación cobrando 99 centavos de dólar por episodio de televisión.

Además, estaba la presencia de otras circunstancias que reconfigurarían el mercado de la renta de películas:

- El requerimiento de que, para el 2009, todas las estaciones de televisión de Estados Unidos tendrían que utilizar tecnología y equipamiento digitales para la transmisión de sus programas dio por resultado que un número mucho mayor de programas fueran transmitidos en formato de alta definición.
- Los precios de los HDTV de pantalla grande habían ido bajando velozmente y la calidad de la imagen de la mayoría de los modelos era excepcionalmente buena, por no decir que magnífica.
- En las tiendas de aparatos electrónicos aparecen cada vez más aparatos que permiten que los televisores se conecten a internet y reciben las películas que les transfieren los prestadores de servicios en línea sin problema alguno. Estos aparatos hacen muy sencillo que las familias puedan solicitar que les pasen películas a sus aparatos con sólo un par de clics, en lugar de tener que acudir a una tienda de renta de videos o de tener que esperar a que un disco sea entregado por correo.
- Las ventas de DVD de películas disminuían; se decía que las principales razones que explicaban lo anterior eran la economía en desplome y la comodidad de rentar en línea películas en DVD o en VOD. Los productores de películas de Hollywood acariciaron la esperanza de que la siguiente generación de DVD en formato de disco óptico de alta definición, que involucraba tecnología Blu-ray, rejuvenecería las ventas de películas en DVD. Sin embargo, los establecimientos de renta ya ofrecen a la renta DVD Blu-ray de películas y, hasta entonces, no había evidencia de que el creciente número de hogares con aparatos Blu-ray incrementaran las ventas de DVD, dada la creciente popularidad de las películas rentadas que se descargan directamente a los televisores, a una computadora de escritorio o una laptop, o a un pequeño aparato portátil como un iPad o una netbook.
- Las compañías de televisión por cable y por satélite promueven sus servicios de VOD y ponen más títulos de películas a disposición de sus clientes. El Grupo Starz Entertainment afirma que su investigación demuestra que los clientes de Comcast que utilizan el servicio Starz de servicio a petición se inclinaban a comprar y rentar menos DVD de películas en razón de lo fácil que resultaba utilizar el servicio de VOD.

Intensidad de la competencia

En el 2010, el negocio de la renta de películas estaba muy competido. Netflix crece con rapidez y gana participación de mercado. Uno de los grandes atractivos que promueven a los proveedores de películas por internet, como Netflix, Hulu e iTunes, es que ellos son opciones más baratas que el tener que pagar una cuota mensual por cable para tener acceso a canales *premium* de películas, como HBO, Starz, Cinemax y Showtime.

Los establecimientos locales que rentan películas pierden terreno en el mercado a gran rapidez y buscan con desesperación caminos para evitar un mayor deterioro a sus ingresos por concepto de las rentas. Movie Gallery, la segunda cadena de establecimientos de renta de películas por su tamaño, estaba en proceso de liquidar todo su negocio de renta de películas y cerraba todos

sus locales; Blockbuster también cerraba cientos de tiendas y hacía equilibrios para no tener que declararse en quiebra; no hacía mucho que Redbox entró en el negocio de la renta de películas con una estrategia basada en máquinas vendedoras, con la cual colocó puestos de Redbox, con autoservicio de DVD, en supermercados, droguerías, comercios masivos como Walmart, tiendas de conveniencia y restaurantes de comida rápida como McDonald's; los clientes podían rentar DVD de películas de estreno por un dólar al día. Los minoristas que tenían puestos de Redbox recibían un porcentaje de los ingresos de las rentas. A mediados de 2010, Redbox colocó más de 22 mil de sus puestos vendedores en todos los estados de la Unión Americana continental, Puerto Rico y Gran Bretaña y estaba muy activa con la idea de colocar sus máquinas vendedoras en otras siete u ocho mil ubicaciones para finales del 2010.

Al parecer, el VOD —el cual transfiere las películas directamente a los aparatos caseros— estaba a punto de convertirse en el segmento de la renta de películas con mayor crecimiento. En febrero del 2010, Walmart anunció su intención de transferir películas por internet y para tal efecto había adquirido Vudu, un proveedor líder en el terreno de las tecnologías digitales, que le permitiría transferir contenido de entretenimiento directamente a televisores y aparatos Blu-ray conectados a internet. Con la tecnología Vudu, los hogares con acceso a internet de banda ancha y a un televisor o aparato Blu-ray con conexión a internet podían rentar o comprar películas, por lo normal en alta definición, sin necesidad de una conexión de computadora o un servicio de cable/satélite. Vudu celebró contratos de licencia de películas con casi todos los grandes estudios cinematográficos y con decenas de distribuidores independientes e internacionales, y podía ofrecer alrededor de 16 mil películas, incluyendo la colección más grande de películas de alta definición en cualquier lugar donde operase el VOD.

Las compañías de cable también emprendieron una ofensiva para incrementar los ingresos del VOD. En marzo del 2010, el grupo Cable and Telecommunicatons Association for Marketing Co-op —el cual incluía a Comcast, Time Warner y otros proveedores de cable, Sony Pictures y Universal Pictures— anunció que proyectaba gastar 30 millones de dólares en una campaña de publicidad para aumentar la conciencia de los consumidores en torno a la renta de películas a petición y para ilustrar lo fácil que era que los clientes de cable digital apretaran unos cuantos botones en sus controles remotos y recibieran películas que se descargaban de inmediato a los aparatos de sus hogares. Tanto Time Warner como Comcast estaban en el proceso de crear un sistema de autentificación que permitiría a sus suscriptores, y sólo a ellos, tener acceso a sus programas de televisión y películas en línea. No hacía mucho que HBO (subsidiaria de Time Warner) anunciara, como medida defensiva, el lanzamiento de HBO Go, un servicio de transferencia de videos.

MODELO DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA DE NETFLIX

Desde que Netflix iniciara su servicio de renta de películas en línea en 1999, Reed Hastings, fundador y director general de la compañía, luchó con osadía para mejorar el servicio que ofrecía y para que ésta fuera ganadora en la competencia frente a sus rivales en el terreno de la renta de películas. Las metas de Hastings para Netflix eran muy simples: crear el mejor servicio del mundo en el campo de las películas por internet, brindar sus servicios a una creciente base de suscriptores y, cada año, obtener mayores ganancias por acción. Él mismo creó la estrategia y el modelo de negocios de la compañía basado en las suscripciones, creativo pero sencillo, los cuales catapultaron a Netflix y la convirtieron en el servicio de suscripción para entretenimiento en línea más grande del mundo, revolucionando la forma en que muchas personas rentaban películas.

El modelo de negocios basado en las suscripciones de Netflix

Netfix aplicaba un modelo de negocios basado en las suscripciones. Los suscriptores podían elegir de entre ocho planes "ilimitados" de suscripción:

- Un plan de 8.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo un título a la vez, que se transfiere a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 13.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo dos títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 16.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo tres títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 23.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo cuatro títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 29.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo cinco títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 35.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo seis títu-

los cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.

- Un plan de 41.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo siete títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.
- Un plan de 47.99 dólares al mes que da derecho a una cantidad ilimitada de DVD al mes, eligiendo ocho títulos cada vez, que se transfieren a una cantidad ilimitada de veces.

La compañía también ofrecía un plan "limitado", por 4.99 dólares al mes, que da derecho a un máximo de dos DVD al mes y a que los videos fueran transferidos, durante un máximo de dos horas, a una PC o Mac de Apple (este plan no permitía que los suscriptores descargaran las películas a su televisor vía un decodificador de Netflix, como sucedía en el caso de los ocho planes ilimitados). Todos los suscriptores nuevos quedaban inscritos, automáticamente, para una prueba gratis de un mes, lo que les da total acceso a toda la colección de Netflix, con 120 000 títulos de películas, las cuales se transfieren de forma ilimitada a PC, Mac de Apple o a televisores vía un decodificador Netflix conectado a internet. Al término del periodo de la prueba gratis, los suscriptores quedaban registrados automáticamente como suscriptores, a no ser que cancelaran su suscripción. La facturación mensual cubría un mes por adelantado y los suscriptores podían pagar con tarjeta de crédito o débito.

Los planes más populares son los de 8.99, 13.99 y 16.99 dólares, con películas descargadas a una cantidad ilimitada de veces. Los suscriptores podían cancelar su contrato en cualquier momento. El ingreso mensual promedio por suscriptor fue de 14.95 dólares en 2007, 13.75 en 2008 y 13.30 en 2009.

El contenido transferido a los aparatos se habilitaba por un software controlado por Netflix y funcionaba con una serie de dispositivos de Netflix, entre ellos aparatos Blu-ray habilitados para Netflix, una creciente cantidad de modelos de televisores y *home theaters* conectados a internet, habilitados para Netflix, DVR para TiVo, Wii de Nintendo, Xbox 360 de Microsoft, PlayStation 3 de Sony y aparatos especiales para Netflix fabricados por Roku y varios otros fabricantes de aparatos electrónicos. Sin embargo, los suscriptores de Netflix pueden disfrutar del contenido que descargaba Netflix sin tener que comprar hardware adicional; se puede utilizar cualquier Windows para PC (XP/Vista/7) o Mac de Apple con Intel que cuenten con la capacidad de video adecuada para poder acceder al material transferido por Netflix directamente con un navegador web y de ahí conectar un televisor a la salida de video de la computadora. A mediados del 2010, Netflix tenía alrededor de 20 mil títulos de películas disponibles para descargar. La transferencia de las películas resultaba sumamente atractiva y económica porque los suscriptores obtenían un acceso ilimitado a miles de horas de programación a petición sin tener que cubrir las tarifas de pago por evento (más allá de la cuota de suscripción mensual que hayan elegido).

Los suscriptores que deseaban recibir los DVD de películas y episodios de televisión por correo entraban al sitio web de Netflix, elegían una o varias películas de su colección de DVD, y recibían el DVD de la película por correo de primera clase, por lo general un día hábil después de haberla solicitado; para las entregas, más de 97% de los suscriptores de Netflix vivían a un día de distancia de los 50 centros de distribución de la compañía (más otros 50 puntos de embarque) repartidos a lo largo y ancho de Estados Unidos. Los suscriptores se podían quedar con un DVD todo el tiempo que desearan, sin fechas de vencimiento, sin multas por retraso en la devolución, sin tarifas de embarque ni de pago por evento. Los suscriptores regresaban los DVD, por vía del Servicio de Correos de Estados Unidos, en un sobre incluido con cada pedido de película con porte pagado para la devolución.

Los nuevos suscriptores sentían la tentación de probar el servicio de renta de películas en línea de Netflix por 1) la amplia selección; 2) la extensa información que Netflix proporcionaba sobre cada película de su colección de rentas (inclusive reseñas de críticos, reseñas de suscriptores, avances en línea y calificaciones de los suscriptores); 3) la facilidad con la que podían encontrar y solicitar películas; 4) la política de Netflix de no cobrar multas por entrega extemporánea ni fijar fechas de vencimiento (lo cual eliminaba la molestia de tener que regresar los DVD a las tiendas locales de renta antes de la fecha de vencimiento indicada); 5) la comodidad del sobre que proporcionaba la compañía con porte pagado para regresar los DVD por correo; y 6) la comodidad de solicitar y poder ver de inmediato las películas descargadas a sus televisores o computadoras sin cargo adicional por verlas. Nielsen Online y ForeSee/FGI Research otorgaron calificaciones muy altas a Netflix en satisfacción del cliente minorista en línea. Más de 90% de los suscriptores encuestados dijo que recomendaría el servicio de Netflix a un amigo.

La gerencia piensa que la base de suscriptores de Netflix se compone de tres tipos de clientes: a los que les gusta la comodidad de la entrega en casa; los cazadores de gangas que se entusiasman ante la posibilidad de ver muchas películas por un precio mensual módico y los fanáticos del cine que quieren acceso a una extensa selección de películas.

La figura 2 muestra las tendencias del crecimiento de suscriptores de Netflix.

La estrategia de Netflix

Netflix tiene una estrategia de varias vías para crear una base siempre creciente de suscriptores, la cual incluye:

- Ofrecer a los suscriptores una amplia selección de títulos de DVD.
- Adquirir nuevos contenidos mediante la creación y el mantenimiento de relaciones, benéficas para las dos partes, con proveedores de entretenimiento por video.
- Facilitar a los suscriptores la identificación de películas que seguramente les va a gustar.
- Ofrecer a los suscriptores la opción de ver contenido transferido a sus aparatos o de recibir DVD por correo entregados con rapidez.
- Gastar mucho en marketing para atraer a suscriptores y crear una conciencia generalizada de la marca y el servicio de Netflix.
- Trasladar gradualmente a los suscriptores a la transferencia de videos, en lugar de utilizar la entrega por correo, a medida que aumente la popularidad de contenidos transferidos por internet.

Una amplia colección de películas y episodios de televisión Desde sus primeros días, la estrategia de Netflix fue ofrecer a los suscriptores una amplia y variada selección de títulos en DVD. La compañía busca activamente nuevos títulos atractivos que se pudieran sumar a su oferta. Su colección pasó de unos 55 mil títulos en 2005 a más de 100 mil en 2010. La línea incluye los estrenos más recientes de Hollywood, películas de varias décadas atrás, películas clásicas, películas independientes, documentales difíciles de conseguir, programas de televisión y videos de cómo hacer cosas; la colección de DVD de Netflix lleva una gran ventaja a la selección disponible en las tiendas físicas de renta de películas.

En octubre del 2008, Netflix y Starz Entertainment, un proveedor de servicios *premium* de películas que opera en Estados Unidos, anunciaron un contrato para poner a disposición del público las películas de Starz para que, por medio de su servicio de suscripción de películas Starz Play por banda ancha, pudieran ser transferidas al instante a Netflix. El acceso al servicio de Starz Play por medio de Netflix se incluía en la cuota de suscripción mensual corriente de los suscriptores de Netflix. El contrato con Starz Play daba a los suscriptores de Netflix acceso a 2 500 películas más que podían ser transferidas directamente a sus televisores y aumentó la colección de Netflix de películas que se podían ver de inmediato de 12 mil a 14 500. En 2009, Netflix aumentó alrededor de 30% el número de títulos que podían ser descargados; la administración esperaba que el número de opciones de contenidos que podían ser transferidos seguirían aumentando rápidamente dentro de un futuro previsible.

Adquisición de nuevos contenidos Netflix invirtió una cantidad considerable de recursos para establecer nexos sólidos con distintos proveedores de entretenimiento en videos y aprovecharlos tanto para expandir su colección de contenido como para tener acceso a los estrenos tan pronto como fuera posible. La compañía adquirió contenidos nuevos de estudios cinematográficos y distribuidores por medio de compras directas, contratos para compartir los ingresos y licencias. En 2010, Netflix celebró contratos con proveedores

Figura 2 Datos de las suscripciones de Netflix, 2000-2009

	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Total de suscripciones al inicio del periodo	107 000	2 610 000	4 179 000	6 316 000	7 479 000	9 390 000
Suscripciones brutas sumadas durante el periodo	515 000	3 729 000	5 250 000	5 340 000	6 859 000	9 322 000
Cancelación de suscripciones durante el periodo	330 000	2 160 000	3 113 000	4 177 000	4 948 000	6 444 000
Total de suscripciones al término del periodo	292 000	4 179 000	6 316 000	7 479 000	9 390 000	12 268 000
Suscripciones netas sumadas durante el periodo	185 000	1 569 000	2 137 000	1 163 000	1 911 000	2 878 000
Suscripciones con prueba gratis al final del año	n.a.	153 000	162 000	153 000	226 000	376 000
Costo de adquisición de la suscripción	$49.96	$38.78	$42.94	$40.86	$29.12	$25.48

n.a. = no disponible.
Fuente: Netflix, 2009, Reporte 10-K, pp. 26 y 32; y 2003, Reporte 10-K, p. 11.

de contenido como Universal Studios, Twentieth Century Fox, Warner Bros, Indie Films, Relativity Media y Epix, gracias a los cuales se expandió el número de películas y episodios de televisión en la colección de Netflix y, en particular, ampliaron la capacidad de la compañía para transferir películas y programas de televisión a los suscriptores. En la App Store de Apple, en **www.itunes.com**, desde abril del 2010, se podía descargar una aplicación gratuita de Netflix para iPad, la cual permitía que los suscriptores de Netflix vieran de inmediato un número ilimitado de episodios de televisión y películas de Netflix en sus iPad. La gerencia de Netflix estaba firmemente decidida a seguir adelante con la madura estrategia de la compañía de expandir la cantidad de contenido disponible para los suscriptores; en el 2010 le dieron gran importancia a la adquisición de derechos para transferir un número mayor de películas y de episodios de televisión y en expandir el número de aparatos a los que se podía transferir el contenido. Los analistas esperaban que esta política seguiría adelante.

Netflix adquirió muchos de sus DVD de películas de estreno pagando a los estudios un monto pequeño de entrada a cambio de su compromiso de compartir, durante un periodo definido, un porcentaje de sus ingresos por concepto de suscripciones o de pagar una tarifa basada en la utilización del contenido. Una vez que expiraba el periodo fijado para compartir los ingresos generados por un título, Netflix por lo general tenía la opción de regresar ese título al estudio, de comprarlo o de destruir las copias del título. De vez en cuando, Netflix también compraba DVD por una cantidad fija por disco a diversos estudios, distribuidores y otros proveedores. En el caso de los títulos de películas y episodios de televisión que se transfieren a los suscriptores vía internet para que lo vieran de inmediato, Netflix por lo general pagaba una cuota por la licencia para usar el contenido durante un periodo definido. Una vez expirado el periodo de la licencia, Netflix eliminaba ese contenido de su colección de ofertas para transferir o negociaba una extensión o renovación del contrato de licencia.

El balance general de la compañía al 31 de diciembre del 2009 indicaba que sus contenidos tenían un valor neto de 108.8 millones de dólares (después de depreciación). Los DVD de estrenos eran amortizados en un año; la vida útil de títulos atrasados de la colección (algunos calificados como clásicos) se amortizaba en tres años (porque el software personalizado para la recomendación de películas generaba bastantes rentas de títulos viejos). Al término de su vida útil, la compañía a veces vendía directamente algunos DVD que compró, pero la mayor parte de ellos tenía valor de rescate de cero ; durante el periodo de 2005-2009, las pérdidas de Netflix por los DVD usados que descartaron oscilaron entre los dos y los siete millones de dólares anuales.

El software de Netflix para escoger películas: cómodo y fácil de usar Netfix desarrolló un software de su propiedad que le permitió ofrecer a los suscriptores, cada vez que visitaban su sitio web, información detallada de cada título de su colección, así como recomendaciones personalizadas sobre las películas. La información relativa a cada título incluía tiempo de duración, clasificación, elenco y créditos, formato de pantalla, avances de la película, sinopsis de la trama y reseñas escritas por editores de Netflix, por terceros y por suscriptores. Las recomendaciones personalizadas se basaban en lo que le agradaba o desagradaba al suscriptor individual (determinado en razón de su historial de rentas o descargas, sus calificaciones personales de las películas que vieron y las películas que incluía en su lista de transmisiones por ver o por entregar vía correo), las calificaciones de los críticos de cine y otros servicios de calificación, y las calificaciones enviadas por otros suscriptores de Netflix. Los suscriptores muchas veces empezaban a buscar los títulos de las películas a partir de un título conocido y a partir de ahí utilizaban el instrumento de las recomendaciones para encontrar otros títulos que pudieran gustarles.

El software para las recomendaciones empleaba una plataforma Oracle para la base de datos y utilizaba algoritmos propios que organizaban la biblioteca colección de películas de Netflix en *clusters* o racimos de películas similares y, clasificaba, a continuación, las películas de cada *cluster* o racimo de la más gustada a la menos gustada con base en las calificaciones proporcionadas por los suscriptores. En 2010, Netflix tenía en su base de datos más de tres mil millones de calificaciones de películas que fueron proporcionadas por los suscriptores y fueron sumando más de estas calificaciones a un ritmo cercano 20 millones por semana. Los suscriptores que calificaban las películas similares dentro de los *clusters* o racimos similares eran clasificados como espectador con una mentalidad parecida. Cuando un suscriptor estaba en línea y recorría las selecciones de películas, el software se programaba de modo que repasaba los *clusters* o racimos que ese suscriptor rentó/descargó, determinaba cuáles películas de ese *cluster* o racimo aún no había rentado/visto el cliente y sólo recomendaba las películas del *cluster* o racimo que recibieron una calificación alta por parte de los espectadores. Las calificaciones de éstos determinaban cuáles títulos se exhibían a un suscriptor y en qué orden. Las recomendaciones ayudaban a los suscriptores a crear rápidamente una lista de los títulos de DVD que querían recibir por correo o una lista indicando los títulos que deseaban descargar; los suscriptores utilizaban estas listas para especificar el orden en que se debían enviar por correo o transferir las películas y podían modificarlas en cualquier momento. También podían reservar una copia de los próximos estrenos. La

gerencia de Netflix consideraba que el instrumento de recomendaciones de las películas era un medio rápido y personalizado que ayudaba a los suscriptores a identificar títulos que probablemente les gustarían.

Netflix también utilizaba las calificaciones de los suscriptores para determinar cuáles títulos presentar en lugares más prominentes en el sitio web de la compañía, para generar listas de títulos similares y para seleccionar los avances promocionales que el suscriptor vería cuando utilizara la opción de Avances. La gerencia de Netflix creía que más de 50% de los títulos seleccionados por los suscriptores se debían a las recomendaciones generadas por su software. Pensaba que los algoritmos del software eran particularmente efectivos para promover entre los suscriptores la selección de películas menos conocidas, de gran calidad, que de lo contrario no hubieran descubierto dentro de la enorme y siempre cambiante colección de la compañía. Los suscriptores en promedio rentaban alrededor de 85% de los títulos de la colección de Netflix cada trimestre, lo cual indicaba la efectividad del software de recomendaciones de la compañía para dirigir a los suscriptores a las películas de su interés y para lograr una utilización más amplia de todos los títulos de la colección de la compañía. Alrededor de 70% de los DVD que Netflix envió a los suscriptores en el 2009 fueron títulos que habían sido liberados a empresas de renta de películas y que estaban a disposición de los suscriptores desde hacía tres meses o más.

Elección de entrega por correo frente a transferencias Hasta el periodo de 2007-2008, cuando la tecnología para transferir videos avanzó tanto que hizo que proporcionar el VOD fuera una opción viable, Netflix concentró sus esfuerzos en acelerar el tiempo que tardaba en entregar los pedidos a los suscriptores por correo. La estrategia fue establecer una red de centros de distribución y puntos de embarque en todo el país de modo que fuese posible entregar los DVD que solicitaban los suscriptores en el plazo de un día hábil. A efecto de tener la capacidad necesaria para una entrega y devolución expeditas, Netflix creó un sofisticado software para seguir el rastro de la ubicación de cada título de DVD en su inventario y para determinar el camino más rápido para hacer llegar a los suscriptores los DVD que solicitaban. Cuando un suscriptor pedía un DVD específico, el sistema primero lo buscaba en el centro de embarque más próximo al cliente. Si ese centro no lo tenía en existencia, el sistema buscaba si estaba disponible en el siguiente centro más próximo. La búsqueda proseguía hasta encontrar el DVD y, en ese punto, el centro regional de distribución que tuviese en su inventario el DVD solicitado recibía la información necesaria para surtir el pedido e iniciaba el proceso de embarque. Cuando el DVD no estaba disponible en ningún lugar del sistema era incluido en la lista de espera. A continuación, el sistema del software pasaba a la siguiente elección del cliente y volvía a iniciar el proceso desde el principio. Además, independientemente del lugar al que se enviara el DVD, el sistema sabía imprimir la etiqueta del remitente en el sobre con porte pagado para que los DVD fueran enviados al centro de embarque más próximo al cliente a efecto de reducir los tiempos de devolución por correo y así permitir un uso más eficiente del inventario de DVD de Netflix. Los días feriados y los fines de semana no se enviaban pedidos a los suscriptores.

A principios de 2007, Netflix contaba con 50 centros de distribución regionales y otros 50 puntos de embarque repartidos a lo largo y ancho de Estados Unidos, lo cual le permitía entregar los DVD en un plazo de un día hábil a 95% de sus suscriptores y, en muchos casos, también permitía tiempos de devolución de un día. Para el 2010, otras mejoras en la red de distribución y envío de Netflix permitió que la capacidad para entregar en el plazo de un día hábil fuera para 98% de los suscriptores de Netflix.

En 2007, cuando los estudios de entretenimiento se mostraron más dispuestos a permitir que su contenido fuera entregado por internet (porque los adelantos tecnológicos recientes impedían que las películas transferidas fueran pirateadas), Netflix se movió con rapidez para poder competir mejor con el creciente número de proveedores de VOD y añadió la característica de transferencia ilimitada a sus planes regulares de suscripción mensual. El mercado de entregas de contenidos de medios por internet se componía de tres segmentos: el de la renta de contenido entregado por internet, el de descargas para poseer el contenido y el de la entrega en línea sostenido por publicidad (principalmente YouTube y Hulu). El objetivo de Netflix era colocarse como líder indiscutible del segmento de la renta por vía de su opción de *watch instantly* (ver de inmediato).

El hecho de ofrecer a los suscriptores la opción de ver DVD entregados por correo o de ver las películas transferidas a las computadoras o a los televisores de los suscriptores de inmediato representaba un atractivo estratégico considerable para Netflix en dos sentidos: en primer término, porque el ofrecer a los suscriptores la opción de solicitar y ver de inmediato el contenido transferido colocaba a Netflix en posición de competir a la par con los crecientes números de proveedores de VOD; en segundo término, porque transferir contenido a los suscriptores tenía el atractivo de ser más barato que 1) pagar el porte de los pedidos y las devoluciones de DVD, 2) tener que obtener y manejar un inventario de DVD cada vez más grande y 3) cubrir el costo del trabajo del personal adicional de los centros de distribución para surtir un volumen creciente de pedidos de DVD y manejar números crecientes de DVD devueltos. Pero transferir contenido a los suscriptores también tenía sus costos: requería

capacidad del servidor, software para autentificar los pedidos de los suscriptores y un sistema de computadoras que contuviera copias de los archivos de contenido colocados en diversos puntos de una red de modo que permitiera maximizar la banda ancha y que permitiera a los suscriptores acceder a una copia del archivo en el servidor próximo al suscriptor. El hecho de que los suscriptores accedieran a un servidor central presentaba el riesgo de que se formara un cuello de botella en la transmisión por internet. Netflix también utilizó las redes de entrega de contenidos de terceros como ayuda para transferir por internet un volumen considerable de películas y episodios de televisión con eficiencia a los suscriptores de Netflix.

Al combinar la transferencia y los DVD por correo como parte de la suscripción de Netflix, la compañía podía ofrecer a los suscriptores una selección verdaderamente atractiva de películas por un precio mensual bajo. Los ejecutivos de Netflix pensaban que esto creaba una ventaja competitiva en comparación con el servicio de suscripción que sólo cubría la entrega por correo o la entrega por internet. Es más, la gerencia creía que la combinación del servicio de suscripción de Netflix, de entrega por correo y por transferencia, proporcionaba al cliente un valor muy atractivo y satisfacción porque eliminaba la molestia que implicaba acudir a las tiendas locales de renta de películas para rentar DVD y devolverlos.

Marketing y publicidad Netfix utilizaba varios canales de marketing para atraer a suscriptores, entre ellos la publicidad en línea (listas de búsqueda pagadas, anuncios en *banners*, texto en sitios populares como AOL y Yahoo y correos electrónicos solicitados), las estaciones de radio, la televisión estadounidense y la regional, correo directo y anuncios impresos. También participaba en una serie de programas de publicidad en cooperación con los estudios, gracias a los cuales Netflix recibía un pago de efectivo a cambio de presentar las películas de un estudio en su publicidad. En fechas más recientes, Netflix empezó a trabajar estrechamente con los fabricantes de aparatos electrónicos de dispositivos de Netflix para ayudar a generar nuevos suscriptores para su servicio.

Siempre había en marcha campañas publicitarias de una clase u otra y, por lo habitual, el gancho de la prueba gratis durante un mes era el rasgo destacado del anuncio. El gasto para publicidad sumó alrededor de 205.9 millones de dólares en 2009, 181.4 millones en 2008 y 207.9 millones en 2007. La gerencia de Netflix pensaba que las actividades de su publicidad pagada encontraban un estupendo refuerzo en los beneficios de la publicidad de boca en boca, las recomendaciones de suscriptores satisfechos y sus activos programas de relaciones públicas.

La administración aumentó el gasto de marketing de todo tipo (inclusive la publicidad pagada) de 25.7 millones de dólares en 2000 (16.8% de los ingresos) a 142.0 millones en 2005 (20.8% de los ingresos) a 218.2 millones en 2007 (18.1% de los ingresos). Ante el golpe de la recesión a finales del 2007 y el 2008, la administración recortó el gasto de marketing de 2008 a 199.7 millones de dólares (14.5% de los ingresos) como medida para contener los costos, pero en 2009 el gasto para marketing reanudó su tendencia ascendente, subiendo a 237.7 millones de dólares (14.2% de los ingresos).

Transición a la entrega de contenido por internet A principios del 2010, Netflix tenía dos objetivos estratégicos primarios: 1) continuar el crecimiento de las subscripciones al negocio, y 2) conseguir que los suscriptores migraran gradualmente de la entrega postal de DVD a la entrega de contenido por internet, conforme la popularidad de ésta crezca. Los directores de Netflix esperaban que, en un plazo de entre tres y siete años, la entrega de contenido de medios por internet superaría la entrega por correo y que, con el tiempo, las entregas por correo sólo representarían una fracción relativamente pequeña de las actividades de Netflix.

DESEMPEÑO Y PERSPECTIVAS DE NETFLIX

Las figuras 3 y 4 presentan datos de estados financieros recientes de Netflix. El pronóstico más reciente de la administración decía que tendría que haber entre 15.5 y 16.3 millones de suscriptores para finales del año 2010, que los ingresos para ese año serían de entre 2.11 mil millones y 2.16 mil millones de dólares y que las ganancias diluidas por acción serían de entre 2.41 y 2.63 dólares. En abril del 2007 la compañía anunció un programa de 100 millones de dólares para readquirir acciones comunes emitidas. En enero del 2008 anunció un segundo programa de readquisición de acciones, con una erogación de 100 millones de dólares, y en marzo del 2008 el consejo de administración de Netflix autorizó un tercer programa de readquisición, con el cual se erogarían 150 millones de dólares más para readquirir acciones durante el resto del 2008. En enero del 2009 se anunció un cuarto programa para readquirir acciones, el cual dio por resultado un egreso de 175 millones de dólares. En agosto del 2009, el consejo de administración de la compañía autorizó una erogación máxima de 300 millones de dólares para readquirir acciones comunes hasta finales del 2010. A principios del 2010, estos programas dieron por resultado la readquisición de más de 20 millones de acciones; la reducción neta de las accio-

Figura 3 Estados consolidados de las operaciones de Netflix, 2000-2009 (en millones de dólares, excepto los datos por acción)

	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos	$ 35.9	$682.2	$996.7	$1 205.3	$1 364.7	$1 670.3
Costo de ventas						
Costo por suscripciones	24.9	393.8	532.6	664.4	761.1	909.5
Gastos por cumplimiento	10.2	72.0	94.4	121.3	149.1	169.8
Total de costos de ventas	35.1	465.8	627.0	786.2	910.2	1 079.3
Utilidad bruta	0.8	216.4	369.7	419.2	454.4	591.0
Gastos de operaciones						
Tecnología y desarrollo	16.8	35.4	48.4	71.0	89.9	114.5
Marketing	25.7	144.6	225.5	218.2	199.7	237.7
Generales y administrativos	7.0	35.5	36.2	52.4	49.7	51.3
Compensación basada en acciones*	9.7	—	—	—	—	—
Ganancia (pérdida) por disposición de DVD	—	(2.0)	(4.8)	(7.2)	(6.3)	(4.6)
Ganancias sobre acuerdo legal	—	—	—	(7.0)	—	—
Total de gastos de operación	59.2	213.4	305.3	327.4	332.9	399.1
Ingresos por operación	(58.4)	3.0	64.4	91.8	121.5	191.9
Intereses y otros ingresos (gastos)	(0.2)	5.3	15.9	20.1	10.0	0.3
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	—	8.3	80.3	110.9	131.5	192.2
Previsión para (beneficio de) impuestos sobre la renta	—	(33.7)	31.2	44.3	48.5	76.3
Ingreso neto	$(58.5)	$42.0	$49.1	$66.7	$83.0	$115.9
Ingreso neto por acción						
Básico	$(20.61)	$0.79	$0.78	$0.99	$1.36	$2.05
Diluido	(20.61)	0.64	0.71	0.97	1.32	1.98
Promedio ponderado de acciones comunes en circulación:						
Básico	2.8	53.5	62.6	67.1	61.0	56.6
Diluido	2.8	65.5	69.1	68.9	62.8	58.4

Nota: Los totales tal vez no coinciden debido al redondeo.

* Los costos de la compensación con acciones para el periodo 2005-2009 sumaron 14.3 millones de dólares en 2005, 12.7 millones en 2006, 12.0 millones en 2007, 12.3 millones en 2008 y 12.6 millones en 2009; estos costos fueron asignados a gastos por cumplimiento, tecnología y desarrollo, marketing y generales y administrativos con base en el área de las actividades de Netflix donde el personal que recibía los premios de opción sobre acción estuvieran empleados. Por lo tanto, los montos que aparecen en el rubro de gastos por cumplimiento, tecnología y desarrollo, marketing y generales y administrativos para el periodo 2005-2009 incluyen la asignación de sus respectivas acciones basadas en el costos de compensación.

Fuente: Netflix, Reportes 10-K para 2003, 2006 y 2009.

nes en circulación fue inferior a 20 millones de unidades debido a la emisión de nuevas acciones bajo el programa de la compañía compensación basada en acciones para ejecutivos y empleados. En junio del 2010, el consejo de administración de Netflix aprobó un programa de readquisición de acciones que autorizaba la readquisición de acciones comunes, por un máximo de 300 millones de dólares, hasta finales del 2012.

Figura 4 Datos seleccionados del balance general y el flujo de efectivo de Netflix, 2000-2009 (en millones de dólares)

	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Datos seleccionados del balance general						
Efectivo y su equivalente	$ 14.9	$212.3	$400.4	$177.4	$139.9	$134.2
Inversiones a corto plazo	—	—	—	207.7	157.4	186.0
Activo circulante	n.a.	243.7	428.4	432.4	358.9	416.5
Inversión neta en colección de DVD	n.a.	57.0	104.9	112.1	98.5	108.8
Total de activo	52.5	364.7	608.8	679.0	617.9	679.7
Pasivo circulante	n.a.	137.6	193.4	208.9	216.0	226.4
Capital de trabajo*	(1.7)	106.1	235.0	223.5	142.9	190.1
Capital contable	(73.3)	226.3	414.2	429.8	347.2	199.1
Datos del flujo de efectivo						
Efectivo neto producto de actividades operativas	$(22.7)	$ 157.5	$247.9	$277.4	$284.0	$325.1
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	(25.0)	(133.2)	(185.9)	(436.0)	(145.0)	(246.1)
Efectivo neto proporcionado por actividades de financiamiento	48.4	13.3	126.2	(64.4)	176.6	(84.6)

* Definido como activo circulante menos pasivo circulante.
Fuentes: Netflix, reportes 10-K para 2003, 2004, 2005, 2007, 2008 y 2009.

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DE BLOCKBUSTER

A pesar de sus dificultades, Blockbuster seguía en el lugar de líder mundial en la industria de la renta de películas en el 2010, con cerca de 47 millones de clientes atendidos al día en 18 países. A partir de enero del 2010, la compañía proporcionaba contenido a los clientes por vía de rentas de videos en unos 6 500 establecimientos (de los cuales 1 300 operaban mediante una franquicia), entrega por correo, entrega en línea, descargas digitales y 2 225 puestos con máquinas vendedoras. En el 2009, tenía una participación estimada de 37% del mercado estadounidense de las rentas de películas para ver en casa, con un valor aproximado de 8.1 mil millones de dólares, y era una marca reconocida en el mundo entero en el negocio de la renta de películas.

Blockbuster registró pérdidas netas por 2.8 mil millones de dólares en el periodo de 2003-2005; obtuvo una modesta utilidad de 39.2 millones de dólares después de impuestos en 2006; y perdió 85.1 millones en 2007; 385.4 millones en 2008 y 569.3 millones en 2009. El total de ingresos cayó de 5.1 mil millones de dólares en 2008 a 4.1 mil millones en 2009, una caída de 19.6%. En febrero del 2010, Standard & Poor's degradó la calificación crediticia corporativa de Blockbuster a CCC, de B-, con una perspectiva negativa; cuatro semanas después, Standard & Poor's volvió a bajar la calificación crediticia de la compañía, en esta ocasión a CC. En marzo del 2010, Moody's redujo la calificación de la probabilidad de Blockbuster de incumplimiento y su calificación de familia corporativa a Caa3, de Caa1, con una perspectiva negativa.

Las dificultades económicas de Blockbuster eran atribuibles en parte a los términos de su separación, en octubre del 2004, del conglomerado de medios Viacom (Viacom adquirió Blockbuster en 1994 por 8.4 mil millones de dólares), la cual implicó que Blockbuster tuviera que pagar un dividendo especial único de cinco dólares (un total de 905 millones de dólares) a todos los accionistas, inclusive a Viacom (que poseía 81.5% de las acciones de Blockbuster antes del acuerdo de desinversión). El pago de 905 millones de dólares en efectivo para el dividendo y otros aspectos de la separación obligaron a Blockbuster a contratar una deuda a largo plazo superior a los mil millones de dólares, elevó el gasto anual por interés de la compañía cerca de 100 millones de dólares al año y limitó severamente los recursos económicos disponibles para superar las bajas ventas y la reducción de las rentas de películas que ya experimentaban en sus establecimientos. En julio de 2007, James F. Keyes, ex presidente y director general de 7-Eleven, fue llamado para ocupar el puesto de John R. Antioco, quien había sido director general de Blockbuster desde 1997. Keyes no tardó en poner en marcha una serie de medidas para reactivar la estrategia de Blockbuster y colocar a la com-

pañía en una posición más adecuada para mejorar su muy deficiente desempeño; sin embargo, la revisión inicial de la estrategia de Keyes no tuvo mucho éxito y no logró revertir el desempeño financiero de la compañía.

En un segundo intento por detener la caída, conservar liquidez y volver a colocar a la compañía en un buen camino, los ejecutivos de Blockbuster iniciaron otra ronda de iniciativas estratégicas en 2009-2010:

- Vender la subsidiaria de la compañía en Irlanda, con 184 establecimientos, en el tercer trimestre del 2009.
- Cerrar 470 establecimientos de Blockbuster con mal desempeño en los primeros cuatro meses del 2010, luego de que otros 586 establecimientos propiedad de la compañía (y 299 franquicias) corrieron esa suerte en 2009.
- Proseguir con los planes para cerrar 81 establecimientos más para finales del año 2010.
- Seguir incrementando el tamaño de su colección de títulos de películas, episodios de televisión y videojuegos. (La colección incluía más de 125 mil títulos en mayo de 2010.)
- Seguir con la rápida expansión de la red de puestos de máquinas vendedoras marca Blockbuster, de 2 225 plazas a 10 mil plazas para finales del 2010. En un intento por incrementar sus ingresos por rentas de DVD, Blockbuster constituyó una alianza estratégica con NCR en agosto del 2008 para colocar máquinas vendedoras con una selección limitada de DVD de películas en lugares con mucho tráfico; los puestos eran propiedad de NCR, que también los operaba y controlaba el precio y su ubicación. Blockbuster se encargaba de suministrar los títulos de DVD, que fueron estrenados al menos 26 semanas antes, a consignación y recibía 50% del ingreso de las rentas de esos títulos. NCR se responsabilizaba de suministrar los DVD de títulos más recientes y pagaba a Blockbuster una tarifa de licencia de entre 1% y 10% de los ingresos netos, dependiendo de los ingresos mensuales de cada puesto y del número total que se colocaron. La participación de los ingresos de las plazas de los puestos con máquinas vendedoras establecidos en los primeros tres meses del 2010 correspondiente a Blockbuster no llegó a 5 millones de dólares. En mayo del 2010, NCR puso más de 4 mil puestos Blockbuster Express y tenía planes para colocar 6 mil más para finales de año.
- Instituir nuevas técnicas para la comercialización, en la tienda y en línea, y paquetes gráficos para que las personas que piensan rentar puedan tomar con más facilidad la decisión del entretenimiento que escogerán y así reducir el porcentaje de personas que abandonan el establecimiento sin rentar nada o que navegan por el sitio web de Blockbuster pero sin rentar.
- Ofrecer a los suscriptores de Blockbuster Online la opción de intercambiar sus DVD por medio del correo o de devolverlos a un establecimiento cercano de Blockbuster a cambio de obtener la renta gratis de películas en el establecimiento.
- Instituir un programa de Premios de Blockbuster que ofrecía beneficios en el establecimiento a los miembros y que les alentaba a rentar películas y juegos exclusivamente en Blockbuster.
- Introducir el Acceso Directo, con el cual los clientes que estaban en un establecimiento pudieran acceder al inventario de Blockbuster de servicios por correo y solicitar títulos de DVD para envío directo a sus hogares.
- Incrementar los esfuerzos por remodelar los establecimientos en ubicaciones seleccionadas (la remodelación por lo normal implicaba pintura más colorida, anaqueles más bajos y nuevos exhibidores para la mercancía).
- Renegociar los arrendamientos de 2 036 establecimientos en Estados Unidos en 2009 y los primeros cuatro meses del 2010 para reducir sustantivamente los costos futuros por ocuparlos.
- Instituir una tarifa de renta diaria más alta por cada día que el cliente decidiera conservar un video después del periodo inicial de la renta.
- Vender los inventarios de DVD de títulos rentados con poca frecuencia.
- Recortar los gastos de capital no esenciales o discrecionales en 2010 y extender el ciclo de pagos a ciertos vendedores.
- Reducir incluso más los gastos de ventas, generales y administrativos en 2010.
- Explorar agresivamente opciones para vender, otorgar licencias o deshacerse de algunas operaciones internacionales de la compañía.
- Suspender el pago del dividendo de 7½ sobre la serie A de acciones preferentes convertibles de la compañía durante cinco trimestres consecutivos, a partir del 15 de febrero del 2009 y hasta el 14 de mayo del 2010. Se esperaba que el pago de dividendos se suspendería durante otros trimestres porque, al tenor de las leyes del estado de Delaware (donde Blockbuster se constituyó) Blockbuster sólo podía pagar dividendos a acciones preferentes tomados de la utilidad neta o del superávit del activo neto sobre el valor nominal total de las acciones en circulación de las emisiones de capital. Al mes de abril del 2010, Blockbuster no tenía utilidad neta y su superávit de capital era negativo.

Hasta entonces, los resultados de las iniciativas no habían ayudado mucho a iluminar el panorama cada vez más sombrío de Blockbuster; sin embargo, la gerencia

pensaba que el próximo cierre de Movie Gallery afectaría de forma favorable los ingresos de las rentas en cientos de establecimientos de Blockbuster durante el resto del 2010. En el primer trimestre del 2010, el total de ingresos de Blockbuster fue 13.5% más bajo que el del año anterior y la compañía reportó una pérdida neta trimestral de 67.1 millones de dólares (en comparación con una utilidad neta de 24.9 millones en el primer trimestre del 2009); véase la figura 5. La administración de Blockbuster atribuyó la caída de los ingresos al incre-

Figura 5 Estado consolidado de las operaciones de Blockbuster, primer trimestre del 2010 frente al primer trimestre del 2009 y ejercicios fiscales 2007-2009 (en millones de dólares, excepto cantidades por acción)

	Trece semanas al		Ejercicio fiscal al		
	4 de abril del 2010	5 de abril del 2009	3 de enero del 2010	3 de enero del 2009	3 de enero del 2008
Ingresos					
Ingresos por rentas básicas	$598.7	$704.9	$2 528.0	$3 166.5	$3 353.7
Ingresos por productos rentados previamente ("RPR")	120.9	138.3	557.9	619.8	649.9
Ventas de mercancía	215.1	236.7	956.1	1 246.9	1 251.2
Otros ingresos	4.7	6.0	20.4	32.2	59.2
Total de ingresos	939.4	1 085.9	4 062.4	5 065.4	5 314.0
Costo de ventas					
Costo de los ingresos de las rentas	270.1	309.9	1 130.6	1 446.7	1 584.0
Costo de la mercancía vendida	167.1	202.7	753.6	988.4	956.3
Total de costos de ventas	437.2	512.6	1 884.2	2 435.1	2 540.3
Utilidad bruta	502.2	573.3	2 178.2	2 630.3	2 773.7
Gastos de operación					
Generales y administrativos	484.4	477.9	1 928.7	2 235.3	2 454.9
Publicidad	21.0	11.5	91.4	117.7	190.5
Depreciación y amortización intangible	26.2	33.7	144.1	146.6	180.3
Afectación de buen nombre y otros activos duraderos	—		369.2	435.0	2.2
Ganancia sobre la venta de Gamestation	—		—	—	(81.5)
Total de gastos de operación	531.6	523.1	2 533.4	2 934.6	2 746.4
Ingreso (pérdida) de operación	(29.4)	50.2	(355.2)	(304.3)	27.3
Gasto por interés	(33.2)	(17.5)	(111.6)	(72.9)	(88.2)
Pérdida sobre pago de la deuda			(29.9)	—	—
Ingreso por interés	—	0.2	1.3	2.4	6.4
Otros artículos, neto	(1.6)	(0.8)	(10.4)	16.3	(1.3)
Ingreso (pérdida) por operaciones que continúan antes de impuestos sobre la renta	(64.2)	32.1	(505.8)	(358.5)	(55.8)
Previsión para impuestos sobre la renta	(1.1)	(5.5)	(11.8)	(24.4)	(28.4)
Ingreso (pérdida) por operaciones que continúan antes de impuestos sobre la renta	(65.3)	26.6	(517.6)	(382.9)	(84.2)
Ingreso (pérdida) por operaciones descontinuadas, neto de impuestos	(0.1)	1.1	(40.6)	8.8	10.4
Ingreso (pérdida) neta	(65.4)	27.7	(558.2)	(374.1)	(73.8)
Dividendos por acciones preferentes	(1.7)	(2.8)	(11.1)	(11.3)	(11.3)

(*continúa*)

Figura 5 (*Continuación*)

	Trece semanas al		Ejercicio fiscal al		
	4 de abril del 2010	5 de abril del 2009	3 de enero del 2010	3 de enero del 2009	3 de enero del 2008
Ingreso (pérdida) neta por acción común:					
Básico	$(0.33)	$0.13	$(2.93)	$(2.01)	$(0.45)
Diluido	$(0.33)	$0.12	$(2.93)	$(2.01)	$(0.45)
Promedio ponderado de acciones comunes en circulación (en millones)					
Básico	202.9	192.7	194.1	191.8	190.3
Diluido	202.9	222.8	194.1	191.8	190.3

Fuente: Blockbuster reporte 10-Q, 14 de mayo del 2010; y reporte 10-K, 2009, p. 79.

mento de las presiones de la competencia. La deuda de largo plazo (inclusive la fracción corriente) al 4 de abril del 2010 sumaba 895.4 millones de dólares, dando como resultado 33.2 millones de dólares debidos a gastos por interés en el primer trimestre del 2010. El efectivo de la compañía y su equivalente se redujeron a sólo 109.9 millones de dólares; véase la figura 6.

En mayo del 2010, las acciones comunes de Blockbuster se negociaban en una banda de entre 0.35 y 0.45 dólares, menos de su máxima de 10 dólares en 2004, y un

Figura 6 Balances generales consolidados de Blockbuster, 4 de abril y 3 de enero del 2010 y 4 de enero del 2009 (en millones de dólares, excepto montos por acción)

	4 de abril del 2010	3 de enero de 2010	4 de enero del 2009
Activo			
Activo circulante			
Efectivo y su equivalente	$ 109.9	$ 188.7	$ 154.9
Cuentas por cobrar, menos márgenes de $5.1 y $6.0 para 2010 y 2009, respectivamente	55.6	79.4	117.1
Inventarios de mercancía	255.2	298.5	432.8
Colección en renta, neto	319.3	340.7	355.8
Impuestos sobre la renta diferidos	13.7	13.6	13.4
Activo circulante prepagado y otros	126.9	139.1	184.6
Total de activo circulante	880.6	1 060.0	1 258.6
Inmuebles y equipamiento, neto	238.4	249.4	406.0
Impuestos sobre la renta diferidos	110.0	114.6	124.3
Intangibles, neto	7.5	7.7	11.5
Efectivo restringido	35.8	58.5	—
Otros activos	46.5	48.1	16.0
Total de activo	$1 318.8	$1 538.3	$2 154.5

(*continúa*)

Figura 6 (*Continuación*)

	4 de abril del 2010	3 de enero de 2010	4 de enero del 2009
Pasivo y capital contable (déficit)			
Pasivo circulante:			
Cuentas por pagar	$ 206.6	$ 300.8	$ 427.3
Gastos devengados	390.8	407.7	493.8
Deuda a largo plazo	79.4	101.6	198.0
Obligaciones de arrendamiento de capital a corto plazo	5.7	6.1	8.5
Impuestos sobre la renta diferidos	114.0	118.6	125.8
Total de pasivo circulante	796.5	934.8	1 253.4
Deuda de largo plazo, menos total de pasivo circulante	816.0	836.0	538.0
Obligaciones de arrendamiento de capital a largo plazo	18.5	19.9	28.3
Otros pasivos	62.0	61.9	75.5
Total de pasivo	1 693.0	1 852.6	1 940.2
Capital contable:			
Acciones preferentes, valor par $0.01 por unidad; 100 acciones autorizadas; .072 y 0.146 acciones emitidas y en circulación para 2010 y 2009, respectivamente, con una preferencia de liquidación de $1 000 por unidad	71.7	145.9	150.0
Acciones comunes clase A, valor par $0.01 por unidad; 400 acciones autorizadas; 137.7 y 122.4 acciones emitidas y en circulación para 2010 y 2009	1.4	1.3	1.2
Acciones comunes clase B, valor par $0.01 por unidad; 500 acciones autorizadas; 72.0 acciones emitidas y en circulación para 2010 y 2009	0.7	0.7	0.7
Capital pagado adicional	5 453.8	5 377.0	5 378.4
Déficit acumulado	(5 852.3	(5 786.9)	(5 228.7)
Otras pérdidas generales acumuladas	(49.5	(52.3)	(87.3)
Total de capital contable (déficit)	(374.2	(314.3)	214.3
Total de pasivo y capital contable	$1 318.8	$1 538.3	$2 154.5

Fuente: Reporte 10-Q de Blockbuster, 14 de mayo del 2010; y reporte 10-K, 2009, p. 80.

máximo de 6.87 dólares en 2007. Como el precio de las acciones de Blockbuster permaneció debajo de un dólar por unidad durante más de un mes, una violación de los requisitos para cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange o NYSE); Blockbuster dejó de cotizar en la NYSE en junio del 2010.

En octubre del 2010, la compañía seguía operando sus establecimientos y puestos en Estados Unidos mientras se reestructuraba bajo la ley de quiebras; las operaciones de Blockbuster fuera de Estados Unidos y los franquiciatarios nacionales e internacionales no formaban parte de la reestructuración al tenor del Capítulo 11 de la referida ley. Al declararse en quiebra en septiembre del 2010, Blockbuster decía que había llegado a un acuerdo con los tenedores de bonos sobre un plan para recapitalizarse a efecto de reducir su deuda de unos mil millones de dólares a unos 100 millones de dólares o menos con *swaps* de deuda por acciones comunes de las emisiones de la compañía. Algunos de los acreedores más importantes de Blockbuster eran Bank of New York Mellon, Twentieth Century Fox Home Entertainment, Warner Home Video, Sony Pictures Home Entertainment, The Walt Disney Co., Universal Studios Home Entertainment y otros estudios cinematográficos. Los analistas pronosticaban que la administración de Blockbuster probablemente se vería obligada a cerrar otros establecimientos Blockbuster, además de los 470 cerrados a principios del 2010, para la recuperación de la rentabilidad de la compañía.

CASO 5

Apple Inc. en 2010

Lou Marino
The University of Alabama

John E. Gamble
University of South Alabama

A pesar de que la economía de Estados Unidos seguía sin repuntar, Apple Inc. celebró que, en el tercer trimestre de 2010, sus ingresos y ventas de computadoras alcanzaron un nivel sin precedente. La compañía también vendió 3.3 millones de unidades de iPad, su tablet PC, entre el 3 de abril de 2010, día de su lanzamiento, y el 26 de junio de 2010, fecha del cierre del trimestre; además, en ese mismo trimestre, la compañía vendió 8.4 millones de unidades de su iPhone. La mayor parte de los smartphones que vendió en el trimestre de 2010 fueron modelos 3GS, porque el nuevo iPhone 4 salió a la venta cuatro días antes del cierre del trimestre. El diseño de la antena del iPhone 4 fue blanco de algunas críticas pero, para el 16 de julio de 2010, la gente compró más de 3 millones de unidades de ese modelo y sólo 1.7% de ellos lo devolvió por insatisfacción. En cambio, la tasa de devolución del iPhone 3GS era de 6%.

Tim Cook, quien entonces era el director de operaciones de Apple, comentó al periódico *Wall Street Journal* que la compañía vendía iPads y iPhones "tan rápido como los fabricábamos" y que "trabajaba las 24 horas para tratar de equilibrar la oferta y la demanda."[1] Algunos analistas previeron que, para finales del 2010, Apple habría vendido cerca de 12 millones de tablets iPad. No obstante, otros manifestaron su inquietud porque una vez que los aficionados hubiesen comprado un iPad para complementar su iPhone, iPod o Mac, las ventas no podrían seguir creciendo mucho más. Un ex ejecutivo de Apple comentó: "Los primeros cinco millones se venderán en un abrir y cerrar de ojos, pero es preciso analizar las cosas; uno no puede usar las tablets para hacer una llamada telefónica ni para sacar una foto, además tendrá que adquirir contenido que, hasta entonces, no pensaba comprar. Me parece que todo esto es muy difícil de lograr".[2]

Los analistas también expresaban su inquietud por la caída general en las ventas de iPod y pensaban que Apple batallaría mucho para poder sostener su crecimiento en el mercado de los smartphones. El iPod fue muy importante para el resurgimiento de la compañía durante los pasados 10 años, pero el crecimiento sostenido de las ventas de los iPhone sería vital para el desempeño financiero de la compañía, porque las ventas de esos aparatos aportó 5.33 mil millones de dólares a los 15.7 mil millones de ingresos que reportó la compañía para el tercer trimestre de 2010. Desde que Research in Motion (RIM) introdujo el Blackberry en 1999, la empresa era bien conocida por sus innovadores smart-phones, pero el sistema operativo Android para éstos últimos, desarrollado por Google permitió que HTC, LG, Nokia y Samsung sacaran al mercado otros que ofrecían muchas de las mejores características del iPhone. Además, el sistema operativo Windows Mobile 7 de Microsoft, cuyo lanzamiento a la venta estaba planeada para finales de 2010, tal vez superaría algunas de las capacidades del sistema operativo del iPhone. Google también representaba una creciente amenaza para Apple porque muchos fabricantes de computadoras desarrollaban nuevas tablet parecidas a la iPad que funcionarían con el sistema operativo Android; todo parecía indicar que las dos compañías se perfilaban a enfrentar una batalla de anuncios de móviles en un futuro próximo.

HISTORIAL Y DESEMPEÑO FINANCIERO DE LA COMPAÑÍA

Steven Wozniak y Steven Jobs fundaron Apple Computer en 1976 cuando empezaron a vender una computadora personal que llamaron Apple I, de diseño muy rudimentario, a amantes de las computadoras en Silicon Valley. Dos años después, los socios introdujeron la pri-

[1] Citado en "New Gadgets Power Apple Sales", *Wall Street Journal Online*, 21 de julio de 2010.
[2] Citado en "Doing the iPad Math; Utility + Price + Desire", *New York Times*, 2 de abril de 2010, p. B1.

Copyright © 2010 por Lou Marino. Todos los derechos reservados.

mera computadora personal (PC) producida en masa: la Apple II. Esta computadora presumía de tener la primera pantalla a color y, con el tiempo, la compañía vendería más de 10 mil unidades de ella. La Apple II fue relativamente exitosa, pero la siguiente versión de la línea de productos, la Macintosh (Mac) cambiaría de fondo el uso de las computadoras personales debido a su interfaz gráfica amigable para el usuario (GUI por sus siglas en inglés) la cual les permitía interactuar con imágenes en la pantalla, en lugar de sólo mecanografiar comandos de texto.

La Macintosh, introducida en 1984, fue saludada como avance sin parangón en el campo de las computadoras personales, pero carecía de la velocidad, la potencia o la disponibilidad de software para competir con la PC que IBM introdujo en 1981. Una razón por la cual la Macintosh carecía del software necesario fue que Apple impuso restricciones muy estrictas para el Programa de Desarrolladores Certificados de Apple, con lo cual dificultó que los desarrolladores de software pudieran obtener una Mac con descuento y recibir materiales informativos sobre el sistema operativo.

Ante los malos resultados de la Mac en el mercado, el fundador Steve Jobs criticó acremente a John Sculley, el presidente y director general de la compañía, quien fue contratado por el consejo de administración en 1983. Finalmente, en 1985, mientras Sculley preparaba una visita a China, Jobs estaba maquinando un golpe de estado en la sala del consejo para reemplazarle. Sculley se enteró del plan y canceló su viaje; cuando el consejo de administración de Apple votó por unanimidad que Sculley permaneciera en su puesto, Jobs también conservó el suyo de presidente del consejo de la compañía, pero sin atribuciones para tomar decisiones, y al poco tiempo renunció. Durante el resto de 1985, Apple siguió afrontando problemas y despidió una quinta parte de sus empleados después de declarar que, por primera vez en su historia, registró pérdidas en un trimestre.

A pesar de estos obstáculos, Apple siguió introduciendo productos innovadores al mercado, siempre celando estrechamente los secretos que sustentaban su tecnología. En 1987, Apple sacó a la venta una computadora Macintosh remozada, la cual se volvió la preferida por las escuelas de enseñanza media, los artistas gráficos y otros usuarios que necesitaban capacidades gráficas extraordinarias. Sin embargo, para 1990, tanto las empresas como los consumidores preferían las PC que utilizaban Windows 3.0 y Word para Windows y esta compañía se hizo de una participación de más de 97% del mercado de las computadoras personales.

En 1991, Apple lanzó la PowerBook, de su primera generación de computadoras notebook, y en 1993 el consejo de administración de Apple optó por pedir a Sculley que abandonara su puesto de director general. El consejo eligió a Michael Spindler, el director general de operaciones, para ocupar el puesto vacante. Bajo el mando de Spindler, la compañía sacó la familia de PC PowerMac en 1994, que fueron las primeras Mac que incorporaban un chip PowerPC, el primer procesador veloz codesarrollado con Motorola e IBM. Muchos analistas del campo de la tecnología encomiaron a toda la familia PowerMac, pero el Windows 95 de Microsoft ofrecía muchas de las mismas capacidades que la Mac OS, lo cual impidió que la PowerMac se hiciera de una participación significativa del mercado. En enero de 1996, Apple pidió a Spindler que renunciara a su puesto y eligió a Gil Amelio, ex presidente de National Semiconductor, para reemplazarle.

En los primeros cien días de su encargo, Amelio anunció muchos cambios de fondo en la compañía. Dividió a Apple en siete divisiones, cada una de las cuales sería responsable de sus pérdidas y ganancias, y se propuso informar mejor a los desarrolladores y a los consumidores de los productos y los proyectos de Apple. Amelio adquirió NeXT, la compañía que Steve Jobs fundó cuando renunció a Apple en 1985. Apple volvió a contratar a Steve Jobs como parte de la adquisición. En 1997, tras volver a registrar pérdidas trimestrales, el consejo de Apple despidió a Amelio y nombró a Steve Jobs director general interino.

Apple introdujo la iMac, que tenía características limitadas, en 1998 y la línea iBook de computadoras notebook de la compañía en 1999. La compañía registró ganancias todos los trimestres de 1998 y 1999 y el precio de sus acciones llegó a un máximo sin precedente en el extremo superior de la banda de 70 dólares. Jobs fue nombrado director general permanente de Apple en 2000 y en 2001 supervisó personalmente la salida a la venta del iPod, que registraría ventas bastante modestas hasta el lanzamiento de iTunes en 2003, la tienda minorista en línea que permitía a los consumidores comprar legalmente música por pistas individuales. Para julio de 2004, iTunes vendió 100 millones de canciones y la compañía tenía una participación de 70% del mercado de los servicios de descarga legal de música en línea. El colosal éxito del iPod ayudó a que Apple dejara de ser una compañía de computadoras que no cesaba de batallar para convertirse en una poderosa compañía de aparatos electrónicos de consumo.

Para 2005, la satisfacción de los consumidores con el iPod contribuyó a renovar el interés por las computadoras Apple, y su participación del mercado de las computadoras personales dejó de ser prácticamente nulo para llegar a 4%. La compañía también explotó la lealtad y la satisfacción de los clientes con el iPod para ingresar al mercado de los smartphones con el lanzamiento del iPhone en 2007. Gran parte del viraje de Apple se debió a Steve Jobs, quien tenía una idea tras otra para mejorar

a la compañía y para revertir su anterior desempeño. Él no sólo fomentó con consistencia la generación de ideas y productos innovadores y novedosos, sino que también impuso varios cambios estructurales, entre ellos el que requería que la compañía se deshiciera de los segmentos y las divisiones que no eran rentables.

El éxito del viraje también fue atribuible a los esfuerzos de Tim Cook, quien entonces era director de operaciones de Apple. Cabe mencionar que Jobs aportó la visión de la organización, pero que Cook y los otros miembros del equipo ejecutivo y el consejo de administración fueron los responsables de garantizar que las operaciones de Apple marcharan con eficiencia y sin tropiezos. Entre mediados de 2008 y mediados de 2009, cuando Steve Jobs estuvo ausente para someterse a un transplante de hígado, Cook fungió como director general en activo.

La figura 1 presenta un resumen del desempeño financiero de Apple para los ejercicios fiscales del periodo 2005-2009. La figura 2 presenta las ventas netas de la compañía por segmento de operaciones, línea de productos y ventas de unidades por línea de productos para el mismo periodo.

RESUMEN DE LA INDUSTRIA DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES

La industria de las computadoras personales estaba relativamente consolidada y cinco compañías vendedoras dieron cuenta de 78.5% de los embarques de Estados Unidos y de 60.3% de las mundiales en 2009 (véase la figura 3). Antes de la recesión que empezó en el 2008, los analistas esperaban que la industria de las PC creciera a un ritmo de entre 5 y 6%, para llegar a los 354 mil millones de dólares para el 2012. Sin embargo, la recesión provocó una enorme caída de los ingresos de la industria en 2008 y 2009.

Los embarques de la industria de las PC crecieron un saludable 22.4% durante el segundo trimestre de 2010 gracias a todas las empresas que se vieron obligadas a cambiar sus computadoras viejas. Los analistas no esperaban que el notable incremento de los embarques prosiguiera a lo largo de todo el año y esperaban un aumento de 12.6% en los embarques mundiales para el 2010. Pensaban que las envíos de PC a los mercados emergentes subirían a 18.5%, de modo que la demanda de PC en esos mercados superaría a la de los países desarrollados para finales de 2010. Creían que los embarques a los países desarrollados sólo se incrementarían 7.2% en 2010 y que no llegarían a ritmos de dos dígitos hasta el 2011. Proyectaron que los ingresos de la industria no crecerían tan rápido como las embarques porque el precio promedio de venta ha bajado constantemente desde el 2008.

Las empresas y los consumidores presentaban una tendencia a reemplazar las PC de escritorio por portátiles, como laptops y netbooks. El total de embarques de PC portátiles creció 18.4% en 2009, y las compras de los consumidores de PC portátiles crecieron 38% ese año. Las laptops de bajo precio y netbooks representaron la mayor parte de las ventas de PC portátiles al consumidor final durante el 2009; mientras tanto, los analistas esperaban que las ventas de computadoras de escritorio disminuyeran en los mercados de todos los países, menos en los mercados emergentes de Asia, lo cual provocaría que las PC portátiles constituyeran 70% de los envíos de la industria para el 2012.

LA POSICIÓN COMPETITIVA DE APPLE EN LA INDUSTRIA DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES

No obstante que un porcentaje cada vez mayor de los ingresos de Apple provenía de otros productos que las computadoras, la compañía seguía considerando que éstas eran su negocio esencial. El sistema operativo propietario de Apple y sus sólidas capacidades para manejar gráficos diferenciaban a las Mac de las PC, pero muchos consumidores y empresas que tenían PC no se decidían a comprar una Mac debido a su precio extraordinario y a la curva de aprendizaje que implicaba llegar a dominar su sistema operativo propietario. La participación de mercado de la compañía en Estados Unidos pasó de 4% en 2005 a 8% en 2009, principalmente debido al éxito del iPod y el iPhone. Estos productos produjeron un efecto de halo que llevó a algunos consumidores (pero no a empresas) a optar por computadoras Apple después de comprar un iPod o un iPhone.

La línea de productos de cómputo de Apple se compone por varios modelos de distintas configuraciones. Sus líneas de escritorio incluían la Mac Pro (dirigida a profesionales y empresas); la iMac (dirigida al uso educativo, personal y empresarial); y la Mac mini (fabricada específicamente para uso de los consumidores). Apple también tenía tres líneas de productos notebook: la MacBook Pro (para profesionistas y consumidores avanzados), la MacBook (diseñada para usuarios del campo de la educación y consumidores), y la MacBook Air (diseñada para profesionistas y consumidores).

La MacBook Air era la notebook que Apple introdujo en fecha más reciente, y se diseñó para usuarios que valoraran la portabilidad y la potencia; tenía una pantalla de 13.3 pulgadas, un teclado de tamaño normal, una videocámara interior y una conectividad inalámbrica de avanzada. La delgada notebook sólo medía 0.76 pulgadas de grosor (menos de dos centímetros) estando cerrada y pesaba un kilo y medio. La gente aclamó este modelo tanto por su diseño como por su facilidad de uso, pero

Figura 1 **Resumen del desempeño financiero de Apple, Inc., 2005-2009 (en millones de dólares, excepto cantidades de las acciones)**

Datos del estado de pérdidas y ganancias	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas netas					
Nacionales	$ 19 870	$ 18 469	$ 14 128	$ 11 486	$ 8 334
Internacionales	16 667	14 010	9 878	7 829	5 597
Total de ventas netas	36 537	32 479	24 006	19 315	13 931
Costos y egresos					
Costo de ventas	23 397	21 334	15 852	13 717	9 889
Investigación y desarrollo (IyD)	1 333	1 109	782	712	535
Ventas, generales y administrativos (VGyA)	4 149	3 761	2 963	2 433	1 864
Total de egresos de operaciones	5 482	4 870	3 745	3 145	2 399
Ingresos de operaciones	7 658	6 275	4 409	2 453	1 643
Otros ingresos y egresos	326	620	599	365	165
Ingresos antes de previsión para impuestos sobre la renta	7 984	6 895	5 008	2 818	1 808
Previsión para impuestos sobre la renta	2 280	2 061	1 512	829	480
Ingreso neto	$ 5 704	$ 4 834	$ 3 496	$ 1 989	$ 1 328
Ganancias por acción común-diluida	$6.29	$5.36	$3.93	$2.27	$1.55
Acciones utilizadas para computar las ganancias por acción-diluida (en miles)	907 005	902 139	889 292	877 526	856 878
Datos del balance general (al 30 de septiembre)					
Efectivo, equivalentes e inversiones a corto plazo	$ 23 464	$ 24 490	$ 15 386	$ 10 110	$ 8 261
Cuentas por cobrar, neto	3 361	2 422	1 637	1 252	895
Inventarios	455	509	346	270	165
Inmuebles, planta y equipo, neto	2 954	2 455	1 832	1 281	817
Total de activo	53 851	39 572	25 347	17 205	11 516
Pasivo circulante	19 284	14 092	9 299	6 443	3 487
Obligaciones no circulantes	6 737	4 450	1 516	778	601
Capital contable	$ 27 832	$ 21 030	$ 14 532	$ 9 984	$ 7 428

Fuente: Apple Inc., Reportes 10-K de 2007 y 2009.

Figura 2 **Ventas netas de Apple, Inc. por segmento de operaciones, ventas netas por producto y ventas de unidades por producto, 2005-2009 (en millones de dólares)**

	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas netas por segmento de operaciones					
Ventas netas en América	$16 142	$14 573	$ 11 596	$ 9 415	$ 6 950
Ventas netas en Europa	9 365	7 622	5 460	4 096	3 073
Ventas netas en Japón	1 831	1 509	1 082	1 211	920
Ventas netas al detalle	6 574	6 315	4 115	3 246	2 350
Ventas netas de otros segmentos[a]	2 625	2 460	1 753	1 347	998
Total de ventas netas	$36 537	$32 479	$24 006	$19 315	$13 931
Ventas netas por producto					
De escritorio[b]	$ 4 308	$ 5 603	$ 4 020	$ 3 319	$ 3 436
Portátiles[c]	9 472	8 673	6 294	4 056	2 839
Total de ventas netas Macintosh	$13 780	$14 276	10 314	7 375	6 275
iPod	8 091	9 153	8 305	7 375	4 540
Otros productos y servicios relacionados con la música[d]	4 036	3 340	2 496	1 885	899
iPhone y productos y servicios relacionados[e]	6 754	1 844	123	—	—
Periféricos y hardware relacionado[f]	1 470	1 659	1 260	1 100	1 126
Software, servicios y otras ventas[g]	2 406	2 207	1 508	1 279	1 091
Total de ventas netas	$36 537	$32 479	$24 006	$19 315	$13 931
Ventas de unidades por producto:					
De escritorio[b]	3 182	3 712	2 714	2 434	2 520
Portátiles[c]	7 214	6 003	4 337	2 869	2 014
Total de ventas de unidades Macintosh	10 396	9 715	7 051	5 303	4 534
Ventas netas realizadas por unidades de Macintosh[h]	$1 326	$1 469	$1 463	$1 391	$1 384
Ventas de unidades de iPod	54 132	54 828	51 630	39 409	22 497
Ventas netas realizadas por unidades de iPod[i]	$149	$167	$161	$195	$202
Ventas de unidades de iPhone	20 731	11 627	1 389	—	—

[a] Otros segmentos incluye a Asia Pacífico y FileMaker.

[b] Incluye las líneas de productos iMac, eMac, Mac mini, Power Mac y Xserve

[c] Incluye las líneas de productos MacBook, MacBook Pro, iBook y PowerBook.

[d] Compuesto por las ventas de tiendas iTunes Music, servicios iPod y accesorios de iPod marca Apple y de terceros.

[e] Derivado de ventas de aparatos de mano, contratos con representantes y accesorios de iPhone marca Apple y de terceros.

[f] Incluye ventas de pantallas marca Apple y de terceros, soluciones de conectividad inalámbrica y redes y otros accesorios de hardware.

[g] Incluye ventas de sistema operativo marca Apple, software de aplicaciones, software de terceros, AppleCare y servicios de internet.

[h] Obtenido con la división del total neto de ventas de Macintosh entre el total de ventas de unidades de Macintosh.

[I] Obtenido con la división del total de ventas netas de iPod entre el total de ventas de unidades de iPod

Fuente: Apple Inc., Reportes 10-K de 2007 y 2009.

Figura 3 Participación del mercado de Estados Unidos y del mercado mundial correspondiente a las principales compañías vendedoras de PC, 2000 y 2005-2009

A. Participaciones del mercado de Estados Unidos correspondiente a las principales compañías vendedoras de PC, 2000 y 2005-2009

Lugar en 2009	Compañía	2009		2008		2007		2006		2005		2000	
		Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado
1	Hewlett Packard[1]	18 781	26.9%	16 218	24.7%	16 759	23.9%	11 600	21.5%	12 456	19.5%	5 630	11.5%
2	Dell	17 099	24.5	19 276	29.4	19 645	28.0	20 472	31.2	21 466	33.6	9 645	19.7
	Compaq[1]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	7 761	15.9
3	Acer[1]	7 983	11.4	6 106	9.3	3 860	5.5	1 421	2.2	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
4	Apple	5 579	8.0	5 158	7.9	4 081	5.8	3 109	4.7	2 555	4.0	n.a.	n.a.
5	Toshiba	5 379	7.7	3 788	5.8	3 509	5.0	2 843	4.3	2 327	3.6	n.a.	n.a.
	Otras	15 008	21.5	15 026	22.9	22 235	31.7	23 350	35.7	25 070	39.2	18 959	38.8
	Todas las compañías	69 829	100.0%	65 571	100.0%	70 088	100.0%	65 481	100.0%	63 874	100.0%	48 900	100.0%

B. Participaciones del mercado mundial correspondiente a las principales compañías vendedoras de PC, 2000 y 2005-2009

Lugar en 2009	Compañía	2009		2008		2007		2006		2005		2000	
		Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado	Embarques (en miles)	Participación de mercado
1	Hewlett Packard[1]	59 942	20.3%	54 293	18.9%	50 526	18.8%	38 838	16.5%	32 575	15.7%	10 327	7.4%
2	Dell	38 416	13.1	42 388	14.7	39 993	14.9	39 094	16.6	37 755	18.2	14 801	10.6
	Compaq[1]	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	17 399	12.5
3	Acer[2]	38 377	13.0	31 377	10.9	21 206	7.9	13 594	5.8	9 845	4.7	n.a.	n.a.
4	Lenovo/ IBM[3]	24 887	8.5	21 870	7.6	20 224	7.5	16 609	7.1	12 979	6.2	9 308	6.7
5	Toshiba	15 878	5.4	13 727	4.8	10 936	4.1	9 292	3.9	7 234	3.5	n.a.	n.a.
	Otras	116 709	39.7	123 910	43.1	126 075	46.9	117 971	50.1	107 450	51.7	80 640	58.0
	Todas las compañías	294 208	100.0%	287 566	100.0%	268 960	100.0%	235 397	100.0%	207 837	100.0%	139 057	100.0%

n.a. = no disponible; las ventas y las participaciones de mercado correspondientes a estas compañías para los años donde aparece n.a. se incluyen en la categoría "Otras" porque la compañía no estuvo en los cinco primeros lugares de embarques o de participación de mercado.

[1] Compaq fue adquirida por Hewlett-Packard en mayo de 2002.

[2] Acer adquirió Gateway en 2007 y Packard Bell en 2008. Los datos de Acer incluyen los embarques de Gateway a partir del T4, 2007 y los de Packard Bell a partir del T1 2008 y los datos de Acer sola son para periodos anteriores.

[3] Lenovo, una compañía china de computadoras, concluyó la adquisición de negocio de PC de IBM en 2005. Las cifras de Lenovo/IBM para 2000 sólo reflejan las ventas de PC marca IBM; las cifras para 2005-2009 reflejan sus ventas combinadas a partir del segundo trimestre de 2005. En 2007, Lenovo cambió el nombre de las PC de IBM por el de Lenovo.

Fuente: International Data Corp.

también fue uno de los productos que ayudó a Apple a ganar terreno en la competida industria de las computadoras. Todas las computadoras Apple tenían un precio extraordinario en comparación con las PC y las laptop que ofrecían Dell, HP y otras rivales. En junio de 2009, la compañía bajó 10% o más los precios de todos sus modelos de computadoras, con lo cual el precio de la MacBook Pro bajó a 1 199 dólares y el recorte de 300 dólares al precio de la MacBook Air la colocó en un precio de 1 499 dólares.

RIVALES DE APPLE EN LA INDUSTRIA DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES

Hewlett Packard

Hewlett-Packard (HP) estaba muy diversificada en todos los segmentos de la industria de las computadoras y sus divisiones de negocios se concentraban en los servicios de asesoría en tecnología de la información, los sistemas para empresas grandes, las computadoras personales, las impresoras y otros dispositivos de representación gráfica y los servicios financieros. El Personal Systems Group (PSG), la división más grande de la compañía, fabricaba y comercializaba las computadoras de escritorio HP, Compaq y computadoras portátiles, generando ingresos de 35.3 mil millones de dólares en 2009. HP registró un total de ventas netas por 114.6 mil millones de dólares ese mismo año, de los cuales cerca de 34.7 mil millones fueron por servicios de tecnología de la información, 24 mil millones por aparatos de representación gráfica e impresoras y alrededor de 15.4 mil millones por sistemas para empresas. Ese año, las unidades de servicios financieros y de negocios de software realizaron ventas del orden de seis mil millones de dólares.

Las ventas de computadoras personales de HP cayeron 16.5% entre 2008 y 2009 cuando la recesión obligó a los consumidores y a las empresas a recortar su gasto y las inversiones de capital. Las computadoras de mano y las estaciones de trabajo fueron las más afectadas por la recesión y sus ventas cayeron 52.2% y 33.7%, respectivamente, en 2009. Las ventas de las computadoras de escritorio de la compañía no sólo se vieron afectadas por la recesión sino también porque las empresas usuarias y los consumidores se inclinaban cada vez más por las computadoras portátiles que por los modelos de escritorio. Las computadoras portátiles de HP fueron las menos afectadas por la recesión, con una reducción en las ventas de 10.8% entre 2008 y 2009. HP registró cierto crecimiento en los mercados emergentes a pesar de la recesión en los países desarrollados. La figura 4 presenta la aportación de ingresos de las líneas de productos PSG para el periodo de 2005 a 2009.

Dell Inc.

Dell Inc., por su tamaño, era la segunda compañía del mundo en ventas de computadoras personales, con ingresos por 52.9 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal al 29 de enero de 2010. La figura 5 presenta los ingresos por categoría de producto en el periodo que cubre los años fiscales del 2008 al 2010. La recesión afectó significativamente el desempeño financiero de Dell a finales de 2008, cuando las ventas del cuatro trimestre cayeron 48% en comparación con las del mismo periodo del año anterior. La caída de los ingresos fue resultado de la disminución general de las ventas de unidades y la fuerte competencia de precios en el campo de las PC de escritorio y las portátiles; además, las ganancias netas de Dell bajaron de 2.9 mil millones en el ejercicio fiscal de 2008 a 2.5 mil millones en el ejercicio de 2009 y a 1.4 mil millones en el ejercicio de 2010. La compañía ofrecía una amplia gama de computadoras de escritorio y portátiles, desde modelos básicos de bajo precio hasta modelos de vanguardia y de precio elevado. La compañía también ofrecía servidores, estaciones de trabajo, periféricos como impresoras, monitores y proyectores, y productos de Wi-Fi.

Figura 4 Hewlett-Packard Personal Systems Group, Ingresos netos (en millones de dólares)

Producto	2009	2008	2007	2006	2005
Notebooks	$20 210	$22 657	$17 650	$12 005	$ 9 763
PC de escritorio	12 864	16 626	15 889	14 641	14 406
Estaciones de trabajo	1 261	1 902	1 721	1 368	1 195
Aparatos de mano	172	360	531	650	836
Otros	798	750	618	502	541
Total	$35 305	$42 295	$36 409	$29 166	$26 741

Fuente: Hewlett-Packard, Reportes 10-K de 2007 y 2009.

Figura 5 **Ingresos de Dell por categoría de producto, ejercicios fiscales 2008-2010 (en millones de dólares)**

Ejercicio fiscal	29 de enero de 2010 Dólares	29 de enero de 2010 % de los ingresos	30 de enero de 2009 Dólares	30 de enero de 2009 % de los ingresos	1 de febrero de 2008 Dólares	1 de febrero de 2008 % de los ingresos
Servidores y redes	$ 6 032	11%	$ 6 512	11%	$ 6 486	11%
Almacenamiento	2 192	4	2 667	4	2 429	4
Servicios	5 622	11	5 351	9	4 980	8
Software y periféricos	9 499	18	10 603	17	9 927	16
Movilidad	16 610	31	18 604	30	17 961	29
PC de escritorio	12 947	25	17 364	29	19 350	32
Totales	$52 902	100%	$61 101	100%	$61 133	100%

Fuente: Dell, Inc., Reporte 10-K de 2010

Acer

Por su tamaño, Acer, la compañía con domicilio en Taiwan, fue la segunda proveedora de computadoras portátiles en 2010 y la tercera de computadoras de escritorio. En 2009, los ingresos consolidados de Acer aumentaron aproximadamente 13% en comparación con los del año anterior y sumaron 18.3 mil millones de dólares, mientras que los ingresos de operaciones incrementaron 17%, para sumar 488 millones. El crecimiento anual de 40.5% que registraron sus embarques mundiales de PC entre 2005 y 2009 la colocaron en el primer lugar de las vendedoras líderes de la industria. El segmento geográfico más grande de la compañía, y uno de los que crecieron con mayor rapidez, fue el de Europa/Oriente Medio/África, mismo que representó 52% de sus ventas de PC, computadoras de escritorio y notebooks. La figura 6 presenta un resumen del desempeño financiero de la compañía entre 2006 y 2009.

La estrategia de muchas marcas de Acer, que posicionaba a Acer, Gateway, eMachines y Packard Bell en distintos puntos de precio en el mercado de las PC, le sirvió para convertirse en una de las compañías que crecía a mayor velocidad en Estados Unidos. La compañía fundaba su estrategia de competencia en sus cuatro pilares del éxito: un modelo de negocios ganador, los productos competitivos, una estrategia de marketing innovadora y un modelo eficiente de operación. Las computadoras que ofrecía la empresa incluían PC de escritorio y móviles, monitores de LCD, servidores y almacenamiento y televisores y pantallas de alta definición. En 2009, la compañía entró en el mercado de los smartphones con el lanzamiento de su línea Liquid de estilizados aparatos de precios altos, los cuales utilizaban el sistema operativo Android de Google.

POSICIÓN COMPETITIVA DE APPLE EN LA INDUSTRIA DE LOS REPRODUCTORES DE MÚSICA

Apple no fue la primera en introducir un reproductor portátil de música, pero la compañía tenía una participación de 73% del mercado de estos reproductores en 2010 y el nombre *iPod* se convirtió en un término genérico utilizado para referirse a los reproductores digitales. Cuando Apple sacó a la venta el primer iPod, muchos críticos consideraron que el producto no tenía grandes

Figura 6 **Resumen financiero de Acer Incorporated, 2006-2009 (en miles de dólares)**

	2009	2008	2007	2006
Ingresos	$18 264 125	$16 186 102	$15 252 801	$10 577 113
Utilidad bruta	1 855 993	1 697 374	1 565 278	1 150 865
Ingreso de operaciones	488 102	416 962	336 211	224 993
Margen de operaciones	2.7%	2.6%	2.2%	2.1%
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	476 759	438 723	498 736	408 481
Ingreso neto	$361 248	$347 919	$427 774	$308 080

Fuente: Acer Incorporated Financial Snapshot, **http://www.Acer-group.com/public/Investor_Relations/financial_snapshot.htm.**

probabilidades de éxito, dado su bastante elevado precio de 399 dólares. Sin embargo, el diseño estilizado del iPod, su uso fácil y los posteriores decrementos de precio lo llevaron a niveles tan altos de satisfacción y lealtad de los clientes que las rivales tuvieron enorme dificultad para conquistar una fracción de los mercados.

En el 2010, los reproductores portátiles más populares no sólo reproducían música, sino que se podían conectar a redes de Wi-Fi para pasar videos, acceder a internet, ver fotos o escuchar radio FM de alta definición. El iPod Touch fue el reproductor de medios que registró más ventas en 2010, pero los analistas del sector de los aparatos electrónicos en general coincidían que el Zune de Microsoft, los modelos Vision de Archos, y los reproductores de la serie X de Sony salían bien librados cuando se comparaban con el iPod Touch. Además, dichos analistas consideraban que los reproductores de música mp3 más baratos de SanDisk, Creative, iRiver y otros, en general funcionaban igual de bien que los modelos más básicos del iPod de Apple. Sin embargo, ninguna de las grandes rivales de Apple en la industria de los reproductores de medios consiguió conquistar una participación de mercado mayor a 5% en 2010. La mayor parte de los consumidores no encontraban muchas razones convincentes para considerar una marca de reproductores que no fuera la de Apple.

En 2010, la línea de productos iPod de Apple ofrecía cuatro estilos básicos:

- *iPod Shuffle:* un reproductor básico sin pantalla, con radio FM y grabadora de voz. El modelo de 4 gigabytes (GB) podía almacenar mil canciones y su batería de polímero de litio recargable ofrecía hasta 10 horas de reproducción.
- *iPod Nano:* un reproductor multimedia en presentaciones de 8 GB (8 horas de video o dos mil canciones) y de 16 GB (16 horas de video o cuatro mil canciones) que utilizaba una interfaz de rueda de clic para navegar por los controles del aparato. Permitía a los usuarios ver fotos y videos, así como escuchar música en formato Advanced Audio Coding (AAC) de Apple, y ofrecía hasta 24 horas de reproducción de música o cinco de reproducción de videos.
- *iPod Classic:* un reproductor multimedia con disco duro controlado con una rueda de clic con almacenamiento de 160 GB que, de forma similar al Nano que era más pequeño, reproducía música en el formato AAC de Apple y exhibía videos y fotos. El reproductor de 160 GB contenía hasta 40 mil canciones y 200 horas de video y permitía un máximo de 36 horas de reproducción de audio o seis horas de reproducción de videos con una sola carga.
- *iPod Touch:* un reproductor multimedia con memoria flash controlado por una innovadora interfaz de pantalla táctil que era una de las características del iPhone. Se ofrecía en presentaciones de 8 GB (1 750 canciones, 10 horas de video), 32 GB (siete mil canciones, 40 horas de video) y 64 GB (14 mil canciones, 80 horas de video) y proporcionaba un máximo de 30 horas de reproducción de música y seis horas de video con una sola carga. Este reproductor multimedia tenía una pantalla de 3.5 pulgadas de ancho y Wi-Fi interno, lo cual permitía a los usuarios conectarlo a internet y acceder al correo electrónico, comprar música en la tienda iTunes y navegar por la web desde puntos inalámbricos. Los usuarios del Touch también tenían acceso a mapas, al clima y las bolsas de valores, así como a la posibilidad de escribir notas para sí mismos. El Touch tenía un acelerómetro que detectaba cuando rotaba el aparato y cambiaba automáticamente la pantalla de retrato a panorama.

iTunes

Además del diseño estilizado del iPod y su uso fácil, otro factor que contribuyó a su popularidad fue la combinación iPod/iTunes de Apple. En 2010, más de 50 millones de clientes visitaron la tienda iTunes para comprar y descargar música, videos, películas y programas de televisión que podían ser reproducidos en los iPod, los iPhone o dispositivos de televisión Apple (Apple TV era un aparato que permitía a los usuarios reproducir el contenido de iTunes en sus televisores). También en 2010, la tienda iTunes de Apple registró la descarga 10 mil millones desde su lanzamiento en 2003. Además, iTunes era la tienda de películas en línea más popular del mundo, donde los clientes compraban y rentaban más de 50 mil películas cada día. Apple no ofrecía un servicio de suscripción a iTunes, a pesar de que una encuesta realizada en julio de 2010 por el despacho NPD Group arrojó que entre siete y ocho millones de dueños de un iPod estarían muy interesados en suscribirse a un servicio que les permitiera descargar música y videos de iTunes.

El éxito de la combinación iPod/iTunes dio a iTunes una participación de 69% del mercado estadounidense de la música digital en 2010. Ya que las descargas representaron alrededor de 40% del total de ventas de música en Estados Unidos, la participación dominante de iTunes en las ventas de música digital también le daba una participación de 27% del total de las ventas de música en ese país. Por su tamaño, Amazon.com ocupaba el segundo lugar en las ventas de música digital en la Unión Americana, con una participación de 8% del mercado. Amazon.com y Walmart estaban empatadas en el segundo lugar del total de ventas en ese país, con participaciones de mercado de 12%.

POSICIÓN COMPETITIVA DE APPLE EN LA INDUSTRIA DE LOS TELÉFONOS MÓVILES

La primera versión del iPhone salió a la venta el 29 de junio de 2007 y ofrecía una pantalla *multitouch* con un teclado virtual, una cámara y un reproductor portátil de medios (equivalente al iPod), además de los mensajes de texto y el video mensaje. También ofrecía servicios de internet, correo electrónico, navegador web (utilizando el navegador Safari de Apple) y conectividad a Wi-Fi local. En las primeras 30 horas del lanzamiento del producto, la compañía vendió más de 270 mil iPhones de primera generación. La revista *Time* calificó al iPhone como "El invento del año" en el 2007.

El iPhone 3G salió a la venta en 70 países el 11 de julio de 2008 y en Estados Unidos sólo se podía obtener por medio de AT&T Mobility. El iPhone 3G combinaba la funcionalidad de un teléfono celular y un iPod, y permitía a los usuarios el acceso inalámbrico a internet al doble de velocidad que la versión anterior del iPhone. El nuevo teléfono de Apple también presentaba un sistema de posicionamiento global (*Global Positioning System* o GPS por sus siglas en inglés) en su interior, con la intención de fomentar que las compañías adoptaran su uso, y era compatible con Exchange de Microsoft.

El iPhone 3GS se introdujo al mercado el 19 de junio de 2009 e incluía todas las características del iPhone 3G, pero también podía lanzar aplicaciones y presentar páginas web al doble de velocidad que el iPhone 3G. El iPhone 3GS también contenía una cámara de 3 megapixeles, una grabadora de video, control de voz y hasta 32 GB de memoria flash; el iPhone 4 salió al mercado el 24 de junio de 2010, y el modelo de 16 GB tenía un precio de 199 dólares con un contrato de dos años con AT&T y el modelo de 32 GB tenía un precio de 299 dólares con un contrato de dos años con AT&T. Algunas mejoras en comparación con el 3GS eran la capacidad para realizar videoconferencias (sólo mediante una red Wi-Fi), una pantalla de mejor resolución, una cámara de 5 megapixeles con flash y zoom, videograbadora de 720p, batería de mayor duración y un sensor giroscópico de movimiento que permitía una mejor experiencia con los juegos. La compañía vendió más de 1.7 millones de unidades de iPhone 4 en los primeros tres días siguientes a su lanzamiento.

De forma similar a la asociación de iTunes/iPod, Apple lanzó la App Store para el iPhone. La App Store permitía a los desarrolladores crear aplicaciones para el iPhone y ofrecerlas gratis o por el pago de una tarifa. En enero de 2010, los usuarios de iPhone y iPod Touch habían descargado más de tres mil millones de aplicaciones. Tanto Apple como Google empezaron a alojar anuncios en las aplicaciones de los móviles para crear fuentes adicionales de ingresos y también para que los desarrolladores de aplicaciones pudiesen obtener ingresos de aplicaciones que se podían descargar sin cargo alguno.

Los embarques mundiales de teléfonos móviles bajaron de 1.27 mil millones en 2008 a 1.19 mil millones en 2009 debido a la mala situación de la economía en Estados Unidos y en los mercados de muchos otros países importantes; a nivel mundial las ventas de teléfonos móviles se incrementaron 21.7% en el primer trimestre de 2010 a medida que las economías de la mayoría de los países empezaron a mejorar. Sin embargo, los analistas de la industria no esperaban que el incremento de 21.7% registrado por las ventas en el primer trimestre de un año a otro continuara todo el 2010 y proyectaban un crecimiento anual de las ventas aproximado de 11% para el año. El crecimiento de los embarques de smartphones en el primer trimestre de 2010 superó al de los de teléfonos con características básicas por un margen considerable. Los embarques de smartphones se incrementaron 56.7% en el primer trimestre de ese año, mientras que las de teléfonos con las características básicas se incrementaron 18.8% entre el primer trimestre de 2009 y el primero de 2010. El veloz crecimiento de la demanda de smartphones que se registró a principios del 2010 permitió que Research in Motion (RIM) fuera la primera compañía que sólo fabricaba smartphones que ocupara un lugar entre las cinco compañías vendedoras más importantes de la industria (véase la figura 7).

Los países en vías de desarrollo, como China, ofrecían grandes oportunidades para el crecimiento, pero también significaban un reto para los fabricantes de smartphones. Por ejemplo, en ese país había 700 millones de usuarios de teléfonos móviles, pero los modelos más populares eran imitados con suma rapidez, era difícil desarrollar teclados que incluyeran los miles de caracteres empleados comúnmente en el idioma chino y la mayor parte de los consumidores preferían los teléfonos básicos baratos que los inteligentes; no obstante, muchos analistas esperaban que China representase 10% de los embarques mundiales de teléfonos inteligentes dentro del corto plazo. Apple proyectaba empezar a vender el iPhone en China en 2010 por medio de una red de 25 tiendas propias ubicadas en las ciudades más grandes del país. El iPhone estaría disponible en 80 países hacia finales del 2010.

Con un mercado de smartphones que crecía con rapidez y que sostenía precios de venta promedio bastante altos, la competencia se estaba calentando. El ingreso de Google al mercado con su sistema operativo Android permitió que vendedoras como HTC, Motorola, Acer y Samsung ofrecieran modelos que igualaban muchas de las características del iPhone. Además, los analistas esperaban que el Windows Mobile 7 de

Microsoft, que saldría a la venta a finales de 2010, excediera las capacidades del sistema operativo del iPhone con el uso de *live tiles** de imágenes rotatorias, mensajes vía correo electrónico y la alimentación de redes sociales. Además, los smartphones que operasen con el Windows Mobile 7 ofrecerían toda la funcionalidad de un reproductor de medios Zune, tal como el iPhone incluía toda la funcionalidad del iPod Touch. Los iPhones y los teléfonos Android se dirigen primordialmente a los consumidores fanáticos de aplicaciones web inteligentes y útiles, pero RIM se labró el primer lugar en el mercado de los smartphones atrayendo empresarios que necesitaban la capacidad de revisar su correo, llevar el calendarios de sus reuniones, recibir transmisiones de fax, abrir, editar, y guardar los archivos de Office y Adobe PDF de Microsoft. Hewlett-Packard ingresó al mercado de los smart-phones en mayo de 2010 al adquirir Palm por 1.2 mil millones de dólares. No obstante, hacía muchos años que Palm perdió su ventaja como innovadora y gozaba de popularidad, principalmente entre los usuarios que compró Palm Pilots en los días de gloria de la compañía. La figura 8 presenta las participaciones de mercado de las marcas líderes de smartphones entre el 2006 y el primer trimestre de 2010.

INGRESO DE APPLE AL MERCADO DE LAS COMPUTADORAS TABLETAS

Apple ingresó al mercado de las tablets con el lanzamiento de su iPad el 3 de abril de 2010. Las tablets, como la iPad, permitían a los usuarios acceder a internet, leer y enviar correos, ver fotos, ver videos, escuchar música, leer libros electrónicos, y jugar a videojuegos. Además, la iPad de Apple podía utilizar 11 mil aplicaciones desarrolladas específicamente para ella y la mayor parte de las más de 225 mil aplicaciones desarrolladas para el iPhone y el iPod Touch. Apple vendió más de 3 millones de iPad en los primeros 90 días siguientes a su lanzamiento. Los analistas pensaban que en el 2010 se venderían 13 millones de tablets, y que Apple representaría casi todos los embarques de ellas. Esperan que el mercado de las tablets llegase a 46 millones para el 2014. En cambio, esperan que el mercado de las PC portátiles creciese a 398 millones para ese mismo año.

Las tablets han estado en el mercado desde finales de la década de 1990, pero sólo la versión de Apple captó un interés ostensible de los consumidores y las empresas. Las tablets de la generación anterior requerían del uso de *stylus* para iniciar las aplicaciones e introducir información. La mayoría de los usuarios encontraban que la interfaz *stylus* era muy incómoda y preferían usar un smartphone o una laptop cuando requerían portabilidad. Dell, Acer, Hewlett-Packard y Nokia estaban en la carrera por sacar al mercado sus tablets de pantalla táctil, pero no lo lograrían hasta finales del 2010 o principios del 2011 debido a las diferencias tecnológicas entre las tablets y las PC. En términos de tecnología, las tablets eran similares a los smartphones y prácticamente no compartían componentes con las PC. La razón básica por la que las tablets no podían utilizar componentes de una PC era que su pequeñez limitaba el tamaño de la batería. El tamaño pequeño de la batería no permitía el uso de componentes de PC que consumían mucha energía y que se requerían para que las tablets funcionasen con los microprocesadores y sistemas operativos de capacidad limitada de los smartphones. Esta capacidad mínima de procesamiento hacía que las tablets sólo fueran adecuadas para ver información y no permitían usar dispositivos para correr aplicaciones, como Word, Excel o PowerPoint de Microsoft.

El nuevo microprocesador Atom de Intel y el Windows Mobile 7 de Microsoft se podían usar para tablets y los analistas esperaban que salieran al mercado a finales de 2010. Los fabricantes de PC que no estaban dispuestos a esperar el desarrollo del Atom y Windows Mobile 7 diseñaban tablets que utilizarían microprocesadores de smartphones y el sistema operativo Android de Google. Los analistas pensaban que la adquisición de Palm por parte de HP en el 2010 tenía por objeto poder utilizar el sistema operativo de Palm en las tablets de HP más que el interés de la compañía por ingresar al mercado de los smartphones. A mediados de 2010, Archos, el fabricante de smartphones, era la única vendedora que ofrecía un producto competidor viable contra la iPad. Los analistas consideraban que los lectores electrónicos, como el Kindle de Amazon, no eran competidores directos de la iPad porque los dispositivos dedicados a la lectura no podían navegar por internet, ver videos, reproducir música ni desempeñar otras tareas de medios; además, los lectores electrónicos tenían precios dentro del rango de 99-189 dólares, considerablemente inferiores al de 499-829 dólares cobrados por Apple por distintos modelos de la iPad.

DESEMPEÑO DE APPLE EN EL CUARTO TRIMESTRE DE 2010

El desempeño de Apple en su tercer trimestre de 2010 impuso varios récords. Los ingresos de 15.7 mil millones de dólares para ese trimestre fueron la cifra de ventas

* *N. del E.:* El término *live tiles* se refiere a las ventanas de ingreso a las aplicaciones que aparecen en un *smartphone* de pantalla táctil. Éstas se pueden mover con sólo pasar el dedo sobre la pantalla y proporcionan información que contienen las aplicaciones en tiempo real. Ejemplo: en las aplicaciones del clima, sin entrar a la aplicación, podemos observar información climática actual sobre la región en que nos encontramos.

Figura 7 **Participaciones del mercado mundial de las vendedoras líderes de teléfonos móviles, periodo del 2007 al primer trimestre de 2010**

Lugar durante el T1 2010	Compañía	Q1 2010 Embarques (en millones)	Q1 2010 Participación de mercado	2009 Embarques (en millones)	2009 Participación de mercado	2008 Embarques (en millones)	2008 Participación de mercado	2007 Embarques (en millones)	2007 Participación de mercado
1	Nokia	107.8	36.6%	431.8	38.3%	468.4	39.4%	437.1	38.3%
2	Samsung	64.3	21.8	227.2	20.1	196.8	16.5	161.1	14.1
3	LG	27.1	9.2	117.9	10.5	100.8	8.5	80.5	7.1
4	RIM	10.6	3.6	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
5	Sony Ericsson	10.5	3.6	57.0	5.1	96.6	8.1	103.4	9.1
	Otras	74.6	25.3	293.8	26.0	327.7	27.5	358.8	31.4
	Todas las vendedoras	294.9	100.0%	1 127.8	100.0%	1 190.1	100.0%	1 140.9	100.0%

n.a. = no disponible; las ventas y las participaciones de mercado de estas compañías en los años donde aparece n.a. se incluyen en las categoría "Otras" porque la compañía no estaba entre los cinco primeros lugares de embarques o participación de mercado.

Fuente: International Data Corp.

Figura 8 Lugar en la participación de mercado de la plataforma de smartphones en Estados Unidos, periodos seleccionados, septiembre de 2009-mayo de 2010

Plataforma de smartphones	Participación de suscriptores a smartphones			
	Septiembre de 2009	Diciembre de 2009	Febrero de 2010	Mayo de 2010
RIM (BlackBerry)	42.6%	41.6%	42.1%	41.7%
iPhone de Apple	24.1	25.3	25.4	24.4
Windows Mobile de Microsoft	19.0	18.0	15.1	13.2
Android de Google	2.5	5.2	9.0	13.0
Palm	8.3	6.1	5.4	4.8
Otros	3.5	3.8	3.0	2.9
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: ComScore.com.

más alta alcanzada en un trimestre y la compañía estableció un nuevo récord para los embarques de computadoras en un trimestre, con 3.47 millones de Mac durante ese trimestre. La compañía también vendió 3.3 millones de iPads para el 26 de junio de 2010, fecha del cierre del trimestre. En comparación, el iPod tardó 20 meses en llegar al millón de unidades vendidas; la iPad llegó al millón de unidades a los 30 días de salir a la venta el 3 de abril de 2010. Además, Apple vendió 8.4 millones de iPhones durante el tercer trimestre de 2010, o 61% más que los que vendió en el mismo periodo de 2009. El incremento de ventas del iPhone se derivó principalmente de las ventas de los modelos 3GS, porque el iPhone 4 salió al mercado apenas cuatro días antes del cierre del ejercicio. Las ventas de unidades del iPod disminuyeron 8.6% entre el tercer trimestre de 2009 y el tercero de 2010, si bien los ingresos del iPod incrementaron 4%, a 1.5 mil millones de dólares, porque los consumidores compraron un porcentaje más alto de modelos iPod Touch que de los más baratos iPod Shuffle, iPod Nano y iPod Classic.

No obstante, la compañía tenía algunas preocupaciones al entrar al cuarto trimestre de 2010. El Departamento de Justicia de Estados Unidos inició una investigación preliminar de las tácticas de la compañía en la industria de la música digital. Concretamente, el gobierno investigaba informes que decían que Apple impidió que algunas casas discográficas participaran en una promoción de Amazon amenazándolas con retirar su apoyo de marketing a canciones incluidas en la promoción de Amazon y que eran vendidas por la tienda iTunes. Asimismo, la intervención personal de Steve Jobs fue requerida para una falla en el diseño de la antena del iPhone 4. Poco después del lanzamiento del iPhone 4, muchos medios reportaron que el diseño de la antena del iPhone 4 provocaba que la señal se cayera si los usuarios tocaban los extremos inferiores del teléfono. La compañía reportó que recibió menos devoluciones de los modelos iPhone 4 que de los iPhone 3GS después de su lanzamiento. Para calmar la locura de los medios que se referían al caso como "Antenagate", Steve Jobs convocó a una conferencia de prensa para anunciar que la compañía proporcionaría cubiertas gratis a los compradores del iPhone 4 que estuvieran preocupados por los problemas de recepción ocasionados al tocar la orilla metálica del teléfono.

El 5 de octubre de 2011 muere Steve Jobs después de una batalla de varios años contra el cáncer de páncreas después de haber entregado la estafeta a Tim Cook quien queda al frente de la empresa de su mentor. Un día antes se daba el lanzamiento del iPhone 4s.

CASO 6

Gap Inc. en el 2010: ¿el cambio de estrategia funciona?

Annette Lohman
State University, California, Long Beach

En la década de 1990, Gap Inc. parecía estar en perfecta sincronía con la cultura y los gustos populares de Estados Unidos. La marca representaba una moda accesible y casi todo el mundo, desde los famosos muy conocidos hasta las familias estadounidenses típicas, usaba ropa de Gap. Muchas personas sencillamente no resistían la tentación de comprarse un par de pantalones de gabardina color caqui o el suéter más reciente de Gap; además, las tiendas de ropa Old Navy de la compañía generó ingresos anuales por mil millones de dólares en 1997 y su cadena de tiendas Banana Republic llegó a la marca de los mil millones de dólares en 1998. No obstante, la veloz expansión registrada por la compañía a finales de la década de 1990 fue de la mano con un aumento de su deuda a largo plazo del orden de tres mil millones de dólares, la calidad de su ropa se deterioró y la popularidad de sus modelos se opacó. A pesar de que estar tan perfectamente sintonizada con la moda y el gusto estadounidense en la década de 1990, Gap empezó a sufrir una caída en el 2000 que en 2010 no estaba del todo resuelta.

La compañía contrató un nuevo director general en 2002 y a otro en 2007; ambos aplicaron estrategias para dar un cambio que produjo algunos resultados positivos: la estrategia de cambio de 2002 logró liquidar la deuda de largo plazo para el 2007, mientras que la estrategia de cambio de la compañía del 2007 estaba dirigida a la expansión internacional y la mejoría de la calidad, el diseño y la imagen global de Gap. Para 2008, Gap abrió decenas de tiendas con franquicias en Oriente Medio y Asia, y contrató al conocido diseñador Patrick Robinson para que diseñara líneas de moda más estilizadas para sus tiendas de ropa.

A pesar de que la rentabilidad de la compañía mejoró a finales del 2009, sus ingresos anuales bajaron, siguiendo la tendencia que inició en 2005. La veloz caída de las ventas de tiendas comparables era particularmente inquietante, las ventas de tiendas comparables de Gap, Banana Republic y Old Navy en Estados Unidos y las de las internacionales disminuyeron en promedio 5% en 2005, 7% en 2006, 4% en 2007, 12% en 2008 y 3% en 2009. Las ventas de las tiendas comparables aumentaron ligeramente en el primer trimestre del 2010, y las tiendas Gap experimentaron una mejoría, de trimestre a trimestre, de 2% en las ventas de tiendas comparables, las ventas de tiendas comparables de Banana Republic mejoraron 5% entre el primer trimestre del 2009 y el primero del 2010, y las ventas de las tiendas comparables Old Navy mejoraron 7% en el primer trimestre del 2010 en comparación con el mismo trimestre del 2009. Las ventas internacionales no registraron cambios del primer trimestre del 2009 al primero del 2010, sin embargo, no se determinó si la ligera mejora de las ventas de tiendas comparables era una señal de que la estrategia de cambio más reciente de Gap funcionaba conforme a lo previsto o si era resultado de la mejoría gradual de la economía de Estados Unidos, la cual pasó por una recesión profunda desde 2008 y creció 2.7% durante el primer trimestre del 2010. La figura 1 presenta los estados de pérdidas y ganancias consolidados del Gap para los ejercicios fiscales 2005-2009. La figura 2 presenta los balances generales consolidados de la compañía para los ejercicios fiscales 2007-2009.

HISTORIAL Y RESUMEN DE LA COMPAÑÍA

The Gap se fundó en San Francisco, en 1969, por Doris y Don Fisher como tienda minorista de pantalones de mezclilla.

La visión de los Fisher era "facilitar la posibilidad de encontrar unos pantalones de mezclilla", para lo cual llevaban una amplia variedad de tallas y modelos que agradaban primordialmente a los adolescentes de San Francisco. Los Fisher expandieron su línea de produc-

Copyright © 2010 por Annette Lohman. Todos los derechos reservados.

Figura 1 Estados de pérdidas y ganancias consolidados de Gap Inc., ejercicios fiscales 2005-2009 (en millones de dólares, salvo cantidades de acciones)

	Ejercicio fiscal al				
	30 de enero de 2010	31 de enero de 2009	2 de febrero de 2008	3 de febrero de 2007	28 de enero de 2006
Ventas netas	$14 197	$14 526	$15 763	$15 923	16 023
Costo de ventas y gastos por ocupación	8 473	9.079	10 071	10 266	10 154
Utilidad bruta	5 724	5 447	5 692	5 657	5 869
Gastos de operación	3 909	3 899	4 377	4 432	4 124
Ingreso por operación	1 815	1 548	1 315	1 225	1 745
Pago por interés	6	1	26	41	45
Ingreso por interés	(7)	(37)	(117)	(131)	(93)
Ingreso por operaciones continuas antes de impuestos sobre la renta	1 816	1 584	1 406	1 315	1 793
Impuestos sobre la renta	714	617	539	506	680
Ingresos por operaciones discontinuas (del beneficio del impuesto sobre la renta neto)	—	—	(34)	(31)	—
Ingreso neto	$ 1 102	$ 967	$ 833	$ 778	1 113
Promedio ponderado del número de acciones-básico*	694	716	791	831	881
Promedio ponderado del número de acciones-diluido*	699	719	794	836	902
Ingresos por operaciones continuas, de impuesto sobre la renta neto	$1.59	$1.35	$1.10	$0.97	$1.26
Pérdida por operación discontinua, del beneficio de impuesto sobre la renta neto	—	—	(0.05)	(0.03)	—
Ganancias netas por acción	$1.59	$1.35	$1.05	$0.94	$1.26
Ganancias diluidas por acción					
Ganancias por operaciones continuas, de impuestos sobre la renta neto	$1.58	$1.34	$1.09	$0.97	$1.24
Pérdidas por operación discontinua, de beneficio del impuesto sobre la renta neto	—	—	(0.04)	(0.04)	—
Ganancias netas por acción	$1.58	$1.34	$1.05	$0.93	$1.24

* En millones.

Fuente: Gap Inc., Reportes anuales de 2009, 2008 y 2006.

tos en la década de 1970 cuando añadieron ropa informal atractiva para una gama más amplia de clientes. La compañía se volvió pública en 1976 y emprendió una estrategia de veloz expansión después de que el consumado vendedor minorista Millard "Mickey" Drexler fue contratado como director general en 1983. Por medio de una combinación de adquisiciones, empresas nuevas y estrategias diseñadas para producir un crecimiento orgánico, Drexler tomó a Gap como una compañía con ingresos anuales por 400 millones de dólares y 450 tiendas en 1983 y la transformó en un coloso de las ventas minoristas, con ingresos anuales por 14 mil millones de dólares y más de dos mil tiendas en 2002. Drexler en general es reconocido como el creador de la imagen de moda moderna de Gap y de hacer que su línea de productos fuera atractiva para los jóvenes, con anuncios impresos memorables como los que mostraban fotos icónicas de Ernest Hemingway, Humphrey Bogart, Jack Kerouac y Marilyn Monroe usando pantalones caquis similares a los que vendía Gap. Bajo el mando de Drexler, Gap también adquirió la cadena de Banana Republic en 1983, abrió la primera tienda de GapKids en 1986, se expandió internacionalmente en 1989, se convirtió en la segunda marca de ropa más grande del mundo en 1992, y lanzó Old Navy en 1994. Drexler fue despedido de su puesto de director general en 2002, después de que las ventas de tiendas comparables de Gap disminuyeron dos dígitos todos los trimestres entre 2000 y 2002.

Figura 2 Balance general consolidado de Gap Inc, ejercicios fiscales 2007-2009 (en millones de dólares excepto el valor par)

	30 de enero del 2010	31 de enero del 2009	2 de febrero del 2008
Activo			
Activo circulante			
Efectivo y su equivalente	$2 348	$1 715	$1 724
Inversiones a corto plazo	225	—	177
Efectivo restringido	18	41	38
Inventario de mercancía	1 477	1 506	1 575
Otros activos circulantes	596	743	572
Total de activo circulante	4 664	4 004	4 086
Inmuebles y equipo neto	2 628	2 933	3 267
Otros activos de largo plazo	693	626	485
Total de activo	$7 985	$7 564	$7 838
Pasivo y capital contable			
Pasivo circulante			
Vencimiento corriente de deuda a largo plazo	$ —	$ 50	$ 138
Cuentas por pagar	1 027	975	1 006
Gasto devengado y otras obligaciones corrientes	1 063	1 076	1 259
Impuestos sobre la renta pagaderos	41	57	30
Total de pasivo circulante	$2 131	$2 158	$2 433
Obligaciones a largo plazo			
Deuda a largo plazo	—	—	50
Incentivos por arrendamientos y otras obligaciones a largo plazo	963	1 019	1 081
Total de pasivo a largo plazo	963	1 019	1 131
Compromisos y contingencias*			
Capital contable			
Acciones comunes $0.05 valor par Autorizadas 2 300 acciones; emitidas 1 105 y 1 100 acciones en circulación 694 y 734 acciones	55	55	55
Capital pagado adicional	2 935	2 895	2 783
Ganancias retenidas	10 815	9 447	9 223
Otras ganancias comprehensivas acumuladas	155	123	125
Valores del Tesoro, al costo (411 y 366 acciones)	(9 069)	(8 633)	(7 912)
Total de capital contable	4 891	4 387	4 274
Total de pasivo y capital contable	$7 985	$7 564	$7 838

* Gap Inc. arrienda la mayoría de sus instalaciones y centros de distribución. En su mayor parte se trata de contratos de arrendamiento a cinco años renovables, con vencimientos a intervalos escalonados. La compañía también arrienda gran parte de su equipo. El total de los compromisos de arrendamientos suma un valor de 4 694 millones de dólares.

Fuente: Gap Inc. Informes anuales de 2008, 2009 y 2010.

Paul Pressler reemplazó a Drexler en el puesto de director general de Gap en 2002. Él lanzó Piperlime.com, exclusivamente para ventas al detalle en línea, y la expandió a nuevos mercados en Asia y Oriente Medio en 2006. Renunció en 2007 y fue reemplazado por Glen Murphy. Murphy empezó otorgando franquicias para tiendas de Gap y Banana Republic a países de Oriente Medio y Asia y, en 2008, adquirió Athleta, la compañía de ropa deportiva femenina. Bajo su mando, Gap.com fue reconfigurada para permitir que los clientes de internet compraran prendas de Gap, Old Navy, Banana Republic, Piperlime o Athleta utilizando un único carrito de compras. La siguiente lista presenta un resumen de las cinco marcas de Gap en el 2010:

- *Gap:* Gap ofrecía una amplia variedad de "ropa informal, de estilo clásico y gran calidad, a precios módicos. Los productos iban desde las prendas básicas del

guardarropa, como los pantalones caqui y las camisetas, hasta las de vestir, los accesorios y los productos para el cuidado personal, para hombres y mujeres".[1] Las marcas GapKids y babyGap ofrecían ropa informal para niños y niñas, desde recién nacidos hasta antes de la adolescencia. Las tiendas Gap también ofrecían una línea de ropa de maternidad y de ropa interior, camisones, batas y deportes para mujeres.

- *Old Navy:* La tienda de ropa marca Old Navy se dirigía a los clientes que buscaban ropa, calzado y accesorios informales, a precio económico, para toda la familia. Estas tiendas también ofrecían una línea de ropa de maternidad y de artículos para el cuidado personal.
- *Banana Republic:* La tienda de ropa marca Banana Republic llevaba ropa informal más sofisticada y ropa de confección, calzado, accesorios y productos de cuidado personal a precios un poco más altos que los de Gap.
- *Ahtleta:* Athleta ofrecía "ropa estilizada y funcional de gran calidad para mujeres y para diversos deportes, entre ellos para correr, esquiar, snowboarding, surfing y yoga".[2] Se anunciaba como ropa deportiva "diseñada por mujeres deportistas para mujeres deportistas" y en el 2010 la compañía sólo vendía esta marca por su sitio web y un catálogo.
- *Piperlime:* Piperlime.com ofrecía a hombres, mujeres y niños más de 200 marcas líderes de calzado, desde los zapatos informales hasta los de alta moda, y cerca de 40 marcas de bolsas de mano. Gap Inc. controlaba todos los aspectos de Piperlime.com excepto el diseño de los productos.

RESUMEN DE LA INDUSTRIA ESTADOUNIDENSE DE ROPA PARA TODA LA FAMILIA

En el 2010, Gap Inc. fue uno de los cuatro detallistas de mayor tamaño en la industria de las tiendas de ropa para toda la familia en Estados Unidos. Esta industria era uno de los seis que constituían el sector más amplio de las tiendas de ropa que, en 2009, reportó ingresos del orden de 156 mil millones de dólares; las ventas del sector de la ropa en ese país no llegaron a los 164 mil millones de dólares del 2008, en gran parte debido a la grave recesión mundial que empezó ese año. Como la industria más grande dentro de su sector, la industria de las tiendas de ropa para toda la familia reportó ventas por 84.4 mil millones de dólares, o más de 54% de las ventas del sector estadounidense de la ropa para ese año. El restante 46% de las ventas del sector de las tiendas de ropa se componía de los minoristas del ramo de las tiendas de departamentos, el ramo de las tiendas de ropa para hombre; el ramo de las tiendas de ropa para mujer; el ramo de las tiendas para niños y bebés, y el ramo de las tiendas de ropa interior, trajes de baño, uniformes y vestidos de novia. Las ventas de la industria del sector de la ropa eran muy estacionales, y las 13 semanas de los periodos del regreso a clases (agosto) y las fiestas de fin de año (noviembre a diciembre) representaban una fracción sustancial de las actividades de la mayor parte de los minoristas de ropa. La figura 3 presenta estadísticas seleccionadas del sector estadounidense de ropa para toda la familia.[3]

GLOBALIZACIÓN

La indusrtia de las tiendas estadounidenses de ropa para toda la familia estaba poco globalizado. En 2010, la industria se formaba por una gran cantidad de pequeñas compañías locales y las grandes compañías que vendían en el mercado estadounidense eran propiedad de nacionales. Las grandes rivales de la industria, como las tiendas Gap y TJX, generaron entre 10% y 20% de sus ventas con operaciones internacionales. Sin embargo, algunas compañías internacionales ingresaron al mercado estadounidense de las tiendas de ropa, como Uniqlo de Japón, H&M de Suecia y Zara de España. Este grupo de nuevos competidores concentraban sus actividades para penetrar en el mercado por vía de la segmentación demográfica juvenil (entre 18 y 24 años de edad), que era idóneo para estas compañías porque tenían acceso a fabricantes a contrato, con mano de obra barata, y una competencia distintiva en el desarrollo de diseños nuevos para lidiar con las minitendencias en tan sólo un par de semanas.

Las tiendas de ropa extranjeras y estadounidenses dependían de terceros independientes para la fabricación de la mayor parte de sus productos y la mayoría de los proveedores estaban en Asia, Oriente Medio y Sudamérica. Las fábricas en el exterior colocaban a los minoristas en una posición de riesgo porque quedaban expuestas a una publicidad negativa, en razón de las operaciones ilegales o carentes de ética de sus socios proveedores, como las que utilizaban trabajo infantil o tenían condiciones terribles de explotación. Muchas compañías crearon procedimientos para vigilar y capacitar a sus socios con el propósito de minimizar esos riesgos; la posible escasez de prendas o materiales también significaba un posible riesgo: si se presentaba un incremento de la demanda

[1] Gap, informe anual del 2008, p. 4.

[2] Gap, **www.gapinc.com/public/Media/Press_Releases/med_pr_Athleta041709.shtml**, consultado el 24 de abril del 2009.

[3] IBISWorld, "Family Clothing Stores in the US; 44814. Recession Update: January 12, 2009", reporte de la industria, enero del 2010.

Figura 3 Estadísticas seleccionadas de la industria de las tiendas estadounidenses de ropa para toda la familia, 2006-2010

	2006	2007	2008	2009*	2010*
Datos de la industria					
Ingresos de la industria (en millones de dólares)	$88 154	$89 256	$86 410	$83 950	$84 400
Producto bruto de la industria (en millones de dólares)	$14 208	$14 999	$12 584	$12 280	$13 166
Número de establecimientos (unidades)	35 929	36 595	34 564	32 741	33 760
Número de empresas (unidades)	18 398	18 664	17 628	16 063	16 880
Cantidad de prendas (en miles)	573 000	583 737	582 482	543 650	547 104
Cambio porcentual anual					
Ingresos de la industria	2.6%	1.3%	−3.2%	−2.8%	0.5%
Producto bruto de la industria	4.1	5.6	−16.1	−2.4	7.2
Número de establecimientos	2.4	1.9	−5.5	−5.3	3.1
Número de empresas	0.8	1.4	−5.6	−8.9	5.1
Cantidad de prendas	3.1	1.9	−0.2	−6.7	0.6

* Todas las cifras son estimados.

Fuente: IBISWorld Inc., "Family Clothing Stores in the US, 44814, Recession Update, January 12, 2009 An Industry Report", enero de 2010.

de un producto o si una compañía perdía a un vendedor, existía la probabilidad de que los detallistas no tuviesen la cantidad de productos que necesitaban para satisfacer la demanda de sus tiendas, otros riesgos asociados a la fabricación en el exterior eran la tardanza de los embarques y la interrupción del suministro en razón de acciones de gobiernos extranjeros.

SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria estadounidense de la ropa se segmentaba por género, edad, talla y precio. Habitualmente, las mujeres gastaban más en ropa que los hombres y las prendas femeninas representaban 50% de la participación del producto en esta industria; las prendas de hombre tenían 37% y las de niños 13%.[4] El segmento de las tallas extra representó 27 mil millones de dólares en 2010, porque el número de adultos obesos, de 20 años y más, aumentó a 34% de la población en el 2008. Las estadísticas del gobierno de ese país indicaban que 18% de los adolescentes de entre 12 y 19 años eran obesos. La demanda de prendas en tallas extra se incrementó para los dos géneros y para consumidores de todas las edades.

La industria también se segmentaba por los precios, y las líneas de ropa de precios económicos representaban alrededor de 65% de las ventas de la industria. El otro 35% de las ventas se integraba por prendas de precio más alto de márgenes más grandes. En la industria estadounidense de la ropa para toda la familia, la mayoría de las tiendas —como Ross Stores, TJX Companies y Stein se dirigían a consumidores conscientes del precio que querían prendas de marca pero a precio de descuento y dispuestos a comprar modelos fuera de temporada o del año anterior. Los consumidores conscientes de la moda y la marca, que compraban en tiendas minoristas como Gap y Abercrombie & Fitch, tendían a dejarse llevar por las emociones en su conducta de compra y se dejaban influir por las actividades de marketing que exhibían las ofertas más recientes y magníficas de una tienda.[5] Las tiendas de descuento resistieron los efectos de la recesión del periodo 2008-2009 bastante mejor que las tiendas con precios extraordinarios porque los consumidores de casi todos los niveles de ingresos se fijaban más en el valor.[6]

ESTRUCTURA DE COSTOS/ BENEFICIOS DE LA INDUSTRIA

La estructura promedio del costo/beneficio de los minoristas de la industria estadounidense de ropa para toda la familia, según estimaciones de IBISWorld, seguían la cadena de actividades para agregar valor y estaba constituida así:

- *Compras de ropa:* La ropa comprada a fabricantes a contrato ubicados principalmente fuera de Estados

[4] *Ibid.*

[5] Reuters, "(2007) Retail (Apparel); Overview".

[6] IBISWorld, "Family Clothing Stores".

Unidos constituía alrededor de 68.9% de los ingresos de la industria. Con frecuencia, las fluctuaciones de los tipos de cambio y las restricciones al comercio afectaban las compras. La política comercial que más afectaba a las tiendas estadounidenses de ropa para toda la familia era el tratado de la Organización Mundial del Comercio (OMC) para los textiles y la ropa. El convenio internacional para fibras múltiples Multi-Fibre Arrangement, (MFA por sus iniciales en inglés), instituido en 1974, creó un sistema de cuotas que limitaba la cantidad de textiles y ropa que podían exportar los países en vías de desarrollo a los países desarrollados. El objeto del convenio era ofrecer una solución a corto plazo que diese tiempo a los fabricantes de textiles y ropa de los países desarrollados ajustarse a las importaciones de los países en vías de desarrollo.[7] El resultado imprevisto de esas restricciones fue una práctica llamada "cuota persecutoria", con la cual los compradores de ropa satisfacían la cantidad de producción que necesitaban distribuyendo los pedidos entre muchos países. En muchas ocasiones, esta práctica provocaba que las industrias de ropa de muchos países, que de lo contrario hubieran carecido de la proximidad, infraestructura, fuerza de trabajo o base de costos, compitiesen de forma efectiva en el mercado abierto.

- Al terminarse el MFA el 1 de enero del 2005, los participantes de la industria estadounidense de las tiendas de ropa para toda la familia esperaban una capacidad para desarrollar cadenas de suministro con menos restricciones artificiales que la experimentada anteriormente.[8] Sin embargo, como Estados Unidos y China, que en 2008 suministraron alrededor de 37% de la ropa de mujer y de niñas, convinieron seguir con ciertas restricciones para la ropa y los textiles hasta diciembre del 2008, existía la preocupación de que algunas restricciones continuarán después de ese punto.[9] Sin embargo, como el salario mínimo de China aumentó, Estados Unidos importaba ropa de Filipinas y Vietnam, donde la mano de obra seguía siendo barata. Los analistas de la industria esperaban que los mayoristas estadounidenses buscaran más fuentes de producción a contrato en Indonesia, India y Camboya.[10]
- El uso generalizado de abastecerse en el exterior tuvo otra consecuencia imprevista: el creciente poder de negociación y apalancamiento de los fabricantes extranjeros de ropa de bajo costo cuando negociaban con las tiendas estadounidenses; en respuesta, la compañías de tiendas minoristas de ropa para toda la familia se inclinaron por utilizar un " enfoque integral de abastecimiento", el cual implicaba abastecerse en varias zonas del Mundo. El enfoque integral permitió a las compañías reducir parte del riesgo asociado a hacer negocios con uno o unos cuantos proveedores.[11]
- *Los salarios.* Los analistas calcularon que en 2009 los salarios de la industrias representaron 9.8% de las ventas de la industria estadounidense de las tiendas de ropa. Los minoristas requerían mucha mano de obra, personal que atendiera a los clientes en las tiendas y llevar ciertos niveles de inventario en las tiendas. Algunas cadenas registraban costos de trabajo más bajos pagando menores sueldos y contratando a menos personal, otras utilizaban a personal de más calidad y a un mayor número de empleados en las tiendas para que el servicio al cliente fuera un rasgo distintivo de la cadena. La mayoría de los minoristas utilizaban una combinación de empleados de tiempo completo y de medio tiempo para satisfacer los requerimientos de los periodos de mucho y de poco tráfico en la tienda. Además, algunos factores estacionales, en particular las ventas en verano y en el periodo navideño, requerían el uso de personal de medio tiempo.
- *Otros gastos.* Otros gastos típicos incluían la renta (5%), la publicidad (1.5%), la depreciación (1.5%) y varios (10.3%).
- *Utilidad antes de impuestos:* IBISWorld estimaba que, una vez cubiertos todos los gastos, el promedio de la utilidad antes de impuestos en la industria estadounidense de las tiendas de ropa fue 3.0% en 2009; también estimó que el margen de utilidad antes de impuestos de la industria fue 3.4% en 2008.[12]

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LA INDUSTRIA DE LAS TIENDAS DE ROPA PARA TODA LA FAMILIA

Entre los elementos de la competencia que afectaban directamente la prosperidad de las compañías del segmento de ropa de marca en la industria estadounidense de ropa para toda la familia, ninguno era tan importante como una muy buena capacidad para desarrollar nuevas líneas de productos que reflejaran lo último de las tendencias de la moda y, a continuación, para llevarlas

[7] Wikipedia, "Multi Fibre Agreement", **http://en.wikipedia.org/wiki/Multi_Fibre_Agreement**, consultado el 30 de marzo del 2008.
[8] *Ibid.*
[9] Gap, informe anual del 2007.
[10] IBISWorld, "Family Clothing Stores".
[11] S. Kusterbeck, "China Appeals to U.S. Buyers with 'Supply Chain Cities'", *Apparel* 46, agosto del 2005, pp. 24-28.
[12] IBISWorld, "Family Clothing Stores".

rápidamente al mercado. El número de tiendas similares en el entorno de compras inmediato del comprador también afectaba sus decisiones de compra, aun cuando una fuerte lealtad por la marca pudiese provocar que los compradores ampliaran la variedad de sus compras, sin embargo, en general era importante que las cadenas de tiendas de ropa tuvieran una extensa red de tiendas minoristas ubicadas en plazas y locales de primera. El crecimiento de las ventas minoristas por internet facilitó que los consumidores encontraran los artículos que buscaban en caso de no haber una tienda cercana o al agotarse las existencias, pero muchos consumidores preferían ver la ropa físicamente o probarse las prendas que no conocían bien.

También era crítico que los rivales dentro de la industria estadounidense de las tiendas de ropa para toda la familia crearan lealtad por la marca, la cual actuaba como barrera para la entrada de posibles nuevos competidores al mercado. Muchas empresas rivales dedicaban una cantidad considerable de recursos a crear la marca y a publicidad. Por último, dados los extremadamente bajos márgenes de utilidades de la industria, era fundamental que las compañías contaran con una administración financiera excelente, así como habilidades para la administración de inventarios para controlar el flujo de efectivo, reducir la deuda y mantener costos bajos.[13]

Principales rivales en la industria estadounidense de las tiendas de ropa para toda la familia

Con excepción de las cadenas de ese país, la industria estadounidense de las tiendas de ropa para toda la familia estaba muy fragmentado y lo constituían miles de pequeños minoristas locales o regionales que tenían cada uno participaciones de mercado muy pequeñas. No obstante, las cuatro cadenas nacionales más grandes representaron alrededor de 39.4% del total de la participación de mercado en el 2009. Las cuatro líderes de la industria eran: 1) TJX Companies Inc., con una participación de 13.4% (en comparación con 11.5% en 2006; 2) Gap Inc., con una participación de 15% (en comparación con 18.6% en 2006); 3) Ross Stores Inc., con una participación de 6.9% (frente a 4.0% en 2006); y 4) Abercrombie & Fitch, con una participación de 4.1% (constante desde 2006, pero más que 3.8% de 2005). American Eagle Outfitters también era una rival notable en la industria, con una participación de mercado estimada del orden de 1% en 2009.

TJX Companies

TJX Companies fue el minorista de ropa de descuento y ropa de casa líder en Estados Unidos en 2010. La compañía era dueña y operaba 890 tiendas de descuento T.J. Maxx, que llevaban ropa para toda la familia, calzado y ropa para mujeres, sábanas y toallas, artículos de belleza y joyería y accesorios. Los productos de T.J. Maxx tenían precios entre 20% y 60% más bajos que los de las tiendas de departamentos y las especializadas. Además, TJX operaba 813 tiendas Marshall's, una cadena de tiendas de departamentos de descuento que llevaban ropa para toda la familia, una línea completa de calzado para toda la familia, ropa de mujer, ropa de hombre, artículos para el hogar y juguetes. La compañía también operaba 323 Home Goods, tiendas de descuento de artículos para el hogar, y 150 A.J. Wright, tiendas de ropa para toda la familia y artículos para el hogar muy baratas. En Canadá, TJX era dueña y operaba 208 tiendas Winners de ropa para toda la familia y 79 tiendas HomeSense. La mezcla de mercancía de Winners era similar a la de T.J. Maxx y la de HomeSense era similar a la de HomeGoods. En 2008, la compañía lanzó Sylesense en Canadá, un minorista de calzado con descuento. No tenía planes para expandir el número de Stylesense hasta que el concepto no estuviera más desarrollado.

En 1994, la compañía abrió tiendas T.K. Maxx en el Reino Unido y se convirtió en el séptimo minorista de ropa de moda en ese país, con 263 tiendas, y era el único minorista de descuento grande en Europa en 2010. La compañía expandió T.K. Maxx a Alemania en 2007 y a Polonia en 2009. TJX también operaba 14 tiendas HomeSense en el Reino Unido en 2010. En 2009, las tiendas de TJX en Canadá y en Europa representaron 10.7% y 10.9% del total de ingresos, respectivamente. Para el ejercicio fiscal al 31 de enero del 2010, las ventas de tiendas comparables en Canadá incrementaron 3%, las ventas de tiendas comparables en Europa incrementaron 5% y las ventas de tiendas comparables en T.J. Maxx y Marshall's mejoraron 7%. Las ventas de tiendas comparables de HomeGoods y de A.J. Wright incrementaron 9% durante el ejercicio fiscal del 2009. Las ventas de tiendas comparables de todas las tiendas TJX incrementaron 9% para el primer trimestre del 2010 en comparación con el mismo periodo de 2009. La figura 4 presenta un resumen del desempeño financiero de TJX para los ejercicios fiscales 2008 y 2009.

Ross Stores

Ross Stores era el segundo minorista de descuento en Estados Unidos, con ingresos para el ejercicio del 2009 por 7.2 mil millones de dólares. Al 30 de enero del 2010, la compañía operaba una cadena de 953 tiendas Ross Dress for Less en 27 estados y en Guam; en comparación con las 904 que operaba en 2008. Ross Dress for Less ofrecía ropa de marca y de diseñador a precios bajos todos los días, entre 20% y 60% menos que los precios regulares de las tiendas de departamentos. Además,

[13] *Ibid.*

la compañía operaba 52 locales dd's DISCOUNTS en California, Florida, Texas y Arizona. Las tiendas dd's DISCOUNTS ofrecían una variedad de ropa de moda de marca, de temporada y de primera calidad a precios módicos, así como accesorios y calzado para toda la familia a precios de descuento todos los días de entre 20% y 70% menos que los precios moderados de tiendas de departamentos y los regulares de las tiendas de descuento. Para el ejercicio fiscal de 2009, con cierre el 30 de enero de 2010, Ross Stores reportó ganancias sin

Figura 4 Resumen financiero de TJX Companies, ejercicios fiscales 2009 y 2010 (en miles de dólares excepto cantidades por acción)

	52 semanas finalizadas el 30 de enero del 2010	53 semanas finalizadas al 31 de enero del 2009
Ventas netas	$20 288 444	$18 999 505
Costo de ventas, inclusive costos de compras y ocupación	14 968 429	14 429 185
Gastos de ventas, generales y administrativos	3 328 944	3 135 589
Previsión (crédito) para costos relacionados con intrusión a computadora	—	(30 500)
Gastos por interés neto	39 509	14 291
Ingresos por operaciones continuas antes de previsión para impuestos sobre la renta	1 951 562	1 450 940
Previsión para impuestos sobre la renta	737 990	536 054
Ingresos por operaciones continuas	1 213 572	914 886
Ingresos (pérdidas) de operaciones discontinuas, de impuestos sobre la renta neto	—	(34 269)
Ingreso neto	$ 1 213 572	$ 880 617
Ganancias diluidas por acción:		
Ingreso por operaciones continuas	$2.84	$2.08
Ingreso neto	$2.84	$2.00

Fuente: TJX Companies, boletín de prensa, 24 de febrero del 2010.

Figura 5 Resumen financiero de Ross Stores, ejercicios fiscales 2009 y 2010 (en miles de dólares menos cantidades por acción)

	Doce meses finalizados al	
	30 de enero de 2010	31 de enero de 2009
Ventas	$7 184 213	$6 486 139
Costos y gastos		
Costos de ventas	5 327 278	4 956 576
Ventas, generales y administrativos	1 130 813	1 034 357
Egresos (ingresos) por interés neto	7 593	(157)
Total de costos y gastos	6 465 684	5 990 776
Ingresos antes de impuestos	718 529	495 363
Previsión paara impuestos sobre la renta	275 772	189 922
Ingreso neto	$ 442 757	$ 305 441
Ganancias por acción		
Básica	$3.60	$2.36
Diluida	$3.54	$2.33
Promedio ponderado de acciones en circulación		
Básico	122 887	129 235
Diluido	125 014	131 315

Fuente: Ross Stores, boletín de prensa, 18 de marzo de 2010.

precedente por 442.8 millones de dólares sobre ingresos del orden de 7.2 mil millones. Sus ventas de tiendas comparables fueron 6% más que en el ejercicio del 2008. Las ventas de tiendas comparables de la compañía para el primer trimestre del ejercicio 2010 fueron 10% más que las del mismo periodo del ejercicio 2009. La figura 5 presenta un resumen del desempeño financiero de Ross Stores para los ejercicios fiscales 2008 y 2009.

Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Finch (A&F) era un minorista especializado que vendía ropa informal de lujo, a precios elevados, para hombres, mujeres y niños. Al cierre del ejercicio fiscal del 2009, A&F operaba alrededor de 1 096 tiendas en Estados Unidos, Canadá y Europa, las cuales incluían 340 tiendas Abercrombie & Fitch, 205 tiendas Abercrombie kids, 507 tiendas Hollister y 16 tiendas Gilly Hicks. Todas las marcas de tiendas de A&F también operaban sitios de ventas al detalle por internet donde los consumidores podían comprar su ropa. La compañía también operaba 6 tiendas Abercrombie & Fitch, 4 tiendas Abercromie kids y 18 tiendas Hollister en otros lugares del mundo. Tanto las tiendas de Abercrombie & Fitch como las de Abercrombie kids desarrollaron imágenes y líneas de productos inspiradas en la Ivy League de la Costa Oriental y las escuelas de bachillerato, mientras que Hollister se basaba en la cultura del sur de California para su imagen y línea de productos; Gilly Hicks era una cadena de tema australiano que se especializaba en ropa interior, trajes de baño y ropa informal para mujeres jóvenes. En 2009, la compañía descontinuó su negocio de tiendas de ropa Ruehl, que registró pérdidas por 23.4 millones de dólares en 2007, 35.9 millones en 2008, y 78.7 millones en 2009. El cierre del negocio de las tiendas de ropa Ruehl generó un cargo por su salida de 56.1 millones de dólares antes de impuestos contra las ganancias del 2009. Las tiendas marca Ruehl de la compañía empezó en 2004 con precios más elevados que sus otras tiendas y tenían por objeto atraer a jóvenes profesionales. Entre 2010 y 2011, la compañía pensaba abrir nuevas tiendas de Abercrombie & Fitch en Fukuoka, Japón; Copenhague, Dinamarca; y París Francia, y 30 nuevas tiendas Hollister en Europa y Asia. La figura 6 presenta una comparación del desempeño financiero de las marcas de tiendas de Abercrombie & Fitch entre 2007 y 2009. La figura 7 presenta un resumen del desempeño financiero consolidado de la compañía para 2009 y 2010.

American Eagle Outfitters

American Eagle Outfitters (AEO) operaba 938 tiendas en Estados Unidos y Canadá. Las tiendas AEO llevaban ropa de moda informal, a precios accesibles, atractiva para jóvenes de entre 15 y 25 años. La compañía también operaba 138 tiendas con la marca Aerie en Estados Unidos y Canadá; las tiendas Aerie vendían ropa interior y deportiva para mujeres jóvenes. La ropa que vendían las tiendas American Eagle Outfitters y Aerie también se podía comprar en línea en **www.ae.com**. La marca de ropa 77kids de American Eagle para niños sólo se podía comprar en línea en **www.ae.com** y en **www.77kids.com**. La compañía operó 28 tiendas Martin + Osa, que llevaban ropa similar a la que vendían las tiendas American Eagle Out-

Figura 6 Comparación financiera de las distintas marcas de tiendas de Abercrombie & Fitch, 2007-2009 (en miles de dólares excepto cantidades por acción)

	2009	2008	2007
Ventas netas	**$2 928 626**	**$3 484 058**	**$3 699 656**
Abercrombie & Fitch	1 272 287	1 531 480	1 638 929
Abercrombie kids	343 164	420 518	471 045
Hollister	1 287 241	1 514 204	1 589 452
Gilly Hicks	25 934	17 856	230
Incremento (decremento) de ventas netas frente al año anterior	**(16)%**	**(6)%**	**13%**
Abercrombie & Fitch	(17)	(7)	8
Abercrombie kids	(18)	(11)	16
Hollister	(15)	(5)	17
Gilly Hicks	45	NM	NM
Decremento de ventas en tiendas comparables	**(23)%**	**(13)%**	**(1)%**
Abercrombie & Fitch	(19)	(8)	0
Abercrombie kids	(23)	(19)	0
Hollister	(27)	(17)	(2)

Fuente: Abercrombie & Fitch, Reporte 10-K, 2009.

Figura 7 Resumen financiero de Abercrombie & Fitch, 2008-2009 (en miles de dólares menos cantidades por acción)

	2009	% de ventas netas	2008	% de ventas netas
Ventas netas	$2 928 626	100.0%	$3 484 058	100.0%
Costo de ventas	1 045 028	35.7%	1 152 963	33.1%
Utilidad bruta	1 883 598	64.3%	2 331 095	66.9%
Total de egresos para tiendas y distribución	1 425 950	48.7%	1 436 363	41.2%
Total de gastos administrativos, generales y de marketing	353 269	12.1%	405 248	11.6%
Otros ingresos por operaciones netas	(13 533)	−0.5%	(8 778)	−0.3%
Ingresos por operación	117 912	4.0%	498 262	14.3%
Ingresos por interés neto	(1 598)	−0.1%	(11 382)	−0.3%
Ingresos por operación continua antes de impuestos sobre la renta	119 510	4.1%	509 644	14.6%
Egresos para impuestos sobre la renta por operaciones continuas	40 557	1.4%	201 475	5.8%
	78 953	2.7%	308 169	8.8%
Pérdidas netas por operaciones discontinuas (neto de impuestos)	(78 699)	−2.7%	(35 914)	−1.0%
Ingreso neto	$ 254	0.0%	$ 272 255	7.8%
Ingreso neto por acción de operaciones continuas				
Básico	$0.90		$3.55	
Diluido	$0.89		$3.45	
Pérdida neta por acción de operaciones discontinuas				
Básica	$(0.90)		$(0.41)	
Diluida	$(0.89)		$(0.40)	
Total de ingreso neto por acción				
Básico	$0.00		$3.14	
Diluido	$0.00		$3.05	
Promedio ponderado de acciones en circulación (000)				
Básico	87 874		86 816	
Diluido	88 609		89 291	

Fuente: Abercrombie & Fitch, 16 de febrero del 2010.

fitters pero concentrada en la segmentación demográfica de 30 años o más. AEO cerró todas las tiendas Martín + Osa en marzo del 2010 después de que la marca perdió 44 millones de dólares en el ejercicio fiscal del 2009.

A pesar de que la recesión había contribuido a un descenso global de las ventas en tiendas comparables de 10% en 2008 y de 4% en 2009, las nuevas tiendas Aerie de la compañía registraron una mejoría de 25% en las ventas de tiendas comparables entre 2008 y 2009. Además, la compañía pensaba abrir siete tiendas físicas 77kids en el 2010. La figura 8 presenta un resumen del desempeño financiero de American Eagle Outfitters para 2008 y 2009.

Competencia de otras industrias en el sector de la ropa

Los consumidores no compraban la ropa de su familia exclusivamente a los vendedores que competían en la industria de las tiendas departamentales, de los almacenes de descuento, de las tiendas de ropa para hombres, de las tiendas de ropa para mujeres y de las tiendas de ropa para niños. Algunas compañías de tiendas departamentales, como The Federated Group, Sears y JC Penney, así como los grandes almacenes de descuento, como Target y Walmart, ejercían presión competitiva en las tiendas de ropa para toda la familia. Además, los consumidores que no tenían que probarse una prenda con frecuencia acudían a internet para encontrar liquidaciones y otros descuentos que no encontrarían en los establecimientos. Los sitios de ventas minoristas por internet también permitían que los clientes leales a una marca particular compraran los artículos que deseaban a pesar de que la compañía minorista no tuviera una tienda cerca de ellos. Por lo tanto, la mayoría de los minoristas importantes con tiendas físicas extendieron también sus ventas por internet.

Figura 8 **Resumen financiero de American Eagle Outfitters, 2008-2009 (en miles de dólares excepto cantidades por acción)**

	Para el ejercicio fiscal finalizado al	
	30 de enero de 2010	31 de enero de 2009
Resumen de operaciones		
Ventas netas	$2 990 520	$2 988 866
Incremento (decremento) de ventas de tiendas comparables	(4)%	(10)%
Utilidad bruta	$1 158 049	$ 1 174 101
Utilidad bruta como porcentaje de ventas netas	38.7%	39.3%
Ingreso por operaciones	$ 238 393	$ 302 140
Ingreso por operaciones como porcentaje de ventas netas	8.0%	10.1%
Ingreso por operaciones continuas	$ 169 022	$ 179 061
Ingreso por operaciones continuas como porcentaje de ventas netas	5.7%	6.0%
Resultados por acción		
Ingreso por operaciones continuas por acción común-básico	$0.82	$0.87
Ingreso por operaciones continuas por acción común-diluido	$0.81	$0.86
Promedio ponderado de acciones comunes en circulación (000)-básico	206 171	205 169
Promedio ponderado de acciones comunes en circulación (000)-diluido	209 512	207 582

Fuente: American Eagle Outfitters, informe anual de 2009.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO EN GAP

Cuando las ventas de Gap en la misma tienda empezaron una larga caída en 2000, la primera estrategia de cambio empezó cuando Mickey Drexler fue reemplazado como director general por Paul Pressler en 2002. Pressler trabajó durante 15 años en Walt Disney Company antes de entrar a Gap y empezó el viraje de la compañía con el rediseño de los sitios web y la presencia en línea. Desarrolló una plataforma totalmente nueva para el comercio electrónico para Gap.com, BananaRepublic.com y OldNavy.com, y los tres sitios web fueron rediseñados para ser más funcionales y ofrecer una experiencia de compra más cómoda. El *New York Times decía* que los sitios web rediseñados de Gap estaban "entre los mejores sitios de e-commerce de las ventas al menudeo".[14]

Con la intención de expandir las ofertas marca Gap a mujeres de más de 35 años, Pressler creó la cadena Forth & Towne de tiendas de ropa de marca en 2005, y las primeras tiendas abrieron en Chicago y Nueva York. Sin embargo, el concepto tuvo corta vida y recibió reseñas contradictorias de atractividad y de cómo sentaba o ajustaba la ropa; algunos clientes y analistas la adoraban, otros la odiaban. En general se reconocía que la compañía inició y comercializó la compañía de forma poco efectiva. Gap acabó por cerrar todas las tiendas Forth & Towne en junio del 2007 después de que Pressler salió de la compañía. Algunos analistas y clientes se quejaron de que la compañía ni siquiera le dio una oportunidad al concepto. La estrategia de cambio de Pressler también incluyó el lanzamiento de Piperlime.com en 2006, una zapatería en línea que ofrecía una amplia variedad de calzado de marcas de terceros.

Bajo el liderazgo de Pressler, la compañía también se concentró en reducir su deuda, que llegó a cerca de 2.9 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal del 2002. Pressler y el director general de finanzas de la compañía redujeron la deuda de largo plazo pendiente de la compañía a 513 millones para finales del ejercicio del 2005 y suprimieron totalmente ese endeudamiento al cierre del ejercicio del 2007. La eliminación de la deuda permitió que Gap incrementara constantemente los dividendos que pagó a los accionistas de 0.09 dólares por acción en 2002 a 0.32 dólares por acción en 2007. Además, la compañía puso en práctica sus planes para reducir el número de acciones en circulación de 887 millones de acciones en circulación en 2002 a 794 millones en 2007. No obstante, a pesar del éxito que tuvo Pressler en fortalecer los balances generales de la compañía, muchos analistas pensaban que aplicó demasiados recortes al gasto para el diseño, el desarrollo de productos y el marketing. Además, sus decisiones de abatir costos en la cadena de suministro condujeron a la desaceleración de los tiempos del ciclo producto-a-mercado, colocando a la compañía en una situación que no le permitía responder con rapidez a los cambios en la moda.

[14] Gap, informe anual del 2005.

Los analistas también pensaban que los constantes desacuerdos entre el personal de investigación y desarrollo demoraban la toma de decisiones y condujeron a compromisos absurdos de simplemente llevar algo a los anaqueles de las tiendas, lo que era un obstáculo para Gap en los mercados. Ante la falta de líneas nuevas y productos interesantes, los ingresos y las ganancias de Gap empezaron a disminuir después de llegar a su máximo en el ejercicio fiscal de 2004 con 16.2 mil millones de dólares y 1.15 mil millones, respectivamente. Cuando los ingresos de la compañía empezaron a caer, Pressler empezó a perder ejecutivos clave que se sentían molestos con su planteamiento y su falta de conocimiento de la industria de la ropa.

El débil desempeño financiero y estratégico de la compañía llevó a que Glenn Murphy reemplazara a Pressler en el verano del 2007. Murphy llegó a Gap con más de 20 años de experiencia en las ventas al detalle en el terreno de los alimentos, salud y belleza y libros. Su estrategia de cambio para Gap se concentró en aumentar el atractivo de las líneas de productos de la compañía y en expandir la empresa al ámbito internacional. En su primer año como director general, Gap abrió tiendas con franquicias en 11 países, entre ellos Arabia Saudita, Bahrain, Indonesia, los Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Catar y Corea del Sur; Murphy también abrió tiendas de Banana Republic con franquicias en nueve países en ese primer año. Para el 2008, más de 100 tiendas Gap con franquicias estaban operando, y la compañía abrió otras tiendas en Grecia, Rusia, Israel, Jordania, México y Rumania en 2008 y 2009. Otras tiendas de Banana Republic con franquicia abrieron en el Reino Unido, Arabia Saudita, Turquía y Filipinas. La compañía también expandió las tiendas "outlet de fábrica" de Gap y Banana Republic en Canadá en 2008. Murphy también diversificó la variedad de tiendas de ropa de la compañía con la adquisición de Athleta por 150 millones de dólares en 2008. Athleta vendía directamente ropa deportiva, trajes de baño y ropa informal inspirada en la ropa deportiva para mujeres.

Murphy siguió adelante con muchas de las medidas para abatir costos que había impuesto su antecesor, pero consideró necesario asignar recursos para restaurar la reputación de las marcas de Gap por su calidad y estilo. Uno de los primeros y más importantes movimientos de Murphy fue contratar a Patrick Robinson como jefe de diseñadores de Gap. Robinson era muy conocido en los círculos de diseño de ropa, porque trabajó en Anne Klein, Giorgio Armani, Perry Ellis y Paco Rabanne. Robinson pensaba que lo que estaba afectando a la compañía era que se dirigía a un cliente demasiado joven (entre 18 y 24 años), produciendo ropa de mala calidad y tratando de imitar a las novatas extranjeras Uniqlo (Japón), H&M (Suecia) y Zara (España), las cuales enfatizaban la "moda rápida" o minitendencias de disparos veloces. Robinson comentó que estaba decidido a sacar a Gap de la "senda de las tendencias" y volverla a colocar en los clásicos que llevaron la marca a sus días de gloría.[15]

Para verano del 2008, algunos analistas de Wall Street alabaron los esfuerzos de Murphy y Robinson porque, en su opinión, se dirigían en la dirección correcta. Los analistas consideraban que la mejoría de la mercancía de la compañía, su planteamiento más claro en la segmentación demográfica de las personas de entre 25 y 35 años, el equipo de liderazgo más fuerte y las iniciativas adicionales para recortar costos eran fortalezas de la estrategia para cambiar el curso de la compañía. No obstante, los ingresos y las ventas de las tiendas comparables de la compañía no mejoraron mucho hasta finales del 2009. Había una polémica en torno a la medida en que la recesión persistente estaba entorpeciendo el viraje financiero de la compañía.

GAP EN 2010

Operaciones de las tiendas

En 2010, Gap era dueña y operaba más de 3 100 tiendas de Gap, Banana Republic y Old Navy repartidas por el Mundo. La cifra anterior también incluía una serie de tiendas Gap Outlet. Además de Estados Unidos, había tiendas en Canadá, el Reino Unido, Francia, Irlanda y Japón, Además de las tiendas de su propiedad, la compañía tenía contratos de franquicias para operar tiendas de Gap y de Banana Republic en Bahrain, Indonesia, Kuwait, Malasia, Filipinas, Omán, Catar, Arabia Saudita, Singapur, Corea del Sur, Turquía, los Emiratos Árabes Unidos, Grecia, Rumania, Bulgaria, Chipre, México, Egipto, Jordania y Croacia. En febrero del 2009, la compañía anunció planes para abrir tiendas en Israel con marca Gap y Banana Republic por medio de un contrato con Elbit Trade and Retail Ltd.

El carácter estacional del negocio requería que la compañía llevara un inventario de tamaño considerable, en especial antes de que iniciara una temporada de grandes ventas. La compañía no guardaba en las tiendas inventario para resurtirlas, sino que lo tenía en centro de distribución desde donde lo enviaba con rapidez a las tiendas, la compañía revisaba sus inventarios con regularidad para detectar la mercancía que se estaba moviendo con lentitud y para determinar el monto en que bajaría los precios para deshacerse de esa mercancía.[16] Uno de los logros más destacados de Pressler como director

[15] Jane Porter, "A Fashion Guy Gets Gap Back to Basics", *Business Week*, 18 de agosto de 2008, p. 56.
[16] Gap, informe anual de 2007.

general fue que redujo los costos por llevar el inventario de Gap.

Sistemas de información y tecnología

Los sistemas de tecnología de la información de Gap eran fundamentales para poder llevar un inventario adecuado y para apoyar sus actividades de ventas por internet. El sitio web de la compañía era atractivo y los clientes que querían ver nuevos modelos o comprar productos en línea podían navegar por él con facilidad. Gap contrató a IBM para que operara algunos aspectos de su infraestructura de tecnología de la información, inclusive el apoyo para su computadora central, los servidores, el centro de redes y datos, los sistemas de las operaciones de las tiendas, el escritorio de ayuda, el apoyo de servicio al cliente y la recuperación de algunos desastres. En enero del 2009, la compañía instituyó un sofisticado paquete de software para administrar los inmuebles de todas sus operaciones. El software permitía que la compañía vigilara el flujo de trabajo en sus inmuebles y que pronosticara el efecto financiero de las decisiones relativas a los inmuebles, inclusive las de consolidar, expandir o remodelar los locales de las tiendas. En el otoño del 2009, a tiempo para la temporada navideña, la compañía también cambió con éxito su procesamiento de pedidos a un sistema nuevo adquirido a Kiva Systems. La compañía declaró que el sistema permitiría que su división de e-commerce, Gap Inc. Direct, procesara los pedidos a mayor velocidad y con mayor exactitud. La compañía proyectaba apalancar su inversión en el software de Kiva Systems cuando expandiera sus ventas al detalle por internet al ámbito internacional en el 2010.

Desarrollo de marcas y productos

Gap controlaba todos los aspectos del desarrollo de su marca, desde el diseño hasta la distribución interna. La mayor parte de sus productos eran manufacturados por unos 70 vendedores independientes, ubicados en 60 países. Alrededor de 3% de los productos eran producidos en Estados Unidos y el resto en el exterior del país. La compañía también ofrecía productos diseñados y manufacturados por terceros dueños de distintas marcas para Piperlime, la zapatería en línea de la compañía.

Gap también celebró contratos de colaboración con diseñadores famosos y otras compañías para desarrollar sus productos.

- En junio de 2009, la compañía anunció su colaboración con la diseñadora Stella McCartney para crear una colección para GapKids y babyGap que se vendería en tiendas seleccionadas de GapKids y babyGap en Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido, Francia e Irlanda, y en línea en Estados Unidos.
- También en 2009, la compañía se asoció con Merci, la boutique parisiense, para crear una tienda Merci Gap en París. La tienda llevaría una serie de productos traídos de todo el mundo, así como camisetas Gap con gráficos Merci.
- En febrero del 2010, Collective Brands, la compañía matriz del minorista de los zapatos Keds, anunció que formaría una alianza con Gap para crear líneas de tenis de inspiración clásica. La colección estaría en las tiendas en otoño de 2010.[17]
- En mayo de 2010, la división Banana Republic de Gap anunció que se asoció con Chan Lau, la afamada diseñadora de joyas, para desarrollar una colección de pulseras de edición limitada.

Marketing

Gap asignaba una cantidad considerable de recursos al diseño de las tiendas, el servicio al cliente y la publicidad. Lo medios primarios de publicidad de la compañía incluían anuncios impresos en los principales diarios metropolitanos, revistas dominicales y revistas dedicadas al estilo de vida y la moda. La compañía también colocaba anuncios en diversos medios de interior y exterior utilizando anuncios espectaculares en vías de tránsito, carteles en el exterior de autobuses, cartelones en las calles y pequeños quioscos. Gap también gastaba bastante dinero en publicidad en radio y televisión con anuncios muy reconocibles. En el otoño del 2009, la compañía introdujo una campaña publicitaria para su división Flagship Gap que incluía una página en Facebook, videoclips, un desfile de modas realista en línea en una pasarela virtual y una aplicación para el iPhone llamada StyleMixer.

La compañía también albergó un "concierto acústico simultáneo" a nivel nacional en sus tiendas de todo el país para celebrar sus 40 años de existencia el 21 de agosto de 2009. Ivy Ross, vicepresidente ejecutivo de Gap, comentó: "La música siempre fue parte integral de Gap, desde los músicos que participan en nuestras campañas publicitarias hasta los músicos que actúan en nuestras tiendas y la forma en que la música está inspirada en el alma misma de Gap".[18] En la temporada de ventas navideñas de 2009, la compañía hizo una gira que

[17] Bee-Shyuan Chang, "Gap and Keds to Collaborate on Collection of Sneakers", *StyleList*, 19 de febrero de 2010.
[18] "First Time in Exchange History Traders Wear Jeans on NYSE Trading Floor", *Business Wire*, 21 de agosto de 2009.

Figura 9 Selección de algunas políticas de responsabilidad social de Gap, Inc., 2009

Trabajar con otras fábricas
Como no somos dueños de las fábricas donde se manufactura nuestra ropa, las inspeccionamos con regularidad para asegurarnos que sus condiciones laborales cumplen con nuestras normas. Sin embargo, nuestros esfuerzos no terminan ahí. Reconocemos que tenemos una responsabilidad cuando trabajamos en sociedad con otras fábricas, así como con otras compañías de ropa y organizaciones interesadas, para mejorar las condiciones laborales en toda la industria. Juntos luchamos por hacer que las fábricas de ropa en todo el mundo sean lugares seguros y justos para trabajar. Gap Inc. tiene más de 80 empleados de tiempo completo en todo el mundo que se dedican a mejorar la vida de los trabajadores de las fábricas. En 2007, nuestros Encargados del Cumplimiento de los Proveedores, efectuaron alrededor de cuatro mil inspecciones en más de dos mil fábricas de ropa en todo el mundo.[19]

Mejorar nuestras prácticas
Como miembros de la Ethical Trading Initiative (ETI), empezamos a trabajar con Women Working Worldwide (WWW), una organización no gubernamental, para saber más de cómo nuestras prácticas de compra afectan las condiciones laborales y cómo podemos mejorarlas. WWW se reunió con nuestros empleados, la administración de las fábricas y los trabajadores para conocer nuestro proceso de planeación y producción y su impacto en las fábricas.

Sociedades
Hoy en día, nos hemos asociado con muchas organizaciones de todo el mundo para abordar cuestiones que afectan a toda la industria. Nuestras iniciativas incluyen ayudar a los trabajadores a conocer mejor sus derechos, capacitar a los supervisores de las fábricas a liderar con más efectividad y alentar a los gobiernos a fortalecer la aplicación de sus propias leyes laborales y ambientales. Nuestros asociados incluyen a grupos defensores de los derechos laborales y humanos, organizaciones internacionales no gubernamentales (ONG), sindicatos obreros y universidades.

Nuestro equipo
Nuestro Equipo encargado de la Responsabilidad Social incluye a personas de unas 25 nacionalidades y habla en igual número de idiomas. La mayor parte de los miembros son de la región o el país donde trabajan.

Fuente: Gap, **http://www.gapinc.com/public/SocialResponsibility/socialres.shtml**, consultado el 16 de marzo del 2009.

recorrió las calles de muchas ciudades con la actuación de Cheer Squad y Drumline de Gap, un grupo de 12 bailarines y tamborileros profesionales.

La compañía también hacía donativos a organizaciones relacionadas con las artes con el objeto de reforzar su imagen en las comunidades urbanas con orientación artística. La compañía planeó una serie de eventos de beneficencia para las artes, entre ellas el patrocinio de una exposición en el Museo Metropolitano de Arte en mayo del 2010 titulada *Mujer estadounidense: una celebración del rol de la moda para definir a la mujer moderna*. Trabajando con diseñadores ganadores de premios para la gala, la compañía patrocinó la creación de ocho vestidos de noche originales, que lucieron estrellas del mundo de la moda, la música, el cine, la televisión y Broadway. La compañía también colaboró con varios artistas en una celebración del 75 aniversario del Museo de Arte Moderno de San Francisco en el 2010.

[19] Gap, **www.gaping.com/public/documents/SR_India_Fact_Sheet_Update.pdf**, consultado el 16 de marzo de 2009. En respuesta a acusaciones lanzadas en 2007 que decían que la compañía utilizaba fábricas que empleaban trabajo infantil para fabricar productos para su marca GapKids; el 12 de junio del 2008, la compañía anunció que intensificaría su vigilancia de los proveedores y canceló los productos fabricados por "empleados temporales de fábrica no autorizados en India".

Ciudadanía y responsabilidad civil de la compañía

En marzo de 2010, el Ethisphere Institute reconoció a Gap, por cuarto año consecutivo, como una de las compañías más éticas del mundo. Ese mismo año, la *Corporate Responsibility Magazine*, incluyó a Gap en su lista de las "100 compañías que son mejores ciudadanas". La compañía ocupó el noveno lugar de la lista general y fue la primera de los negocios detallistas. Gap logró ese reconocimiento concentrándose en actividades de ciudadanía corporativa, como mejorar las condiciones de las fábricas y las normas para los proveedores, invertir en varias comunidades y obras de beneficencia, cuidar el ambiente y desarrollar programas de diversidad y enriquecimiento para los empleados. La compañía propuso su propio Código para la Conducta de Vendedores (Code of Vendor Conduct, COVC) que aplicaba para manejar sus relaciones con sus proveedores. El código tenía por objeto garantizar que los trabajadores que emplearan los proveedores recibieran un salario justo, no trabajaran demasiadas horas y laboraran en un entorno seguro y saludable. La figura 9 presenta algunas de las políticas de responsabilidad social de Gap.

La compañía también apoyaba a una serie de organizaciones sin fines de lucro y patrocinaba distintos eventos de caridad, entre ellos:

- En julio del 2009, Gap se unió a John Legend, ganador de un premio Grammy, para crear una ZONA (ROJA) [(RED) ZONE] de butacas para su concierto el 13 de agosto del 2009 en el Madison Square Garden de la ciudad de Nueva York. El dinero de las entradas de la zona se donaría a África para programas de tratamiento de VIH/SIDA.
- En noviembre del 2009, GAP anunció una campaña de Done y Reciba (*Give and Get*). Los participantes en el programa podían donar 5% del precio de compra de los productos Gap a distintas obras de beneficencia, entre ellos a Leukimia and Lymphoma Society, durante la temporada navideña.[20]
- También en noviembre de 2009, la división de calzado Piperlime de Gap develó su Lista de Regalos Navideños, que presentaba las listas de compras de famosos como Brooke Shields, Rachel Bilson, Rashida Jones y Kristen Bell. Diez por ciento del producto de los artículos de las listas de los famosos estaba apartado para entregarlo a Art of Elysium, una organización no lucrativa que ayuda a los niños por medio de la música y las artes.[21]
- En marzo del 2010, Cotton Incorporated anunció que trabajaría con Gap para lanzar Cotton: Campaña del azul al verde (*From Blue to Green*). La campaña pedía a los consumidores que llevaran su ropa de mezclilla usada a las tiendas de Gap; las prendas usadas se reciclarían para obtener el algodón y transformarlo en fibra aislante para 540 casas. Los consumidores que llevaban sus prendas de mezclilla usadas obtenían un descuento de 30% en un par de pantalones vaqueros Gap nuevos.[22]

Operaciones internacionales

En 2009, los ingresos internacionales representaron 18% del total de ingresos de Gap. La compañía operaba tiendas en Estados Unidos, Canadá, el Reino Unido, Francia, Irlanda y Japón. También había celebrado contratos de franquicias con terceros que operaban más de 130 tiendas franquiciadas que vendían ropa Gap en 20 países de Asia, Europa, Latinoamérica y Oriente Medio. Algunos de los planes internacionales de la compañía eran:

- *Expansión a China:* La compañía anunció que proyectaba abrir su primera tienda Gap en China en el 2010.
- *Expansión del negocio en línea:* Gap esperaba iniciar negocios en línea en Canadá y en el Reino Unido en el 2010.
- *Italia:* En febrero de 2010, Gap anunció que abriría sus primeras tiendas italianas en Milán, y que pensaba abrir una tienda outlet en Roma en el 2011.
- *Tailandia:* Minor International plc, un distribuidor líder de artículos de moda, abrió su primera tienda en Tailandia, vendiendo ropa de Gap, en marzo de 2010. La compañía proyectaba abrir otras tres tiendas Gap en Bangkok.
- *Australia:* En marzo de 2010, Gap firmó un contrato de franquicias con Brand Republic Pty. Ltd. para tener el derecho exclusivo de operar tiendas marca Gap en Australia.

DESEMPEÑO FINANCIERO DE GAP EN 2010

El año de 2009 fue muy difícil para Gap y sus marcas porque las ventas cayeron en todas sus cadenas (véanse las figura 10 y 11). La mala situación de la economía en Estados Unidos probablemente contribuyó al gris desempeño, pero la mejoría que se esperaba para las ventas de todo el sector minorista durante el primer trimestre de 2010 también mejoraría el desempeño de Gap. Sin embargo, la mejoría de las ventas en la misma tienda del primer trimestre tal vez no duraría mucho, porque la confianza del consumidor estadounidense cayó 10 puntos entre mayo y junio de 2010. Lynn Franco, directora de Conference Board Consumer Research Center, sugirió que "mientras no se acelere el crecimiento del empleo es poco probable que la confianza del consumidor mejore".[23]

En junio del 2010, Sabrina Simmons, la directora general de finanzas de Gap, declaró: "En mayo, seguíamos cumpliendo con nuestra meta general de impulsar el crecimiento de las ventas".[24] Las ventas netas de mayo subieron 2%, para llegar a 1.05 mil millones de dólares frente a las ventas de mayo del año anterior por 1.03 mil millones. Considerando toda la compañía también reportó ventas para el primer trimestre del 2010 con un incremento de 5%, 4.38 mil millones de dólares, frente a ventas por 4.16 mil millones para el mismo periodo del 2009.[25] A pesar de las buenas noticias, no todas las marcas corrieron con la misma suerte: Banana Republic

[20] "GAP Inc. Give and Get Campaign Benefits Leukemia and Lymphoma Society", *States News Services*, 6 de noviembre de 2009.
[21] "Piperlime Unveils Celebrity Holiday Favorites", *PR Newswire*, 24 de noviembre de 2009.
[22] "Cotton Incorporated Partners with Gap for Nationwide Cotton: From Blue to Green®/Denim Drive", *PR Newswire*, 4 de marzo de 2010.
[23] Citado en "The Conference Board Consumer Confidence Index Drops Sharply", boletín de prensa de Conference Board, 28 de junio de 2010.
[24] Gap, **www.gapinc.com/public/Media/Press_Releases/med_pr_May-2010sales06032010**, consultado el 5 de junio de 2010.
[25] *Ibid.*

de América del Norte, Old Navy y las tiendas internacionales de la compañía reportaron aumentos en las ventas, frente a las pérdidas registradas el año anterior, Gap de América del Norte, la división Flagship de la compañía, seguía perdiendo en ventas en la misma tienda, si bien pasaron a 2%, frente a las pérdidas de 11% del año anterior, la mayoría de los analistas de Wall Street veían perspectivas positivas para la compañía, pero muchas interrogantes respecto del posible éxito de la estrategia para cambiar su curso aún no tenían respuesta.

Figura 10 Ventas de Gap por trimestre y división, ejercicios fiscales 2006-2009 (en millones de dólares)

Ejercicio fiscal 2009 con cierre al 30 de enero del 2010					
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**EF2009**
Gap América del Norte	$ 834	$ 878	$ 987	$1 100	$3 799
Banana Republic América del Norte	475	516	541	664	2 196
Old Navy América del Norte	1 180	1 240	1 300	1 600	5 320
Internacional[1]	369	361	378	514	1 622
Otros[2]	267	224	298	329	1 110
Total Gap Inc.	$3 125	$3 219	$3 504	$4 207	$14 047
Ejercicio fiscal 2008 con cierre al 31 de enero del 2009					
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**EF2008**
Gap América del Norte	$1 052	$1 058	$1 161	$1 231	$4 502
Banana Republic América del Norte	571	629	603	709	2 512
Old Navy América del Norte	1 353	1 390	1 363	1 601	5 707
Internacional[1]	398	412	413	505	1 728
Otros[2]	10	10	21	36	77
Total Gap Inc.	$3 384	$3 499	$3 561	$4 082	$14 526
Ejercicio fiscal 2007 con cierre al 2 de febrero del 2008					
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**EF2007**
Gap América del Norte	$1 086	$1 079	$1 224	$1 429	$ 4 818
Banana Republic América del Norte	559	623	643	809	2 634
Old Navy América del Norte	1 546	1 603	1 598	1 918	6 665
Internacional[1]	353	373	379	510	1 615
Otros[2]	5	7	10	9	31
Total Gap Inc.	$3 549	$3 685	$3 854	$4 675	$15 763
Ejercicio fiscal 2006 con cierre al 3 de febrero del 2007					
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**EF2006**
Gap América del Norte	$1 121	$1 155	$1 282	$1 576	$5 134
Banana Republic América del Norte	518	571	590	808	2 487
Old Navy América del Norte	1 503	1 649	1 644	2 033	6 829
Internacional[1]	296	339	335	496	1 466
Otros[2]	1	—	—	6	7
Total Gap Inc.	$3 439	$3 714	$3 851	$4 919	$15 923

Nota: Los periodos anteriores se sujetan a ajustes para efectos de redondeo. Los montos anuales coinciden con el reporte 10-K.
[1] Incluye negocios de mayoreo y de franquicias a partir de septiembre del 2006.
[2] Otros incluye a Piperlime.com a partir de octubre del 2006; Athleta a partir de septiembre de 2008 y Business Direct, que fue cerrada en julio de 2006.

Fuente: Gap, **http://www.gapinc.com/public/Investors/inv_financials_shtml**, consultado el 7 de junio de 2010.

Figura 11 Ventas de Gap por marca, región y segmento reportable, ejercicios fiscales 2206-2009 (en millones de dólares)

Ejercicio fiscal 2009 (al 30 de enero de 2010)	GAP	Old Navy	Banana Republic	Otros[3]	Total	Porcentaje de ventas netas
Estados Unidos[1]	$3 508	$4 949	$2 034	$ —	$10 491	74%
Canadá	312	386	162	—	860	6
Europa	683	—	24	36	743	5
Asia	774	—	106	48	928	7
Otras regiones	—	—	—	57	57	—
Total del segmento de tiendas	$5 277	$5 335	$2 326	$141	$13 079	92
Segmento directo reportable[2]	324	473	134	187	1 118	8
Total	$5 601	$5 808	$2 460	$328	$14 197	100%
Ejercicio fiscal 2008 (al 31 de enero de 2009)	**GAP**	**Old Navy**	**Banana Republic**	**Otros[3]**	**Total**	**Porcentaje de ventas netas**
Estados Unidos[1]	$3 840	$4 840	$2 221	$ —	$ 10 901	75%
Canadá	329	392	146	—	867	6
Europa	724	—	23	33	780	6
Asia	732	—	101	47	880	6
Otras regiones	—	—	—	68	68	—
Total del segmento de tiendas	$5 625	$5 232	$2 491	$148	$13 496	$93
Segmento directo reportable[2]	333	475	145	77	1 030	7
Total	$5 958	$5 707	$2 636	$225	$14 526	100%
Ejercicio fiscal 2007 (al 2 de febrero de 2008)	**GAP**	**Old Navy**	**Banana Republic**	**Otros[3]**	**Total**	**Porcentaje de ventas netas**
Estados Unidos[1]	$4 146	$5 776	$2 351	$ —	$12 273	78%
Canadá	364	461	147	—	972	6
Europa	822	—	—	5	827	5
Asia	613	—	89	36	738	5
Otras regiones	—	—	—	50	50	—
Total del segmento de tiendas	$5 945	$6 237	$2 587	$91	$14 860	94
Segmento directo reportable[2]	308	428	136	31	903	6
Total	$6 253	$6 665	$2 723	$122	$15 763	100%
Ejercicio fiscal 2006 (al 3 de febrero de 2007)	**GAP**	**Old Navy**	**Banana Republic**	**Otros[3]**	**Total**	**Porcentaje de ventas netas**
Estados Unidos[1]	$4 494	$6 042	$2 251	$ —	$12 787	80%
Canadá	379	442	119	—	940	6
Europa	792	—	—	1	793	5
Asia	581	—	61	7	649	4
Otras regiones	—	—	—	24	24	—
Total del segmento de tiendas	$6 246	$6 484	$2 431	$32	$15 193	95
Segmento directo reportable[2]	261	345	117	7	730	5
Total	$6 507	$6 829	$2 548	$ 39	$15 923	100%

[1] Incluye Estados Unidos y Puerto Rico.
[2] Resultados de negocios en línea, incluye Athleta a partir de septiembre del 2008.
[3] Otros incluye negocios mayoristas, franquicias, Piperlime y Athleta desde septiembre del 2008.

Fuente: Gap, Informe anual del 2008, p. 63, e Informe anual de 2009, pp. 65-66.

CASO 7

La estrategia de Google en el 2010

John E. Gamble
University of South Alabama

En el 2010, Google fue la empresa líder en las búsquedas en internet, por medio de computadora y de aparatos móviles, con más de 60% de participación de mercado. El modelo de negocios de la compañía permitía que los anunciantes se basaran en los términos de las búsquedas que describirían sus productos o servicios para hacer sus cotizaciones en razón de un costo por impresión (CPI) o de un costo por clic (CPC). Los anuncios basados en las búsquedas en Google aparecían junto a los resultados de las búsquedas y generaron ingresos por publicidad del orden de 22.9 mil millones de dólares en 2009. Ese año, la compañía también generó 761 millones de dólares por concepto de las tarifas de licencias que pagaron las compañías que instalaron la aplicación de búsquedas de Google en sus intranets así como en varias empresas nuevas. La administración de Google concedía cada vez más importancia a las compañías nuevas porque, como dominaba el mercado de los anuncios basados en las búsquedas, siempre buscaba más oportunidades para sostener el crecimiento extraordinario de los ingresos, ganancias y efectivo neto que generaban sus operaciones.

En 2008, Google lanzó al mercado su sistema operativo Android para teléfonos móviles, el cual permitía a los fabricantes de teléfonos inalámbricos, como LG, HTC y Nokia, producir teléfonos habilitados para internet que podían jactarse de incluir características similares a las que ofrecía el iPhone de Apple. El uso extendido de teléfonos Android habilitados para internet no sólo ayudaría a Google a cimentar con solidez su liderazgo en las búsquedas en móviles sino también le permitiría incrementar su participación en los anuncios en *banners y* en los videos que se exhibían en los teléfonos móviles. Google también formó alianzas con Intel, Sony, DISH Network, Logitech y otras empresas con el propósito de desarrollar la tecnología y los productos necesarios para lanzar Google TV, estaba planeado que comenzaría a operar en otoño del 2010 y permitiría a los usuarios efectuar búsquedas en canales en vivo y en programas de cable, descargar videos de proveedores como Netflix, Amazon Video On Demand y YouTube, así como programas grabados en un DVR. La iniciativa estratégica más ambiciosa de la compañía para el 2010 seguramente era su deseo de redirigir hacia internet el mercado de las aplicaciones utilizadas comúnmente para la productividad de los negocios, como el procesador de palabras, las hojas de cálculo y el software para presentaciones y filminas de las computadoras de escritorio. Los analistas de la tecnología de la información pensaban que el mercado para estas aplicaciones, llamadas en conjunto " nube de cómputo" probablemente ascendería a 95 mil millones de dólares para el 2013.

Al parecer, las iniciativas para el crecimiento de Google llevarían a la compañía a sectores nuevos y la lanzarían a competir contra algunas compañías, desde AT&T y Microsoft hasta Apple, pero su director general, Eric Schmidt, consideraba que los nuevos negocios sólo eran extensiones naturales de la misión de la compañía: "organizar la información del mundo y dotarla de una accesibilidad y utilidad universal".[1] En una entrevista que concedió al *Telegraph* en julio del 2010, Schmidt comentaba que los nuevos negocios de Google para entrar en los campos de los aparatos móviles, las búsquedas en televisión y la nube de cómputo permitirían a la compañía "organizar la información del mundo en cualquier aparato y de todas las formas que encontremos para hacerlo".[2] La medida en que las nuevas iniciativas contribuirían al crecimiento de Google todavía no estaba muy clara en julio del 2010, algunos analistas de la industria eran de la opinión que Google se debía concentrar en mejorar su tecnología para las búsque-

[1] Google, **www.google.com/corporate/**, consultado el 13 de julio del 2010.
[2] Citado en "Google's Eric Schmidt: You Can Trust Us with Your Data", *UK Telegraph*, 1 de julio del 2010.

Copyright © 2011 por John E. Gamble. Todos los derechos reservados.

das a efecto de proteger su ventaja competitiva en ese campo y, por lo mismo, su fuente esencial de ingresos. Otros manifestaban inquietud porque, en la medida que la compañía se esforzaba más por sostener sus impresionantes tasas históricas de crecimiento, se distanciaba cada vez más de su compromiso de "ganar dinero sin hacer un mal".[3] Los defensores de la libertad de expresión criticaron a Google por ayudar a China a aplicar la censura en internet desde que entró en ese país en 2006, mientras que autoridades de Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania, Italia, el Reino Unido y España investigaban las prácticas de Google para reunir datos por medio de Street View. Se descubrió que mientras los autos de Google fotografiaban casas y negocios a lo largo de las calles de las ciudades, la compañía también captaba datos personales de las redes de Wi-Fi que llegaban a las casas y los negocios fotografiados. Además, la Comisión de Supervisión del Congreso de Estados Unidos se encontraba en la primera fase de una investigación relacionada al cabildeo efectuado por Google a efecto de fomentar que el gobierno de Obama instituyera nuevas políticas y regulaciones que favorecerían a la compañía y al desarrollo de sus nuevos negocios.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

El desarrollo de la tecnología de Google para las búsquedas empezó en enero de 1996 cuando Larry Page y Sergey Brin, entonces estudiantes de posgrado en ciencias de la computación en la Stanford University, se unieron para desarrollar un nuevo buscador; lo llamaron BackRub debido a su capacidad para calificar a los sitios web, en razón de su relevancia, por medio del análisis del número de las ligas anteriores que apuntaban hacia un sitio web. En aquellos tiempos, el enfoque que utilizaban otros sitios web para evaluar la relevancia que tenían los demás sitios para una pregunta de una búsqueda particular se basaba en estudiar y contar los metatags y las palabras clave que incluían diversas páginas web. Para 1997, la exactitud de las búsquedas de BackRub generó un buen número de seguidores leales entre los usuarios de internet en Silicon Valley. David Filo, cofundador de Yahoo, se contaba entre ellos y, en 1998, convenció a Brin y Page abandonar Stanford para concentrarse en crear una nueva compañía de internet cimentada en su tecnología para las búsquedas.

El BackRub fue rebautizado con el nombre de *Google*, un juego con la palabra *googol*, el término matemático que representa el número uno seguido por 100 ceros. El nombre que adoptaron Brin y Page reflejaba su misión de organizar en internet una cantidad de información aparentemente infinita. En agosto de 1998, un profesor de Stanford concertó una cita en su casa para que Brin y Page se reunieran con un posible inversionista y le mostraran su buscador Google. Las capacidades del navegador Google impresionaron de inmediato al inversionista, que era el fundador de Sun Microsystems, pero éste no gozaba de mucho tiempo para escuchar una larga presentación informal. Cuando los jóvenes hacían su presentación, el inversionista los interrumpió y sugirió: "En lugar de que discutamos los detalles, ¿por qué no les extiendo mejor un cheque?".[4] Los dos socios guardaron el cheque que les giró el inversionista por 100 mil dólares pagaderos a Google Inc. durante dos semanas, tiempo que dedicaron a cumplir con los trámites para constituir una compañía llamada Google Inc., y a abrir una cuenta de banco a nombre de la misma compañía. Los dos directivos de la compañía recién constituida siguieron moviéndose hasta que, hacia finales de septiembre de 1998, reunieron un millón de dólares de capital para su empresa, gracias a aportaciones de parientes, amigos y otros inversionistas.

A pesar de que contaban con un millón de dólares, los dos socios dedicaban un presupuesto mínimo a la administración de Google y ellos mismos construyeron los dos servidores centrales utilizando componentes de computadoras desechadas, mientras que los cuatro empleados de los fundadores trabajaban en una cochera que era propiedad de un amigo suyo. Para finales de 1998, la versión beta de Google estaba manejando 10 mil preguntas de búsquedas al día y *PC Magazine* nombró la compañía en su lista de "Los 100 sitios web y buscadores líderes de 1998".

La nueva compañía alcanzó el éxito a la velocidad del rayo. Su central de búsquedas respondía a más de 500 mil preguntas al día y, a principios de 1999, Red Hat aceptó ser el primer cliente de búsquedas de la compañía. A mediados de ese mismo año, Google consiguió otros 25 millones de dólares, que aportaron dos empresas líderes que financiaban capital de riesgo en Silicon Valley, para apoyar su mayor crecimiento y el perfeccionamiento de su tecnología de búsquedas. En el 2000, las innovaciones de la compañía incluyeron las búsquedas con tecnología inalámbrica, la capacidad para buscar en 10 idiomas y una barra de herramientas para que los usuarios de computadoras pudieran conectar el navegador para las búsquedas en internet, sin tener que visitar antes un portal web afiliado a Google ni la página principal de Google. Al 2004, algunas de las características que se añadieron fueron Google News, Google Product Search, Google Scholar y Google Local. La compañía también expandió su índice a más de 8 mil millones de páginas web e incrementó sus dominios a más de 150

[3] Google, **http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html**, consultado el 13 de julio del 2010.

[4] Citado en Google's Corporate information, **http://www.google.com/about/corporate/company/history.html**.

países. Asimismo, expandió sus productos para teléfonos móviles con la característica de un servicio de mensajes cortos (*Short Message Service* o SMS por sus siglas en inglés) para que los usuarios de estos aparatos enviaran a Google una solicitud de búsqueda en forma de mensaje de texto. Una vez presentada la solicitud de búsqueda al 466453 (google), el usuario del teléfono móvil recibía un mensaje de texto proporcionándole los resultados de Google a su pregunta.

La oferta pública inicial

El registro de la oferta pública inicial (OPI) de Google el 29 de abril del 2004 fue la oferta planeada por una compañía de internet que más comentarios recibió desde el fiasco de las puntocom en el año 2000. El registro avisaba que Google tenía la intención de reunir un máximo de 3.6 mil millones de dólares con la emisión de 25.7 millones de acciones que se venderían por el medio poco frecuente de una subasta holandesa. Uno de los 10 postulados básicos de la filosofía de Google (presentados en la figura 1) decía: "Uno puede ganar dinero sin hacer un mal".[5] La elección de la subasta holandesa se debía a esa filosofía porque este tipo de subastas permiten que los inversionistas en potencia, independientemente de su tamaño, presenten ofertas por las acciones. La subasta holandesa también favorecía a Google porque implicaba un cobro mucho menor por parte de la banca de inversión y la suscripción, así como una comisión muy baja o inexistente para los corredores.

Al cierre del primer día de operaciones, las acciones de Google registraron una apreciación de 18%, con lo cual Brin y Page valían, cada uno, alrededor de 3.8 mil millones de dólares. Además, entre 900 y mil empleados de Google valían cuando menos un millón de dólares, porque entre 600 y 700 de ellos poseían un mínimo de dos millones de dólares en acciones de Google. En promedio, cada uno de los 2 292 miembros del personal de Google poseían alrededor de 1.7 millones de dólares en acciones de la compañía, excluyendo la cantidad que poseían los cinco ejecutivos más altos. A la Stanford University también le cayeron del cielo 179.5 millones de dólares por las acciones que poseía desde los tiempos de su vieja inversión en el buscador de Brin y Page. Algunos de los primeros contratistas y consultores de Google también sacaron una buena tajada por no haber cobrado honorarios a cambio de recibir opciones a acciones de la compañía. Abbe Patterson fue uno de estos contratistas; él aceptó opciones por 4 mil acciones en lugar del pago de cinco mil dólares por preparar una presentación en PowerPoint y las notas que dirían Brin y Page en una de sus primeras presentaciones frente a inversionistas de capital de riesgo. Tras dos divisiones y cuatro días de operaciones, sus 16 mil acciones valían 1.7 millones de dólares.[6] En septiembre del 2005, la compañía efectuó una segunda oferta pública compuesta por 14 159 265 acciones comunes. El número de acciones emitidas era equivalente a los ocho dígitos que aparecen a la derecha del punto decimal del valor de π (pi). La emisión sumó más de cuatro mil millones al activo líquido de Google.

La figura 2 presenta la línea que siguió el desempeño de las acciones comunes de Google entre el 19 de agosto del 2004 y julio del 2010.

Características añadidas por Google entre 2005 y 2010

Google empleó sus cuantiosas reservas monetarias para efectuar adquisiciones estratégicas que pudieran llevar al desarrollo de nuevas aplicaciones en internet que significaran oportunidades para la publicidad. La compañía lanzó Google Earth en 2005, después de adquirir Keyhole, una compañía del ramo de las cartografías digitales o digital mapping, en 2004. Google Earth y su compañía de software Google Maps permitían a los usuarios de internet buscar y ver imágenes vía satélite de cualquier lugar del mundo. Google mejoró esta característica en 2007 cuando sumó imágenes de las calles tomadas con cámaras en sus automóviles mientras las recorrían. Los usuarios de internet podían ligar sus imágenes digitales, sus cámaras web y videos a las ubicaciones que exhibía Google Maps. En 2010, la compañía reforzó más a Google Maps al incluir el modo Earth View, el cual permitía a los usuarios ver imágenes en 3D de diversos lugares al ras del suelo. Otras características de búsqueda añadidas a Google entre 2005 y 2010 que los usuarios encontraron de suma utilidad fueron Book Search, Music Search, Video Search y la expansión de Google News, que ahora incluiría noticias en artículos archivados desde 1900.

Google además expandió las características de su sitio web más allá de las funciones de búsqueda e incluyó su software Gmail, un calendario localizado en la web, aplicaciones para documentos y hojas de cálculo localizadas en la web, sus álbumes de fotos Picasa Web, y un software traductor de 51 idiomas. La compañía también sacó servicios para su uso en teléfonos móviles, como Mobile Web Search, Blogger Mobile, Gmail, Google News y Maps for Mobile. La figura 3 presenta una lista completa de los servicios y las herramientas de Google para computadoras y teléfonos móviles existentes en el 2010.

[5] Google, "Our Philosophy", **http://www.google.com/about/corporate/company/tenthings.html**.

[6] "For Some Who Passed on Google Long Ago: Wishful Thinking", *Wall Street Journal Online,* 23 de agosto del 2004.

Figura 1 Los 10 principios de la filosofía corporativa de Google

1. **Concéntrese en el usuario y todo lo demás sucederá por consecuencia.**
   Desde su concepción, Google se concentra en ofrecer a los usuarios la mejor experiencia posible. Muchas compañías dicen que colocan a sus clientes en primer lugar, pero pocas son capaces de resistirse a la tentación de sacrificarlos un poco para incrementar el valor para los accionistas. Google siempre se negó a efectuar algún cambio que no signifique un beneficio para los usuarios que visitan el sitio:
   - La interfaz es clara y simple.
   - Las páginas se cargan en un instante.
   - Nunca se vende una colocación en los resultados de las búsquedas.
   - La publicidad en el sitio debe ofrecer un contenido relevante y no debe distraer.

   Colocando siempre los intereses del usuario en primer lugar, Google creó al público más leal de la web. Ese crecimiento no se generó mediante campañas publicitarias en televisión, sino por la recomendación de boca en boca de un usuario satisfecho a otro.
2. **Es mejor hacer una sola cosa bien, pero hacerla muy bien.**
   Google se dedica a las búsquedas; como uno de los grupos de búsquedas más grandes del mundo, se concentra exclusivamente en resolver ese tipo de problemas, sabemos lo que hacemos bien y cómo podríamos hacerlo mejor. Insistiendo con persistencia en problemas difíciles pudimos resolver cuestiones complejas, así como aplicar mejoras continuas a un servicio que ya era considerado el mejor de la web, con el propósito de que millones de usuarios puedan encontrar información mediante una experiencia rápida y sin interrupciones. Nuestra dedicación a mejorar las búsquedas también nos permitió aplicar lo que hemos aprendido a productos nuevos, entre ellos Gmail, Google Desktop y Google Maps.
3. **Rápido es mejor que despacio.**
   Google cree en la gratificación inmediata. Usted quiere obtener respuestas y quiere obtenerlas ya. ¿Quiénes somos nosotros para decir lo contrario? Google tal vez sea la única compañía del mundo que declaró que su meta es que los usuarios salgan de su sitio web lo más rápido posible. Totalmente obsesionados con eliminar todo bit y byte sobrante de nuestras páginas e incrementar la eficiencia del entorno de nuestro servicio, Google rompe sus propios récords de velocidad una y otra vez.
4. **La democracia en la web sí funciona.**
   Google funciona porque depende de los millones de individuos que publican en sitios web que determinarán cuáles otros sitios ofrecen un contenido valioso. En lugar de recurrir a un grupo de editores o de depender exclusivamente de la frecuencia con la que aparecen ciertos términos, Google jerarquiza cada página web clasificándola mediante una técnica de avanzada llamada PageRank™. PageRank evalúa todos los sitios que se ligan a una página web y les asigna un valor, basado en parte en los sitios que se ligan a ellos. Al analizar la estructura completa de la web, Google puede determinar cuáles sitios eligieron las personas como las mejores fuentes de información por ofrecer la que más les interesa.
5. **No hay que estar en un escritorio para recibir una respuesta.**
   El mundo cada vez se vuelve más móvil y no está dispuesto a atarse a un lugar fijo. La gente quiere recibir información, sea por medio de sus PDA, sus teléfonos inalámbricos o incluso sus automóviles.
6. **Se puede ganar dinero sin hacer un mal.**
   Google es un negocio. Los ingresos que genera la compañía se derivan de la oferta de tecnología de búsquedas a compañías y de la venta de publicidad que es exhibida en Google y en otros sitios de la web. No obstante, usted tal vez jamás haya visto un anuncio en Google. Eso se debe a que no permitimos que los anuncios se exhiban en nuestras páginas de resultados a no ser que sean relevantes para la página de resultados donde aparecen. Por lo tanto, sólo ciertas búsquedas producen nexos patrocinados en los resultados o a la derecha de ellos. Google cree firmemente que los anuncios pueden proporcionar información útil si, y sólo sí, son relevantes para lo que usted desea encontrar.

   La publicidad en Google siempre se identificará claramente como "enlace patrocinado". Un valor central de la compañía es no comprometer la integridad de nuestros resultados. Jamás manipulamos las listas de calificación para colocar a nuestros socios en un lugar más alto en los resultados de nuestras búsquedas. Nadie puede comprar un PageRank mejor. Nuestros usuarios confían en la objetividad de Google y ninguna ganancia a corto plazo justificaría jamás defraudar esa confianza.
7. **Siempre hay más información esperando afuera.**
   Ya que Google indexó una mayor cantidad de las páginas HTML en internet que cualquier otro servicio de búsquedas, nuestros ingenieros dirigieron su atención a información que no estaba tan accesible. En ocasiones sólo fue cuestión de integrar nuevas bases de datos, como añadir un número telefónico o una dirección que se pudiesen buscar y un directorio de negocios. Otras actividades requirieron más creatividad, como añadir la capacidad para buscar miles de millones de imágenes y la manera de ver páginas que originalmente fueron creadas como archivos PDF. La popularidad de los resultados en PDF nos llevó a expandir la lista de los tipos de archivos de búsqueda e incluir documentos producidos en una docena de formatos, como Word, Excel y PowerPoint de Microsoft. Pensando en los usuarios de aparatos inalámbricos, Google desarrolló una forma única de traducir archivos en formato HTML a archivos en un formato que pudieran leer los aparatos móviles. Es poco probable que la lista termine ahí, porque los investigadores de Google siguen buscando caminos para llevar la información de todo el mundo a usuarios que buscan respuestas.

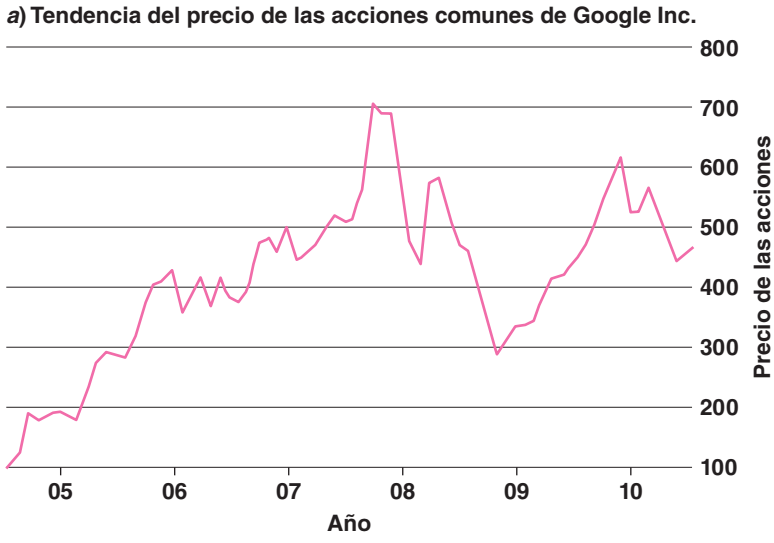
(*continúa*)

Figura 1 (*Continuación*)

8. **La necesidad de información trasciende a todas las fronteras.**
   Aun cuando Google tiene su domicilio en California, nuestra misión es facilitar a todo el mundo el acceso a información, por lo cual tenemos oficinas en todo el mundo. Para ello, mantenemos docenas de dominios de internet y entregamos más de la mitad de nuestros resultados a usuarios que no viven en Estados Unidos. Los resultados de las búsquedas de Google podrían estar limitados a páginas escritas en más de 35 idiomas, dependiendo de la preferencia de un usuario. También ofrecemos un traductor para que el contenido esté a disposición de los usuarios independientemente de su idioma materno, y para aquellos que prefieren no buscar en inglés. La interfaz de Google se puede adaptar a más de 100 idiomas.
9. **Se puede ser serio sin utilizar un traje.**
   Los fundadores de Google declararon en diversas ocasiones que las búsquedas son lo único que la compañía se toma en serio. Ellos crearon una compañía basada en la idea de que el trabajo debe ser desafiante y que el desafío debe ser divertido. Por lo anterior, la cultura de Google no se parece a la de ninguna otra compañía de Estados Unidos, y no se debe a sus ubicuas lámparas de lava ni a las enormes pelotas de goma, ni al hecho de que el chef de la compañía antes fuese el cocinero de Greatful Dead. Así como Google coloca a los usuarios en primer lugar cuando se trata de nuestro servicio en línea, Google Inc. sitúa a los empleados en primer lugar cuando se trata de la vida diaria en nuestras oficinas Googleplex. La compañía enfatiza los logros en equipo y se enorgullece de los logros individuales que contribuyen al éxito general de la compañía. Las ideas se intercambian, se prueban y se ponen en práctica con una velocidad que marea. Las juntas que tomarían muchas horas en otras partes con frecuencia son poco más que una conversación en línea para comer, y unos cuantos muros separan a las personas que escriben códigos de las que giran cheques. Este entorno altamente comunicativo propicia la productividad y la camaradería alimentadas por la conciencia de que millones de personas dependen de los resultados de Google. Si uno proporciona las herramientas adecuadas a un grupo de personas que quieren hacer la diferencia, ellas la harán.
10. **Ser magnífico simplemente no basta.**
    Siempre entregue más de lo que alguien espera. Google no acepta ser la mejor como punto final, sino como punto de partida. Por medio de la innovación y la iteración, Google toma algo que funciona bien y lo mejora de formas insospechadas. Sin embargo, el punto que distingue a Google es que anticipa necesidades que aún no articula nuestro público mundial y después las satisface con productos y servicios que establecen nuevos estándares. Esta constante insatisfacción con el estado de cosas es, al final de cuentas, la fuerza motora que impulsa al mejor buscador del mundo.

Fuente: **Google.com.**

Figura 2 Desempeño del precio de las acciones de Google, 19 de agosto de 2004 a julio del 2010



(*continúa*)

Figura 2 (*Continuación*)

***b*) Desempeño del precio de las acciones de Google Inc. frente al índice de las 500 de S&P**

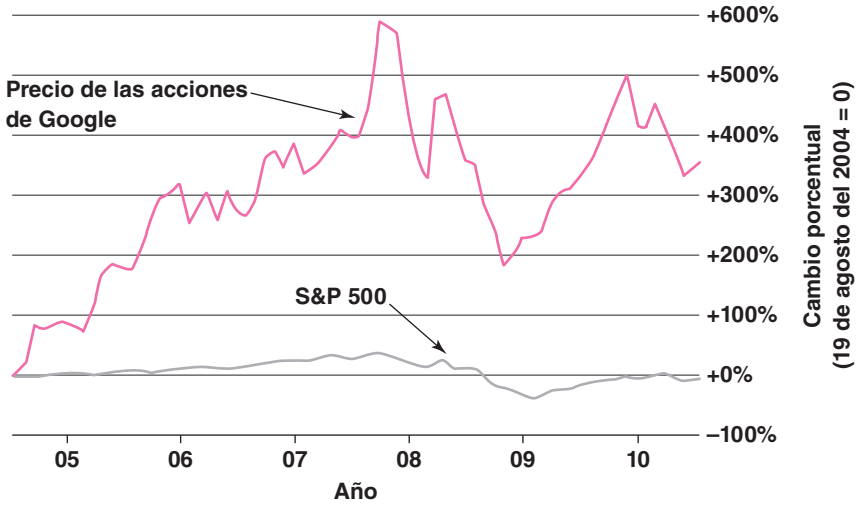


Figura 3 Servicios y herramientas de Google en 2010

Características de las búsquedas	
	Alerts (Avisos) Reciba correos electrónicos con actualizaciones de los temas de su elección
	Blog Search (Búsquedas en blogs) Encuentre blogs sobre sus temas preferidos
	Books (Libros) Busque el texto completo de libros
	Checkout (Caja de salida) Realice sus compras en línea de forma más rápida y segura
	Google Chrome Un navegador que le ofrece velocidad, estabilidad y seguridad
	Custom Search (Búsquedas a la medida) Cree una experiencia de búsquedas hecha a la medida para su comunidad
	Desktop (Escritorio) Busque y personalice su computadora
	Directory (Directorio) Busque en la web, organizado por tema o categoría
	Earth (Tierra) Explore el mundo desde su computadora
	Finance (Finanzas) Información de negocios, noticias y gráficas interactivas

(*continúa*)

Figura 3 (*Continuación*)

Características de las búsquedas	
	GOOG-411 Encuentre negocios y conéctese con ellos desde su teléfono
	Google Health (Salud Google) Organice sus registros médicos en línea
	iGoogle Añada noticias, juegos y más a su página home de Google
	Images (Imágenes) Busque imágenes en la web
	Maps (Mapas) Vea mapas y direcciones
	News (Noticias) Busque miles de artículos noticiosos
	Patent Search (Búsqueda de patentes) Busque el texto completo de patentes de Estados Unidos
	Product Search (Búsquedas de productos) Busque artículos para comprar
	Scholar (Académicos) Busque ensayos académicos
	Toolbar (Barra de herramientas) Añada un recuadro de búsquedas a su navegador
	Trends (Tendencias) Explore tendencias presentes y pasadas de las búsquedas
	Videos (Videos) Busque videos en la web
	Web Search (Búsquedas en la web) Busque miles de millones de páginas web
Instrumentos y aplicaciones web de Google	
	Code (Código) Herramientas, *API* por sus siglas en inglés, y recursos para programadores
	Labs (Laboratorios) Explore el campo de juego de la tecnología de Google
	Blogger Comparta su vida en línea con un blog; es rápido, fácil y gratis

(*continúa*)

Figura 3 (*Continuación*)

Herramientas y aplicaciones web de Google	
	Calendar (Calendario) Organice su agenda y comparta eventos con amigos
	Documents (Documentos) Cree y comparta documentos, presentaciones y hojas de cálculo en línea
	Google Mail (Correo Google) Correo electrónico rápido, fácil de buscar y con menos spam
	Grups (Grupos) Cree listas de correo y grupos de discusión
	Knol (Conocimiento) Comparta sus conocimientos
	Orkut Conozca a otras personas y manténgase en contacto con sus amigos
	Picasa Encuentre, edite y comparta sus fotos
	Reader (Lector) Reciba todos los blogs y noticias con rapidez
	Sites (Sitios) Cree sitios web y wikis seguros de grupos
	Sketchup (Diseño) Cree modelos en 3D con rapidez y de forma fácil
	Talk (Hable) Envíe mensajes instantáneos y llame a sus amigos por medio de su computadora
	Translate (Traduzca) Vea páginas web en otros idiomas
	YouTube Observe, cargue y comparta videos
Aplicaciones de Google para móviles	
	Maps for mobile (Mapas para móviles) Vea mapas, su ubicación y reciba instrucciones para llegar a un lugar
	Search for mobile (Búsqueda para móviles) Busque en Google dondequiera que se encuentre

Fuente: **Google.com.**

MODELO DE NEGOCIOS DE GOOGLE

El modelo de negocios de Google evolucionó desde el inicio de la compañía y ahora no sólo incluía los ingresos por conceptos de las tarifas de las licencias que le cobraba a las compañías que necesitaban sus capacidades de búsqueda en sus intranets o sitios web. En el año 2000, el desarrollo de la publicidad dirigida a palabras clave expandió su modelo de negocios para que también incluyera los ingresos por concepto de anuncios, sólo de texto, de patrocinadores que estaban claramente dirigidos a un público meta y que la compañía colocaba junto a los resultados de las búsquedas. Google podía dirigir sus anuncios a usuarios específicos basándose en su historial de navegación. Los ingresos por publicidad dieron por resultado un incremento en los ingresos anuales de la compañía, de 220 mil dólares en 1999 a más de 86 millones en 2001. La figura 4 presenta un resumen del desempeño financiero de Google entre 2001 y 2009. La figura 5 presenta sus balances generales para el 2008 y el 2009.

Aplicación de búsquedas Google

La tecnología de Google para las búsquedas se podía integrar al sitio web de un tercero o a una intranet si la funcionalidad de la búsqueda era importante para el cliente. El sitio de búsquedas de Google permitía a empresas, desde pequeñas empresas hasta compañías públicas, obtener una licencia para la aplicación de búsquedas de Google, con el fin de usarla en sus sitios web, por un monto tan módico como 100 dólares al año. Esta aplicación se diseñó para su uso en la intranet de las compañías, de modo que permitía a los empleados buscar los documentos de la empresa. Esta aplicación incluía una serie de características de seguridad para garantizar que sólo los empleados que contasen con la debida autorización pudieran ver documentos restringidos. La aplicación Google Mini Search se diseñó para pequeñas empresas que tuvieran entre 50 mil y 300 mil documentos almacenados en PC y servidores locales. El cliente podía comprar la licencia del paquete de hardware y software en línea (en **www.google.com/enterprise/mini**) a un precio de entre 2 990 y 9 900 dólares, dependiendo de la capacidad para contar documentos. La aplicación más robusta de Google tenía capacidad para contar un máximo de 30 millones de documentos y se diseñó para medianas empresas y globales. Las tarifas de las licencias para la aplicación de búsquedas de Google iban de los 30 mil dólares a los 600 mil, dependiendo de su capacidad para contar documentos.

AdWords

El Adwords de Google permitía a los anunciantes, de forma independiente por medio de las herramientas automatizadas de Google o con ayuda de los equipos de marketing de la compañía, crear anuncios de texto que aparecerían junto con los resultados de las búsquedas de Google. Los usuarios de AdWords podían evaluar la efectividad del gasto que destinaban a publicidad en Google por medio de reportes de desempeño que rastreaban la efectividad de cada anuncio. Google también ofrecía un programa de palabras clave para dirigirse a metas, el cual sugería sinónimos de palabras clave que entraban los anunciantes, un estimador de tráfico que ayudaba a los posibles anunciantes a anticipar los cargos, y múltiples opciones de pago, las cuales incluían cargos a tarjetas de crédito, tarjetas de débito o facturación mensual.

La compañía ofrecía servicios adicionales a los anunciantes grandes para ayudarles a realizar campañas grandes y dinámicas de publicidad. Esta ayuda incluía a especialistas expertos en diversas ramas que podían ofrecer sugerencias para dirigirse a la meta de clientes potenciales y para identificar palabras clave relevantes. Los especialistas en publicidad de Google ayudaban a los clientes a crear anuncios que incrementarían las tasas de clic y las tasas de compra. Google también ofrecía a sus clientes de publicidad servicios de anuncios a granel que servían para iniciar y administrar campañas que utilizaban cientos o miles de palabras clave.

La compañía establecía los precios de los anuncios en Google basados en las búsquedas mediante un sistema de subastas que permitía a los anunciantes pujar en razón de palabras clave que describieran su producto o servicio. Los anunciantes podían presentar sus pujas con base en el costo por impresión (CPI) o el costo por clic (CPC). La mayoría de los anunciantes presentaban pujas con base en la frecuencia del CPC en lugar de en la cantidad de veces que Google exhibía un anuncio. El modelo de precios de Google basado en una subasta asignaba a cada postor una calificación de calidad, la cual se determinaba con base en la tasa de clics de paso por palabras clave que hubiera en el pasado del anunciante y la relevancia del texto del anuncio. La compañía ofrecía a los anunciantes que tenían calificaciones altas de calidad posturas mínimas más bajas que a los anunciantes que tenían malas calificaciones de calidad.

Google permitía que los usuarios pagaran una tarifa de CPC más baja que el precio de su puja si éste era considerablemente más alto que la siguiente puja más alta. Por ejemplo, en el caso de un anunciante que pujara 0.75 de dólar por clic para una palabra clave particular, la compañía sólo le cobraría 0.51 por clic si la siguiente

Figura 4 **Resumen financiero de Google, 2001-2009 (en miles de dólares, salvo cantidades por acción)**

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Ingresos	$23 650 563	$21 795 550	$16 593 986	$10 604 917	$ 6 138 560	$3 189 223	$1 465 934	$439 508	$86 426
Gastos y costos:									
Costo de los ingresos	8 844 115	8 621 506	6 649 085	4 225 027	2 577 088	1 457 653	625 854	131 510	14 228
Investigación y desarrollo	2 843 027	2 793 192	2 119 985	1 228 589	599 510	225 632	91 228	31 748	16 500
Ventas y marketing	1 983 941	1 946 244	1 461 266	849 518	468 152	246 300	120 328	43 849	20 076
Generales y administrativos	1 667 294	1 802 639	1 279 250	75 787	386 532	188 151	286 060	45 935	24 658
Aportación a Google Foundation	—	—	—	—	90 000	—	—	—	—
Fracción no recurrente de liquidación de la disputa con Yahoo	—	—	—	—	—	201 000	—	—	—
Total de gastos y costos	15 338 377	15 163 581	11 509 586	7 054 921	4 121 282	2 549 031	1 123 470	253 042	75 462
Ganancias (pérdidas) por operación	8 312 186	6 631 969	5 084 400	3 549 996	2 017 278	640 192	342 464	186 466	10 964
Deterioro por inversiones de capital	—	(1 094 757)	—	—	—	—	—	—	—
Ingresos netos (egresos) por intereses y otros	69 003	316 384	589 580	461 044	124 399	10 042	4 190	–1 551	–896
Ganancias (pérdidas) antes de impuestos sobre la renta	8 381 189	5 853 596	5 673 980	4 011 040	2 141 677	650 234	346 654	184 915	10 068
Previsión para impuestos sobre la renta	1 860 741	1 626 738	1 470 260	933 594	676 280	251 115	241 006	85 259	3 083
Ganancias (pérdidas) netas	$ 6 520 448	$ 4 226 858	$ 4 203 720	$ 3 077 446	$ 1 465 397	$ 399 119	$ 105 648	$ 99 656	$ 6 985
Ganancias (pérdidas) netas por acción									
Básica	$20.62	$13.46	$13.53	$10.21	$5.31	$2.07	$0.77	$0.86	$0.07
Diluida	$20.41	$13.31	$13.29	$9.94	$5.02	$1.46	$0.41	$0.45	$0.04
Número de acciones utilizadas en cálculos por acción (en miles)									
Básico	316 220	314 031	310 806	301 403	275 844	193 176	137 697	115 242	94 523
Diluido	319 473	317 570	316 210	309 548	291 874	272 781	256 638	220 633	186 776
Efectivo neto proporcionado por actividades por operación	$ 9 316 198	$ 7 852 857	$ 5 775 410	$ 3 580 508	$ 2 459 422	$ 977 044	$ 395 445	$155 265	n/a
Ingreso neto por ofertas públicas	—	—	—	2 063 549	4 287 229	1 161 466	—	—	—
Efectivo, equivalentes y valores negociables	24 484 775	15 845 771	14 218 613	11 243 914	8 034 247	2 132 297	334 718	146 331	n/a
Total de activo	40 496 778	31 767 575	25 335 806	18 473 351	10 271 813	3 313 351	871 458	286 892	n/a
Total de pasivo a largo plazo	1 745 087	1 226 623	610 525	128 924	107 472	43 927	33 365	n/a	n/a
Total de capital contable	36 004 224	28 238 862	22 689 679	17 039 840	9 418 957	2 929 056	588 770	173 953	n/a

Fuente: Google, Forma S-1, presentada el 29 de abril de 2004; Google, Reporte 10-K de 2009.

Figura 5 Balance general de Google, 2008-2009 (en miles de dólares excepto cantidades por acción)

	Al 31 de diciembre del 2008	
	2009	2008
Activo		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes	$10 197 588	$ 8 656 672
Valores negociables	14 287 187	7 189 099
Cuentas por cobrar, neto de abono de $16 914 y $32 887	3 178 471	2 642 192
Impuestos netos sobre la renta diferidos	644 406	286 105
Impuestos sobre la renta por cobrar	23 244	—
Participación en los ingresos de prepago, gastos y otros activos	836 062	1 404 114
Total de activos circulantes	29 166 958	20 178 182
Participación en los ingresos de prepago, gastos y otros activos no circulantes	416 119	433 846
Impuestos netos sobre la renta diferidos, no circulante	262 611	—
Valores de capital no negociables	128 977	85 160
Inmuebles y equipo neto	4 844 610	5 233 843
Activos intangibles netos	4 774 938	996 690
Buen nombre	4 902 565	4 839 854
Total de activo	$40 496 778	$31 767 575
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	$ 215 867	$ 178 004
Compensación y beneficios devengados	982 482	811 643
Gastos y otros pasivos circulantes devengados	570 080	480 263
Ingresos por acción devengadas	693 958	532 547
Ganancias diferidas	285 080	218 084
Impuestos netos sobre la renta pagaderos	—	81 549
Total de pasivo circulante	2 747 467	2 302 090
Ganancias diferidas a largo plazo	41 618	29 818
Impuestos sobre la renta pagaderos a largo plazo	1 392 468	890 115
Impuestos netos sobre la renta diferidos no circulantes	—	12 515
Otras obligaciones a largo plazo	311 001	294 175
Compromisos y contingencias		
Capital contable:		
Acciones preferentes convertibles, $0.001 valor par, 100 000 acciones autorizadas; ninguna acción emitida y en circulación	—	—
Acciones comunes clase A y clase B, $0.001 valor par por acción; 9 000 000 acciones autorizadas; 315 114 (clase A 240 073, clase B 75 041) y valor par de $315 (clase A $240, clase B $75) y 317 772 (clase A 243 611, clase B 74 161) y valor par de $318 (clase A $244, clase B $74) acciones emitidas y en circulación, excluyendo 26 y cero acciones Clase A sujetas a recompra al 31 de diciembre del 2008 y 2009	318	315
Capital pagado adicional	15 816 738	14 450 338
Otros ingresos generales acumulados	105 090	226 579
Ganancias retenidas	20 082 078	13 561 630
Total de capital contable	36 004 224	28 238 862
Total de pasivo y capital contable	$40 496 778	$31 767 575

Fuente: Google, Reporte 10-K, 2009.

puja más alta era de sólo 50 centavos. El contador AdWords aseguraba que los anunciantes sólo pagaran 1% más que la siguiente puja más alta, independientemente del monto de su puja.

AdSense

El programa AdSense de Google permitía que los editores web compartieran los ingresos que generaba la publicidad de los anuncios de texto en Google. El programa AdSense servía anuncios de texto con contenido relevante para Google en los sitios web de Google Network. Por ejemplo, un usuario de internet que estuviera leyendo un artículo sobre el estado de la economía en Reuters.com vería los anuncios de texto de Google junto a reseñas sobre inversiones y a compañías que se especializan en oportunidades en el negocio de la vivienda. Los miembros de Google Network compartían los ingresos generados por la publicidad cada vez que un visitante al sitio hiciera clic en un anuncio de Google exhibido en sus sitios. El millón y fracción de miembros de Google Network no pagaban nada por participar en el programa y recibían alrededor de 60% de los dólares generados por la publicidad de los anuncios. El programa AdSense de Google también permitía que los operadores de telefonía móvil compartieran las ganancias de Google si sus anuncios de texto y las imágenes eran exhibidos en aparatos móviles. Asimismo, los dueños de nombres inactivos de dominios, los sitios de juegos basados en la web, los sitios de video y los servicios que alimentaban noticias también podían participar en el programa AdSense. La figura 6 presenta la descomposición de los ingresos de Google por fuente para el periodo 2003-2009.

Otras fuentes de ingresos

La adquisición de YouTube en 2006 permitió que la compañía recibiera ingresos de la publicidad en anuncios exhibidos en internet durante los videos, mientras que la adquisición de DoubleClick en 2008 permitió que la compañía generara ingresos de publicidad por medio de anuncios en *banners*. El lanzamiento de Google Checkout en 2008 generó tarifas de hasta 2% del monto de la transacción por compras realizadas en sitios de los minoristas en línea participantes. Google expandió más su modelo de negocios en 2008 cuando incluyó las cuotas de licencias pagadas por los usuarios de su software para documentos y hojas de cálculo Google Apps basado en la web.

LA ESTRATEGIA DE GOOGLE Y SU POSICIÓN COMPETITIVA EN 2010

Estrategias de Google para dominar en la publicidad en internet

Las múltiples adquisiciones de Google a partir de su OPI en 2004 y sus actividades de investigación y desarrollo tuvieron la intención de incrementar el dominio de la compañía en la publicidad en internet. La suma de Google Maps, búsquedas locales, información sobre viajes en líneas aéreas, el clima, Book Search, Gmail, Blogger y otras características incrementaron el tráfico a los sitios de Google y ofrecieron a la compañía más ocasiones de servir anuncios a los usuarios de internet. Asimismo, la adquisición de DoubleClick en 2008 permitió que Google diversificara su publicidad en internet más allá de los anuncios en las búsquedas y que incluyera los anuncios en banners. No obstante, no todas las adquisiciones e innovaciones de la compañía dieron por resultado aportaciones significativas a sus ingresos. A pesar de que los usuarios veían más de 12 mil millones de videos en YouTube cada mes, la compañía calculó que, en el 2009, los ingresos de publicidad del sitio de videos en línea no llegaron a 300 millones de dólares. Asimismo, Orkut, el sitio de redes sociales desarrollado internamente por la compañía, no logró el mismo éxito que Facebook.com y MySpace.com, los sitios de redes sociales de la competencia.

Figura 6 Ingresos de Google por fuente, 2003-2009 (en miles de dólares)

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Ingresos de publicidad:							
Sitios web de Google	$15 722 486	$14 413 826	$10 624 705	$ 6 332 797	$3 377 060	$1 589 032	$ 792 063
Sitios web de Google Network	7 166 318	6 714 688	5 787 938	4 159 831	2 687 942	1 554 256	628 600
Total	22 888 804	21 128 514	16 412 643	10 492 628	6 065 002	3 143 288	1 420 663
Licencias y otros ingresos	761 759	667 036	181 343	112 289	73 558	45 935	45 271
Total de ingresos	$23 650 563	$21 795 550	$16 593 986	$10 604 917	$6 138 560	$3 189 223	$1 465 934

Fuente: Google, Reportes 10-K del 2007 y 2009.

La estrategia de Google para dominar en la publicidad en internet también implicaba ser el buscador que estuviera en primer lugar, utilizado no sólo en Estados Unidos sino también en todo el mundo. En 2010, los anuncios basados en las búsquedas de Google podían ser entregados a usuarios de internet en 41 idiomas. Más de 50% de los ingresos y el tráfico de la compañía en 2009 fue generado fuera de Estados Unidos y la compañía esperaba que el porcentaje de ventas generadas fuera de Estados Unidos creciera a medida que la compañía ingresara a mercados emergentes como Rusia y China. China era un mercado particularmente atractivo para Google porque tenía más usuarios de internet (300 y pico millones) que otro país cualquiera del mundo. No obstante, el ingreso de Google a China en 2006 fue de la mano con algunos desafíos, entre ellos una fuerte competencia por parte de Baidu, el proveedor local de búsquedas, y el requerimiento del gobierno Chino de censurar los resultados de búsquedas que criticaran al gobierno. Google cumplió con la censura mandada por el gobierno hasta principios del 2010, cuando ataques cibernéticos originados en China robaron el código de cómputo propietario de Google e información de las cuentas de Gmail de varios chinos que luchaban por los derechos humanos. Google primero respondió a los incidentes del hacking declarando que se retiraría del mercado de las búsquedas en China y después cambió a la estrategia de redirigir a los usuarios de su sitio censurado Google.cn en China a su sitio de búsquedas en Hong Kong no censurado, Google.com.hk. El gobierno chino pudo bloquear los resultados de las búsquedas del sitio de Google en Hong Kong, pero la nueva política puso fin a su participación en la censura practicada en China. Para no infringir la ley china que prohibía la distribución de información que no estuviese autorizada por el gobierno, en junio del 2010 Google aceptó suspender la redirección automática a su sitio en Hong Kong. En cambio, presentó a los usuarios de Google.cn una liga con Google.com.hk. En 2009, 64% de las búsquedas de internet en China se realizaban por Baidu, mientras que Google tenía una participación de 31% en las búsquedas en ese país. La figura 7 presenta la descomposición de los ingresos y activos duraderos de Google por región geográfica para el periodo 2006-2009.

Búsquedas en móviles e ingreso de Google al mercado de los teléfonos inteligentes

En 2010, 234 millones de estadounidenses mayores de 13 años tenían y utilizaban un teléfono móvil. Más de 30% de los usuarios de teléfonos móviles entraba a internet desde sus aparatos móviles, y un número velozmente creciente de usuarios de teléfonos móviles cambiaban sus teléfonos móviles básicos por teléfonos inteligentes. Los teléfonos inteligentes como el Blackberry de Research in Motion y el iPhone de Apple podían conectarse a redes de operadores de telefonía inalámbrica para efectuar llamadas telefónicas, entrar a internet u operar diversas aplicaciones de internet. Entre febrero del 2010 y mayo del 2010 el número de usuarios de teléfonos inteligentes creció 8.1%, para sumar 49.1 millones.

La compañía esperaba que la introducción en 2008 de su sistema operativo Android para los teléfonos inteligentes le permitiría incrementar su participación a más de 60% de las búsquedas de móviles y expandir

Figura 7 Ingresos y activos duraderos de Google por región geográfica, 2006-2009 (en millones)

	Ejercicio al 31 de diciembre			
Ingresos	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**
Estados Unidos	$11 193 557	$10 635 553	$ 8 698 021	$ 6 030 140
Reino Unido	2 986 040	3 038 488	2 530 916	1 603 842
Resto del Mundo	9 470 966	8 121 509	5 365 049	2 970 935
Total de ingresos	$23 650 563	$21 795 550	$16 593 986	$10 604 917
	Ejercicio al 31 de diciembre			
Activos duraderos	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**
Estados Unidos	$ 9 432 113	$ 9 782 825	$ 7 334 877	$ 5 070 694
Resto del mundo	1 897 707	1 806 568	711 791	362 810
Total de activos duraderos	$11 329 820	$11 589 393	$ 8 046 668	$ 5 433 504

Fuente: Google, Reportes 10-K de 2007 y 2009.

Figura 8 **Lugar en la lista de participación de mercado de plataformas para teléfonos inteligentes en Estados Unidos para periodos seleccionados entre septiembre del 2009 y mayo del 2010**

Plataforma del teléfono inteligente	Participación de suscriptores a teléfonos inteligentes			
	Septiembre del 2009	Diciembre del 2009	Febrero del 2010	Mayo del 2010
RIM (Blackberry)	42.6%	41.6%	42.1%	41.7%
iPhone de Apple	24.1	25.3	25.4	24.4
Windows Mobile de Microsoft	19.0	18.0	15.1	13.2
Android de Google	2.5	5.2	9.0	13.0
Palm	8.3	6.1	5.4	4.8
Otros	3.5	3.8	3.0	2.9
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: **ComScore.com.**

el mercado para otros tipos de anuncios en internet entregados a los aparatos móviles. Android no era un teléfono, sino un sistema operativo que Google ponía gratis a disposición de todo fabricante de teléfonos que deseara comercializar aparatos móviles con capacidad para internet. Las aplicaciones esenciales de Android incluían capacidad para Wi-Fi, e-mail, un calendario basado en la web, mapas de Google Earth, un navegador y un GPS. T-Mobile fue el primer proveedor de inalámbricos en comercializar un teléfono Android. Su modelo G1 de 179 dólares salió a la venta en septiembre del 2008 e incluía en esencia las mismas características que ofrecía el iPhone de Apple, el cual era más caro. Para 2010, todos los proveedores grandes de teléfonos móviles añadieron modelos de teléfonos inteligentes que funcionaban con software Android a su línea de aparatos de mano. Además, Google comercializó su propio teléfono inteligente Nexus One, que era producido por HTC y era compatible con las redes 3G y 4G de todos los grandes operadores de telefonía inalámbrica. Google también estaba colaborando con Verizon para desarrollar una computadora tipo tableta, similar a la iPad de Apple, que operara con las redes inalámbricas de Verizon.

El software Android de Google tuvo un éxito notable, a pesar de que entró tarde al mercado, su participación incrementó de cero en 2008 a 13.0% en mayo del 2010 (véase la figura 8). Google también permitía que los desarrolladores de aplicaciones para móviles utilizaran el sistema operativo Android sin pago alguno por la licencia. Los analistas esperaban que el mercado mundial para las aplicaciones de móviles se incrementara de 4.1 mil millones de dólares en 2009 a 17.5 mil millones en 2012. En 2010, Android Market de Google tenía a su disposición más de 10 mil aplicaciones entre gratis y pagadas y más de 60% de los desarrolladores para móviles trabajaban activamente en nuevas aplicaciones para el Android. Alrededor de 50% de los desarrolladores de móviles desarrollaban nuevas aplicaciones para el iPhone y los teléfonos que operaban con la plataforma Windows Mobile de Microsoft. En ese mismo año, Google adquirió AdMob, que desarrolló tecnología para entregar anuncios en banners a los teléfonos inteligentes y a otros teléfonos móviles con capacidad para conectarse a internet. La transacción proporcionó a los accionistas de AdMob acciones de Google por valor de 750 millones de dólares.

Ofensiva estratégica de Google para controlar el terreno de las computadoras de escritorio

Los directivos de Google creían que, en un futuro muy cercano, la mayor parte del software utilizado por las empresas se moverían de los discos duros locales o las intranets a internet. Muchos analistas de la tecnología de la información coincidían que la nube de cómputo sería una plataforma de software muy común y que podría crecer para convertirse en un mercado de 95 mil millones de dólares para el 2013. Mover las aplicaciones de software a la nube ofrecía muchos beneficios en potencia a los usuarios corporativos, inclusive costos más bajos por la adquisición de software, costos más bajos de apoyo al cómputo y colaboración más fácil entre empleados ubicados en diferentes lugares. Google lanzó la versión beta de sus aplicaciones en 2006, como un paquete gratis de procesamiento de palabras y hojas de cálculo para las personas, pero en 2008 lo volvió a lanzar como un producto que competía con Office de Microsoft. Google Apps estaba incluido en las computadoras de los centros de datos de Google e incluía Gmail, un calendario,

mensajería instantánea, procesadores de palabras, hojas de cálculo, software para presentaciones y espacio para almacenar archivos. Los clientes corporativos podían adquirir la licencia para utilizar Google Apps por 50 dólares por usuario al año. La tarifa por la licencia del paquete Office y Outlook de Microsoft normalmente era de 350 dólares por usuario al año. Los analistas de la industria estimaron que, en 2010, los usuarios de Google Apps sumaron unos 25 millones y los suscriptores de paga fueron alrededor de 1.5 millones. Microsoft estimaba que, ese mismo año, los usuarios de Office sumaron alrededor de 500 millones.

El navegador Chrome de Google, que fue lanzado en septiembre del 2008, y el sistema operativo Chrome (SO) lanzado en julio del 2009 se desarrollaron específicamente para dar cabida a las aplicaciones de nube de cómputo. El navegador Chrome básico se construyó con la idea de diseñar un multiprocesador que permitiera a los usuarios operar hojas de cálculo, procesadores de palabras, edición de videos y otras aplicaciones en secciones separadas pero que pudieran operar simultáneamente. Cada sección operaba de forma independiente, de modo que si una se caía, las otras aplicaciones que estaban corriendo desde los centros de datos de Google no se veían afectadas. El navegador Chrome también proporcionaba a Google una defensa contra las medidas tomadas por Microsoft para dificultar que Google pudiera entregar anuncios relevantes para las búsquedas a los usuarios de internet. El Internet Explorer 8 permitía a los usuarios ocultar su dirección de internet y no permitía ver el historial, lo cual impedía a Google reunir la información específica del usuario que necesitaba para dirigir los anuncios a una meta. El navegador Firefox de Mozilla empleaba una característica similar que impedía a terceros rastrear lo que veía del usuario habitualmente. El SO Chrome que corría limpiamente era un sistema de operativo de fuente abierta diseñado específicamente como plataforma para aplicaciones de cómputo en la nube.

A finales del 2009, Google celebró contratos con Acer, Hewlett-Packard y Lenovo para empezar a producir netbooks que usarían el SO Chrome y el navegador Chrome para acceder al software de productividad Google Apps basado en la nube. Los analistas esperaban que las netbooks con el SO Chrome salieran a la venta para consumidores y negocios a finales del 2010. La figura 9 presenta las estadísticas de la participación del mercado mundial para los navegadores líderes en septiembre del 2008 y en junio del 2010.

Figura 9 Lugar en la lista de la participación del mercado mundial de los navegadores, septiembre del 2008 y junio del 2010

Navegador	Septiembre del 2008	Junio del 2010
Internet Explorer	74%	60%
Firefox	19	24
Chrome	1	7
Safari	3	5
Opera	2	3
Otros	1	1
Total	100%	100%

Fuente: "Google Rekindles Browser War", *Wall Street Journal Online*, 7 de Julio del 2010.

Iniciativas de Google para expandir las búsquedas a la televisión

A mediados del 2010, Google formó una alianza con Intel, Sony, Logitech, Best Buy, DISH Network y Adobe para desarrollar Google TV. Ésta se construiría sobre la plataforma Android y operaría el software del navegador Chrome para buscar programas de televisión en vivo de canales abiertos y de cable para transferir videos de proveedores como Netflix, Amazon Video on Demand y YouTube, y para programas grabados en un DVR. Los usuarios de Google TV también podrían utilizar sus televisores para navegar por la web y correr aplicaciones basadas en la nube, como Google Apps. Los analistas esperaban que Google TV estuviera integrado al servicio satelital de DISH Network para otoño del 2010, mientras que Sony iniciaría los embarques de televisores de alta definición compatibles con Google TV (HDTV) en otoño del 2010. También en otoño de ese año, Logitech iniciaría los embarques de decodificadores Google TV, los cuales serían compatibles con todas las marcas de HDTV y accesorios de Google TV, como cámaras de HD que se podrían usar para chats por video.

En febrero del 2010, Google adquirió On2 Technologies, un desarrollador líder de tecnología para la compresión de video, mediante una operación de 124 millones de dólares pagados en acciones y efectivo. La compañía esperaba que la adquisición de On2 mejoraría las capacidades para transferir videos de Google TV. En el 2009 y el 2010 Google cabildeó intensamente para conseguir que el gobierno de Obama adoptara una política de "neutralidad en la red" que exigiera a los proveedores de internet que administraran el tráfico de modo que no restringiera los servicios de banda ancha, como la televisión por internet. Asimismo, la compañía hacía pruebas en varias ciudades de Estados Unidos con una red de banda ancha ultra veloz que era 100 veces más rápida que la que ofrecían los proveedores de internet de la competencia. La administración de Google declaró que la compañía no tenía intención de lanzar un servicio

de internet a todo el país, pero que quería exponer a los consumidores a las aplicaciones y contenido de internet que sería posible con una banda más ancha y velocidades de transmisión más rápidas.

RIVALES DE GOOGLE EN INTERNET

La capacidad de Google para sostener su ventaja competitiva entre las compañías de búsquedas estaba en función de su capacidad para mantener relaciones fuertes con los usuarios de internet, los anunciantes y los sitios web. En 2010, Google era el sitio de internet más visitado del mundo, con cerca de 147 millones de usuarios únicos de internet que visitaban los sitios de Google cada mes para buscar información. La administración de Google pensaba que sus principales competidores eran Microsoft y Yahoo. La figura 10 presenta una comparación de los porcentajes de búsquedas en internet correspondientes a los sitios web que ofrecían capacidades de búsqueda en julio del 2006, junio del 2009 y mayo del 2010.

Yahoo

Yahoo fue fundada en 1994 y en 2010 ocupó el tercer lugar entre los destinos de internet más visitados del mundo, con 130.5 millones de visitantes únicos cada mes. Ese mismo año, Facebook ocupó el segundo lugar entre los sitios web más visitados, con 132 millones de visitantes únicos cada mes. El portal web de Yahoo permitía acceso a casi cualquier información disponible en internet. Los visitantes podían acceder a las categorías de contenido por vía de Yahoo o abrir una cuenta con Yahoo para mantener un calendario personal y una cuenta de e-mail, conocer las noticias más recientes, consultar el clima local, obtener mapas, consultar programación de televisión, ver el avance de una película, rastrear una cartera de acciones, mantener un handicap de golf, tener un álbum de fotos en línea o buscar anuncios personales o listas de ofertas de empleo.

Yahoo también albergaba sitios web para pequeñas empresas y minoristas por internet y formó sociedades estratégicas con 20 operadores de telefonía móvil en Estados Unidos y Europa para que proporcionaran búsquedas en móviles y exhibieran anuncios a sus clientes. Yahoo representó alrededor de 35% de las búsquedas realizadas en teléfonos móviles en 2010. La amplia gama de servicios de Yahoo le permitía generar ingresos de numerosas fuentes; recibía tarifas por anuncios en banners exhibidos en Yahoo.com, Yahoo! Messenger, Yahoo! Mail, Flickr o los clientes de teléfonos móviles; recibía tarifas por aparecer en listas en Yahoo! Autos, Cars.com y Yahoo! Real Estate; recibía ingresos de resultados de búsquedas pagadas en Yahoo! Search; compartía las tarifas de reservaciones en agencia de viajes hechas en Yahoo! Travel; y recibía cuotas de suscripción de sus usuarios registrados en Rivals.com, Yahoo! Games, Yahoo! Music y Yahoo! Personals.

La relación de Yahoo con Google databa del año 2000 y, desde entonces, oscilaba entre la cooperación y la rivalidad. Yahoo fue uno de los primeros clientes de Google para su aplicación de búsquedas, pero empezó a distanciarse de esta última en 2002 cuando empezó a adquirir compañías con tecnologías desarrolladas para búsquedas. Yahoo reemplazó a Google con sus propias capacidades para las búsquedas en febrero del 2004. Más adelante Yahoo acusó judicialmente a Google por infracción de patente y la resolución del caso otorgó a Google la propiedad de los derechos de la tecnología a cambio de un pago con 2.7 millones de acciones de Google. Yahoo trató de renovar su relación con Google en 2008 con la esperanza de revertir la caída de su rentabilidad y liquidez que empezó en 2006. Tras evitar una adquisición hostil a manos de Microsoft en junio del 2008, Yahoo llegó a un arreglo con Google que le permitiría albergar anuncios de búsquedas de Google. La sociedad proporcionaría a Yahoo alrededor de 800 millones de dólares por concepto de ingresos adicionales al año, los cuales, en su mayor parte, irían directamente a la línea de fondo de la compañía. No obstante, Google dio por terminado el contrato en noviembre del 2008 tras recibir una notificación del Departamento de Justicia de Estados Unidos que decía que la alianza podría estar infringiendo las leyes antimonopolios. Poco después de recibir la notificación de que Google abandonaba el

Figura 10 **Lugar en la lista de participación del mercado estadounidense de los buscadores, julio del 2006, junio de 2009 y mayo del 2010**

Entidad de las búsquedas	Porcentaje de búsquedas		
	Julio del 2006	Junio del 2009	Mayo del 2010
Sitios de Google	43.7%	65.0%	63.7%
Sitios de Yahoo	28.8	19.6	18.3
Sitios de Microsoft	12.8	8.4	12.1
Ask.com	5.4	3.9	3.6
AOL	5.9	3.1	2.3
Otros	3.4	n.m.	n.m.
Total	100.0%	100.0%	100.0%

n.m. = insustancial.
Fuente: **ComScore.com.**

trato, los directivos de Yahoo informaron a los reporteros de negocios que su compañía estaba "muy decepcionada de que Google hubiera optado por abandonar el contrato en lugar de defenderlo en los tribunales".[7] En julio del 2009, Microsoft y Yahoo finalmente llegaron a un acuerdo mediante el cual el buscador Bing de Microsoft incluiría a Yahoo durante un periodo de 10 años. La figura 11 presenta un resumen del desempeño financiero para el periodo 2003-2009.

Servicios en línea de Microsoft

Microsoft reportó ingresos y ganancias netas para el ejercicio fiscal del 2009 del orden de 58.4 mil millones de dólares y 14.6 mil millones de dólares, respectivamente, generados por la venta de software de cómputo, servicios de consultoría, hardware para videojuegos y servicios en línea. Windows 7 y Microsoft Office representaron más de la mitad de los ingresos de la compañía para ese año y casi la totalidad de su utilidad operativa. El negocio de los servicios en línea de la compañía reportó ventas del orden de 3.1 mil millones de dólares y una pérdida operativa por cerca de 2.3 mil millones para el ejercicio fiscal del 2009. El negocio de los servicios en línea de Microsoft generó ingresos por anuncios en banners exhibidos en el portal Web MSN de la compañía y sus sitios web afiliados, los anuncios basados en búsquedas exhibidos con los resultados de Bing y las cuotas de suscripción del servicio de marcaje de MSN. La figura 12 presenta un resumen del desempeño financiero de Microsoft Corporation y su División de Servicios en Línea.

El negocio de búsquedas de Microsoft inició en noviembre del 2004 con el nombre de Live Search para competir directamente con Google y detener las intenciones que pudiera tener aquélla para amenazar a Microsoft en su sistema operativo central y sus negocios de software de productividad. La preocupación de Microsoft por la amenaza que representaba Google surgió poco después de la OPI de Google, cuando Bill Gates advirtió que muchos de los anuncios de empleo de Google en su sitio eran prácticamente idénticos a las especificaciones de los empleos de Microsoft. Como advirtió que los anuncios de empleos tenían más relación con el diseño de sistemas operativos que con búsquedas, Gates envió un e-mail a los ejecutivos clave de Microsoft advirtiéndoles que "Tenemos que vigilar a estos tipos. Parece que están construyendo algo para competir con nosotros".[8] Más adelante, Gates comentaría que Google "se parece más a nosotros que cualquiera de las compañías con las que hayamos competido antes".[9]

Gates supuso que la estrategia de Google a largo plazo era desarrollar aplicaciones de software para la web comparables a Word, Excel, PowerPoint y otros productos de Microsoft. La estrategia de ésta para competir con Google se concentró en hacer que Live Search fuera más efectiva que Google para proporcionar resultados de búsquedas sumamente relevantes. Microsoft pensaba que la conversión de los usuarios de Google a Live Search reduciría el número de usuarios de PC que al final de cuentas adoptarían los paquetes de software de procesamiento de palabras, hoja de cálculo y presentación basado en la web de Google. En 2008, Microsoft pagó más de 100 millones de dólares por la adquisición de Powerset, el desarrollador de un buscador semántico. La tecnología de las búsquedas semánticas ofrecía la posibilidad de superar la relevancia de los resultados de las búsquedas de Google, porque la búsqueda semántica evaluaba el significado de una palabra o frase y conside-

[7] Citado en "With Google Gone, Will Microsoft Come Back to Yahoo?", *Fortune,* 5 de noviembre del 2008.

[8] Citado en "Gates vs. Google", *Fortune*, 16 de abril del 2005.

[9] *Ibid.*

Figura 11 Datos financieros seleccionados de Yahoo, 2003-2009 (en miles de dólares)

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Ingresos	$ 6 460 315	$ 7 208 502	$ 6 969 274	$ 6 425 679	$ 5 257 668	$3 574 517	$1 625 097
Ingreso por operación	386 692	12 963	695 413	940 966	1 107 725	688 581	295 666
Ingreso neto	597 992	418 921	639 155	731 568	1 877 407	839 553	237 879
Efectivo y equivalentes	1 275 430	2 292 296	1 513 930	1 569 871	1 429 693	823 723	415 892
Valores negociables	3 242 574	1 229 677	849 542	1 967 414	2 570 155	2 918 539	2 150 323
Capital de trabajo	2 877 044	3 040 483	937 274	2 276 148	2 245 481	2 909 768	1 013 913
Total de activo	14 936 030	13 689 848	12 229 741	11 513 608	10 831 834	9 178 201	5 931 654
Obligaciones a largo plazo	699 666	715 872	384 208	870 948	1 061 367	851 782	822 890
Total de capital contable	12 493 320	11 250 942	9 532 831	9 160 610	8 566 415	7 101 446	4 363 490

Fuente: Yahoo, Reportes 10-K, 2007 y 2009.

Figura 12 Datos seleccionados de las finanzas de Microsoft Corporation y Unidad de negocios de servicios en línea de Microsoft, 2006-2009 (en millones de dólares)

	Ejercicio fiscal al 30 del junio			
Microsoft Corporation	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**
Ingresos	$58 437	$60 420	$51 122	$44 282
Ingresos por operación	20 363	22 492	18 524	16 472
Ingreso neto	14 569	17 681	14 065	12 599
Efectivo, equivalentes e inversiones a corto plazo	$31 447	$23 662	$23 411	$34 161
Total de activo	77 888	72 793	63 171	69 597
Obligaciones a largo plazo	11 296	6 621	8 320	7 051
Capital contable	39 558	36 286	31 097	40 104
Unidad de negocios de servicios en línea de Microsoft	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**
Ingresos	$ 3 088	$ 3 214	$ 2 441	$ 2 296
Ganancias (pérdidas) operativas	(2 253)	(1 233)	(617)	5

Fuente: Microsoft, Informes anuales para 2007 y 2009.

raba su contexto cuando entregaba los resultados de la búsqueda. A pesar de que la búsqueda semántica tenía capacidad para responder a preguntas enunciadas en un lenguaje común, el tiempo de procesamiento tomaba varios segundos para regresar los resultados. La cantidad de tiempo necesario para efectuar una búsqueda llevó a Microsoft a limitar el índice de búsquedas de Powerset exclusivamente a artículos incluidos en Wikipedia. Los desarrolladores de Microsoft se concentraron en incrementar la velocidad de sus capacidades para las búsquedas semánticas de modo que su índice de búsquedas pudiera ser ampliado a un número mayor de páginas de internet. Los desarrolladores de la compañía también incorporaron algunas de las capacidades de Powerset a su buscador de última generación, Bing, que fue lanzado en junio del 2009.

El contrato de Microsoft con Yahoo para las búsquedas tenía por objeto permitir que la compañía incrementara su participación en el mercado de las búsquedas en internet y que alcanzara la escala de publicidad necesaria para que su negocio de servicios en línea fuera rentable. La compañía esperaba que al sumar los 130.5 millones de usuarios mensuales únicos de Yahoo se duplicaría la exposición de los anuncios en banners de Microsoft a más de 200 millones de usuarios mensuales únicos. Los anuncios en banners representaban el grueso de los ingresos de publicidad en línea de Microsoft, porque su buscador Bing sólo representó 12% de las búsquedas en línea en 2010. A pesar de que el tamaño del mercado para exhibir anuncios era más o menos la mitad que el mercado de anuncios de búsquedas en 2009, los analistas esperaban que el gasto para publicidad en anuncios en banners se duplicaría para el 2012, para llegar a 15 mil millones de dólares.

Microsoft también avanzaba con su propio planteamiento para la nube de cómputo. El lanzamiento de Windows Live de la compañía en 2008 permitía a los usuarios de internet almacenar archivos en línea en su sitio SkyDrive protegido con un código de acceso. El almacenaje de archivos en línea SkyDrive permitía a los usuarios entrar a archivos y editarlos desde muchos lugares, compartir archivos con compañeros de trabajo que necesitaran privilegios de edición o poner los archivos a disposición en una carpeta pública para su amplia distribución. Azure era la iniciativa de cómputo en la nube más ambiciosa de Microsoft en 2010 y tenía por objeto reducir los costos de cómputo de las empresas permitiendo que Microsoft albergara sus programas operativos y archivos de datos. Además de reducir el gasto de capital para actualizaciones del software y el aumento de capacidad del servidor, la posibilidad que ofrecía Azure de albergar en el exterior ofrecía la seguridad de los datos en caso de desastres naturales como incendios o huracanes.

CUESTIONES SOBRE EL DESEMPEÑO Y LA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS DE GOOGLE EN EL 2010

En el primer trimestre del ejercicio fiscal del 2010, Google alcanzó un crecimiento de sus ingresos, de un año a otro, de 23%, mientras que la mayoría de las compañías en casi todas las industrias batalló mucho debido a que la economía estadounidense seguía floja. Hasta ese momento, parecía que el modelo de negocios y la estrategia de Google aisló a la compañía de los efectos

de la recesión y que estaba en posición de seguir con sus estrategias de crecimiento. Las prioridades estratégicas de la compañía en el 2010 se concentraban en expandir su participación de las plataformas de las búsquedas en móviles y teléfonos inteligentes, impulsar sus planes para convertirse en el proveedor dominante de soluciones de cómputo en la nube, incrementar los ingresos de publicidad en las búsquedas provenientes de mercados en el exterior de Estados Unidos y extender las búsquedas a la televisión. Algunos analistas pensaban que las prioridades de la compañía también debían incluir el desarrollo de capacidades para las búsquedas semánticas, mientras que otros estaban preocupados porque la compañía se había distanciado de sus 10 principios; en concreto, del Principio 6: "Uno puede ganar dinero sin hacer un mal".

Los partidarios de la libertad de expresión criticaron a Google por ser cómplice de la censura del contenido de Internet en China cuando lanzó su sitio en ese país en 2006, mientras que los defensores de la privacidad se quejaban de que el modo de ver las calles de Google Map infringía el derecho a la privacidad. El gobierno de Nueva Zelanda abordó el asunto del derecho a la privacidad exigiendo a Google que difuminase los rostros de todas las personas fotografiadas por sus autos con cámara. La cuestión más grave sobre Street View de Google giraba en torno a la decisión de la administración de Google de autorizar que los autos con cámaras de la compañía captaran datos de Wi-Fi emitidos desde los hogares y las empresas mientras se fotografiaba la ruta. En mayo del 2010, autoridades de Estados Unidos, Canadá, Australia, Alemania, Italia, el Reino Unido y España investigaban las actividades de Google para reunir datos a efecto de determinar si habrían de juzgar a los gerentes de la compañía. Sergey Brin, el cofundador de Google, declaró que la compañía "metió la pata" reuniendo datos personales por medio de las redes inalámbricas en un intento por mejorar su sistema de mapas.[10]

Asimismo, el cabildeo de la compañía para propiciar que el gobierno de Obama instituyera políticas que promovieran la neutralidad de la Red atrajo el escrutinio de la Comisión de Supervisión del Congreso de Estados Unidos. La preocupación central de esta Comisión de la cámara implicaba las comunicaciones que tuvieron lugar entre la compañía y su ex jefe de asuntos de políticas públicas y cuestiones gubernamentales, Andrew McLaughlin, quien fue designado para ocupar el puesto de funcionario en jefe de Tecnología en la Casa Blanca. Las reglas éticas creadas por un decreto ejecutivo firmado por el presidente Obama prohibían que los funcionarios de la Casa Blanca se comunicaran con cabilderos o con una compañía que se pudiese ver afectada en razón de políticas pendientes. Una petición al tenor de la ley Freedom of Information Act (FOIA) presentada por un grupo de consumidores encontró que McLaughlin se comunicaba con regularidad con los ejecutivos de Google para discutir el empuje que debía dar el gobierno para que internet fuese regulada por la Comisión Federal de Comunicaciones para promover la neutralidad de la Red. La gente podía obtener los e-mail de McLaughlin al tenor del FOIA, porque todas las cuentas de e-mail de la Casa Blanca tenían que ser archivados como dictaba la ley federal. La Comisión de Supervisión del Congreso estaba particularmente molesta por el presunto uso de McLaughlin de una cuenta personal en Gmail para que sus comunicaciones con los ejecutivos de Google no quedaran archivadas y sujetas a las solicitudes del FOIA.

Algunos analistas pensaban que la presión por alcanzar el crecimiento de ingresos y ganancias necesarios para mantener el elevado precio de las acciones de Google pudo ser la causa que llevó a la administración de la compañía a tomar decisiones que fueron más allá de los límites de la filosofía de la compañía. El crecimiento de los ingresos y las ganancias de la compañía se habían empezado a desacelerar en años recientes y parecía poco probable que la floja economía estadounidense diera un impulso dramático a los ingresos de Google en el 2010. Faltaba por determinar si las estrategias de Google sostendrían su crecimiento y el desempeño de las acciones de modo que respetara las creencias originales de los fundadores de la compañía.

[10] Citado en "Google Faces European Probes on Wi-Fi Data", *Wall Street Journal Street Journal Online*, 20 de mayo del 2010.

Skype frente a AT&T y el futuro de las telecomunicaciones

CASO 8

A. J. Stickland
The University of Alabama

Matt Zarzour
The University of Alabama
Candidato al grado de maestría

Josh Silverman, presidente de Skype, entró a la sala de consejo y saludó a los demás miembros de su equipo ejecutivo. Su rostro mostraba una amplia sonrisa mientras tomaba asiento a la cabeza de la larga mesa rectangular de la sala. Su secretaria acababa de entregarle una copia de un correo electrónico que James Cicconi, vicepresidente ejecutivo senior de asuntos legislativos de AT&T, envió a los más de 300 mil empleados de su compañía. El correo solicitaba a todos esos empleados que expresaran su "profunda preocupación" respecto de la neutralidad de la red en el sitio web de la Comisión Federal de Comunicaciones (Federal Communications Commission, FCC) de Estados Unidos a efecto de convencer a dicha Comisión de que votase en contra de la propuesta de ley relativa a la neutralidad de la red, la cual restaba poderío a las grandes compañías de telecomunicaciones como AT&T. Esto significaba que AT&T mostraba señales de miedo frente al teléfono por internet. Silverman sabía que, al final de cuentas, Skype era un jugador suficientemente grande dentro de la industria de las telecomunicaciones para producir un impacto mundial.

Sin embargo, la sonrisa de Silverman no tardó en desaparecer en el momento que recordó el motivo de esta junta del equipo ejecutivo. El crecimiento de los ingresos de Skype recibió varios golpes, cayó de 685%, en 2006, a 95% en 2007 y a 37% en 2008. Skype tenía que conocer más a fondo las razones que explicaban esta caída. Es más, Silverman sabía que Skype se tendría que concentrar más en sus ataques contra AT&T y otras grandes compañías telefónicas. Skype debía encontrar respuesta a dos grandes interrogantes tan pronto como fuera posible. La competencia en la industria se incrementaba con gran rapidez y Skype tenía que hacer un movimiento para seguir siendo un líder en la industria.

VoIP

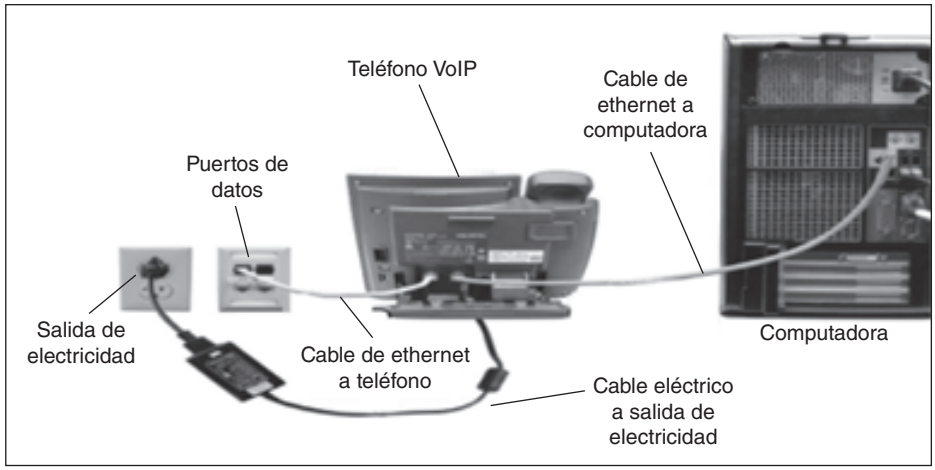
Skype era un poco diferente a AT&T, pues ofrecía a sus clientes el protocolo de voz por internet (*Voice-over Internet Protocol*, VoIP) que, definido en pocas palabras, significa la transmisión del tráfico de voz por redes basadas en el IP. Es decir, era el servicio telefónico por vía de una conexión a internet. La figura 1 presenta una conexión VoIP estándar. El servicio telefónico tradicional, o sea el empleado por AT&T, pasaba por una red pública de teléfonos interconectados (PSTM) y era mucho más caro. Las llamadas telefónicas se cobran en razón del tiempo de la conexión por vía de la PSTN (es decir, por segundo o minuto). Las llamadas VoIP se cobraban por cantidad de información (datos) enviados por internet. La razón de la creciente popularidad del VoIP era que ofrecía mejores costos que las redes tradicionales de telefonía. La mayor parte de los usuarios de teléfonos pagaban una cuota mensual fija por las llamadas telefónicas locales y un cargo por minuto en el caso de las llamadas de larga distancia. En cambio, los usuarios de Skype se podían comunicar gratis con otros usuarios de Skype y sólo pagaban una tarifa muy módica por las llamadas de larga distancia a líneas en tierra. Tres métodos para conectarse a una red VoIP eran:

- Utilizar un teléfono de VoIP.
- Utilizar un teléfono "normal" con un adaptador a VoIP (proveedores PSTN de VoIP).
- Utilizar una computadora con un micrófono y bocinas.

A diferencia de los operadores de telecomunicaciones, como AT&T, los proveedores de VoIP no tenían que invertir grandes cantidades de capital en infraestructura y equipo porque utilizaban el que ya estaba instalado. Los proveedores de VoIP se clasificaban como proveedores de servicios informáticos y, por lo mismo, no estaban sujetos a la Ley de Telecomunicaciones de 1996, la cual regulaba estrictamente a los operadores de telecomunicaciones. La falta de una regulación provocaba que las

Copyright © 2010 por A.J. Strickland. Todos los derechos reservados.

Figura 1 Diagrama de conexión al VoIP



Fuente: Google, **www.google.com.**

compañías entraran con más facilidad al mercado del VoIP que al de las telecomunicaciones.

Los analistas esperaban que el VoIP registrara un crecimiento constante en el futuro próximo. Según un informe de Infonetics Research, el mercado mundial de los servicios de VoIP sumaron 15.8 mil millones de dólares en el 2006, un incremento de 66% frente al del 2005, y seguramente se triplicaría para llegar a 48.9 mil millones hacia finales del 2010. El crecimiento proyectado para el decenio era de entre 145-150%. No obstante, la participación del VoIP en el mercado mundial de las telecomunicaciones seguía siendo mínima. La industria de las telecomunicaciones, encabezado por unas cuantas compañías grandes —Comcast, Vonage, Time Warner y Cox Communications— tenía un valor superior a un billón de dólares en el 2010. Hacia finales de ese mismo año, el VoIP tenía una participación de casi 5% del mercado y seguía siendo un competidor pequeño en la industria.

Los proveedores de VoIP afrontaban la enorme oportunidad de capitalizar el mercado de los celulares. Los expertos preveían que, para el 2019, la mitad de las llamadas de móviles pasarían por redes de IP. La conexión con el IP se haría por medio de aplicaciones VoIP a través de un aparato celular. Esperaban que las aplicaciones del VoIP llegaran a 278 millones de usuarios y generaran una utilidad de 32.2 mil millones de dólares.

En opinión de Andy Abramson, director general de la empresa de marketing Communicano Inc., una parte considerable del atractivo de estas ofertas en un aparato móvil sería que los clientes podrían diseñar los servicios por sí mismos, en lugar de comprar conjuntos de características por paquete. Los proveedores de telefonía con el tiempo tendrían que permitir que los clientes escogieran y eligieran sus propios servicios y muchos de los servicios pagados se ofrecerían gratis en las ofertas de los operadores de VoIP. Abramson comentó:

> Estamos hablando de poner fin al cuento de terror de los tratos con los operadores... Supongo que, en los próximos años, se desatará una guerra entre AT&T, AOL (Time Warner) y todas las compañías grandes de cable para conquistar usuarios de VoIP, y la medida en que permitan a las personas servirse a sí mismas será lo que marque la diferencia.

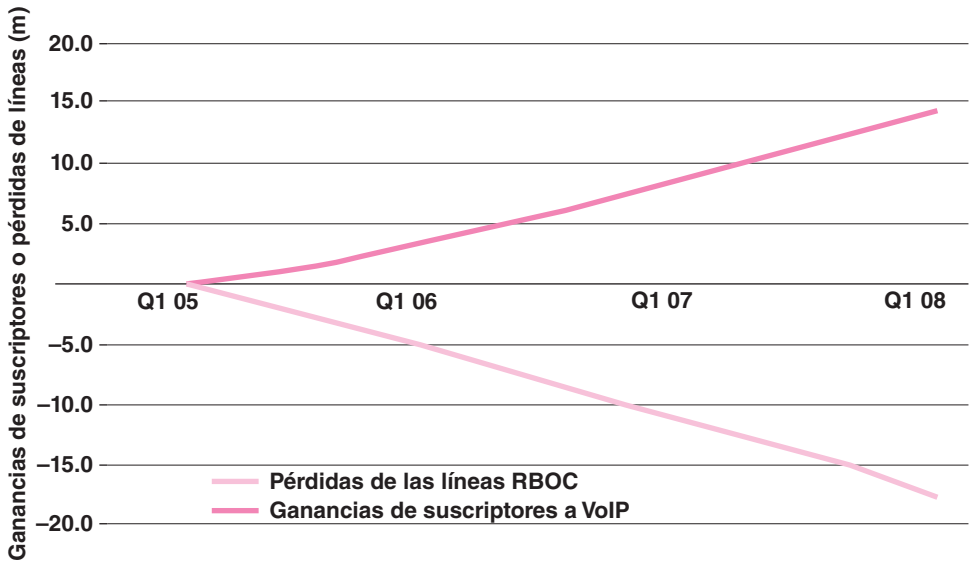
Además de la idea de que los consumidores buscarían cada vez más los servicios expandidos del VoIP como motivo para su adopción, muchos expertos sugerían que el crecimiento de las tecnologías de telefonía por internet marcaría el ocaso de la PSTN. Las figuras 2 y 3 muestran el crecimiento del VoIP y la consecuente caída del uso de líneas terrestres. La mayor parte de los proveedores de tecnología aceptaban la idea de que los consumidores y las empresas en efecto impulsarían el crecimiento continuo de los sistemas de VoIP, pero muchos estaban de acuerdo que siempre existiría un uso generalizado de una mezcla de servicios telefónicos tradicionales y por internet.

La ventaja del VoIP era clara y su futuro ponía a temblar a las grandes compañías telefónicas como AT&T. Éstas perderían su dominio absoluto de la industria. Aquí es donde entraba la discusión en torno a la neutralidad de la red.

NEUTRALIDAD DE LA RED

Internet era una complicada infraestructura con numerosos componentes que, juntos, constituían el ciberespacio que conocían los usuarios; se trataba de un conjunto

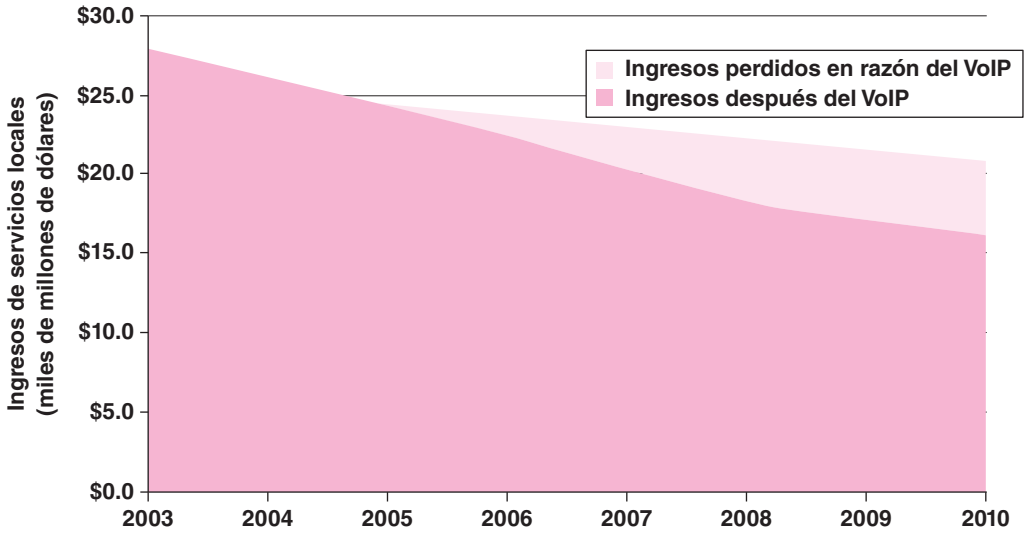
Figura 2 Crecimiento de suscriptores a VoIP y descenso de suscriptores a líneas terrestres, 2005-2008*



* Los servicios de VoIP crecían con rapidez, pero las compañías telefónicas existentes, en particular las tres Regional Bell Operating Companies (RBOC) —AT&T, Verizon y Qwest— estaban sufriendo una sangría de suscriptores a las líneas fijas tradicionales. Desde el inicio del 2005, las RBOC perdieron 17.3 millones de líneas telefónicas residenciales, mientras que los proveedores de servicios de VoIP ganaron 14.4 millones de clientes nuevos.

Fuente: TeleGeography, **www.telegeography.com**.

Figura 3 Ingresos de servicios locales en Estados Unidos, 2003-2010



Fuente: TeleGeography Research, *US VoIP Research Service.*

colosal de sistemas de cómputo entrelazados que abarcaba el mundo entero. La comunicación por medio de esos sistemas dependía de series de reglas llamadas *protocolos*. Internet también dependía mucho de una enorme infraestructura de dispositivos en ruta, servidores y puntos de acceso a las redes (*network access points*, NAP). Además, estaban los satélites, los kilómetros de cable y los miles de aparatos inalámbricos que trans-

mitían señales entre las computadoras y las redes. Los cables cruzaban océanos y continentes para enlazar los puntos más remotos de la Tierra. En términos técnicos internet no era propiedad de nadie, ningún gobierno o compañía podría reclamar propiedad sobre internet; sin embargo, miles de personas y organizaciones poseían los aspectos materiales de internet. Algunos de esos propietarios podían controlar la calidad y el grado de acceso que un individuo tenía a internet. La parte física de internet que transportaba información y datos era conocida como la columna vertebral de internet; varias compañías grandes proporcionaban los dispositivos en ruta y los cables que constituían esa columna vertebral. Algunas de esas compañías, llamadas *proveedores de servicios de internet* ascendente (*internet service providers*, ISP), eran AT&T, Global Crossing, Level 3 Communications, Qwest, Sprint y UUNET, de Verizon Business. Al final de cuentas, cualquiera que quisiera acceder a internet al final, tenía que hacerlo por medio de estas compañías.

Muchos consumidores y negocios individuales se suscribieron a ISP que no formaban parte de la columna vertebral de internet. Estos ISP negociaban el acceso a internet con los ISP ascendentes . Las compañías de suscriptores a líneas de cable y digitales (*digital subscriber line*, DSL) eran ejemplos de ISP de menor tamaño.

Si la FCC aprobara una iniciativa de ley para la neutralidad de la red, los ISP ascendentes y los de tamaño más pequeño no podrían restringir lo que sus clientes hicieran en internet; si la iniciativa no era aprobada y los ISP ascendentes y los ISP de tamaño más pequeño se les permitiera tomar sus propias decisiones, entonces podrían cobrar un extra por el acceso a ciertos sitios web de forma muy similar a los paquetes de televisión por cable o por satélite. Por lo tanto, la neutralidad de la red era un tema candente. Tumblr.com definió la neutralidad de la red con estas palabras: "un principio propuesto para las redes de acceso de los usuarios que participan en internet pide que no existan restricciones en el contenido, los sitios o las plataformas, para las clases de equipamiento que se puede agregar y para los modos de comunicación permitidos, así como que la comunicación no sea degradada irrazonablemente por otro tráfico".

EL TELÉFONO

Si le preguntara a una persona promedio que quién inventó el teléfono, muy probablemente respondería: "Alexander Graham Bell". Eso hemos aprendido. Sin embargo, la historia del invento del teléfono fue una confusa serie de afirmaciones y negaciones, oscurecida incluso más por numerosas demandas y pleitos judiciales por las patentes que iniciaron infinidad de individuos.

En 1871, un inventor nacido en Italia, de nombre Antonio Meucci, solicitó el registro, ante la Oficina de Patentes de Estados Unidos, de un aviso de patente para un "telégrafo con sonido", el cual describía la comunicación de voz entre dos personas por medio de un cable. Este aviso de patente consistía básicamente en una idea y algunos dibujos. La idea de un aviso de patente era reservar algo mientras el inventor trabajaba en ello a efecto de que nadie diera el primer golpe antes que él. Sin embargo, un aviso de patente tenía que ser renovado cada dos años. Para su mala suerte, Meucci se quedó sin dinero y no pudo renovar su patente, por lo cual expiró. El concepto del telégrafo con sonido de Meucci llegó a oídos de un grupo selecto de inventores, de los cuales Elisha Gray y Alexander Graham Bell eran los más destacados. Tras un ir y venir de solicitudes de patente, y debido a un simple sentido de oportunidad y de que se conectó con las personas indicadas, Bell se llevó el crédito oficial del invento del teléfono el 10 de marzo de 1876. El concepto consistía en una serie de mecanismos creados por varias personas, pero Bell se quedó con la fama y el crédito. El teléfono nació en medio de una controversia, la cual sigue hasta nuestros días.

SKYPE

Fundada por Niklas Zennström y Janus Friis en 2003, el domicilio de Skype estaba en Luxemburgo, pero la compañía tenía oficinas esparcidas por Europa, Estados Unidos y Asia. La compañía fue adquirida por eBay en 2005, que más adelante vendería una participación mayoritaria a un grupo de inversionistas encabezados por Silver Lake, el cual incluía a personajes como Zennström, Friis y Andreessen Horowitz, así como a Joltid Limited, eBay y el Canada Pension Plan Investment Board.

Skype ofrecía llamadas de voz y video, así como mensajería instantáneos (*instant messaging,* IM) y servicios de mensajes cortos (*short messaging services,* SMS) para una amplia gama de sistemas operativos y aparatos móviles. Skype estaba disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, en todo el mundo. La misión original de la compañía era "facilitar las conversaciones del mundo". Esa misión se desviaba en ocasiones para enfocar su estrategia en una meta determinada. El director general Josh Silverman declaró: "Skype es una plataforma de comunicación en tiempo real para internet que encabeza la transición de la comunicación del hardware al software."

En el tercer trimestre del 2009, los usuarios de Skype usaron 27.7 mil millones de minutos de llamadas de Skype a Skype (de las cuales más de la tercera parte fueron videollamadas) y 3.1 mil millones de minutos de llamadas a líneas terrestres y teléfonos móviles. En esos tiempos, se estimaba que por Skype pasaban 8% de los minutos de las llamadas mundiales.

Para Skype, el problema interno central era que la tasa de crecimiento de los ingresos no coincidía con

la tasa de crecimiento de la compañía. La figura 4 muestra el incremento de la tasa de crecimiento de la compañía del 2007 a 2008, la figura 5 muestra que, en 2009, el tráfico de Skype creció más de 60% y la figura 6 muestra el crecimiento constante del número de usuarios de Skype que estaban conectados a sus cuentas en un día dado, del 2003 a 2009 (con incrementos proyectados para el 2010). Sin embargo, las tasas de los ingresos de la compañía comenzaron a nivelarse; las figuras 7, 8 y 9 presentan estadísticas recientes. Los ejecutivos de Skype se percataron de que la principal causa de dicha nivelación de las tasas de ingresos era que las tarifas de las llamadas internacionales eran muy baratas y que las llamadas y los videos de usuario a usuario no costaban nada. La figura 10 presenta los planes y los precios de las llamadas de Skype. La compañía afrontaba la gran interrogante de aplicar tarifas a servicios que eran en ese momento gratis o no hacerlo.

Skype seguía en las primeras etapas de crecimiento de su existencia, en especial en Estados Unidos, donde la compañía tenía una participación de mercado en la industria de VoIP del orden de 1% en 2010. La compañía tenía una importante oportunidad de crecimiento en Estados Unidos, pero la cuestión era cómo penetrar en el mercado de forma más sustancial.

Uno de los principales factores del éxito de Skype fue el alboroto creado por los usuarios. La compañía casi no se hizo publicidad y dependió mucho de la comunicación de boca en boca para vender su producto. Esto fue muy beneficioso para Skype porque mantuvo bajos los costos de operación. La facilidad de uso también fue fundamental para Skype. La compañía creó un sitio web con la comodidad y la funcionalidad en mente. Sin embargo, el factor más importante fue el bajo costo de Skype para los usuarios. Se trataba de un punto que la compañía esperaba que los competidores igualaran muy pronto y, por lo tanto, sabía que un movimiento estratégico era imperativo.

Skype tenía un plan de crecimiento acelerado que planteaba la estrategia de la compañía para el corto plazo. El plan era de tres fases y una de ellas ya concluyó.

- Fase 1 (concluida): Operar cuando menos en una plataforma (PC), con una fuente de ingresos (SkypeOut), concentrándose en un segmento del mercado (llamadas de larga distancia) con un servicio primario (voz) y un mercado primario (mercados de internet maduros en Europa y Asia) y un usuario meta (los consumidores).
- Fase 2 (2010 a 2011): La palabra clave es *muchas.* Desarrollar muchas plataformas (PC, móviles, televisión, web), fuentes diversificadas de ingresos (suscripciones, licencias, publicidad), inclusive suscripciones de empresas; muchos modos de conversación (voz, video, chat, instrumentos de colaboración) y muchas regiones y muchos mercados meta.
- Fase 3 (2010 en adelante). La palabra clave es *cualquier.* Utilizar cualquier modo, cualquier plataforma en cualquier lugar. Desarrollar múltiples segmentos de mercado, productos establecidos, ubicuidad regional y mercados meta maduros.

Por cuanto a "cualquier plataforma", la estrategia de Skype para el futuro también podría incluir una sociedad con una compañía estadounidense de celulares grande a efecto de aumentar el uso de su producto. Este concepto ya se puso en marcha entre Skype y AT&T, pero el contrato estaba en disputa debido a una cobertura cuestionable de servicios de tercera generación (3G) por parte de AT&T. Los teléfonos necesitaban una cobertura 3G o mejor para que Skype estuviera accesible.

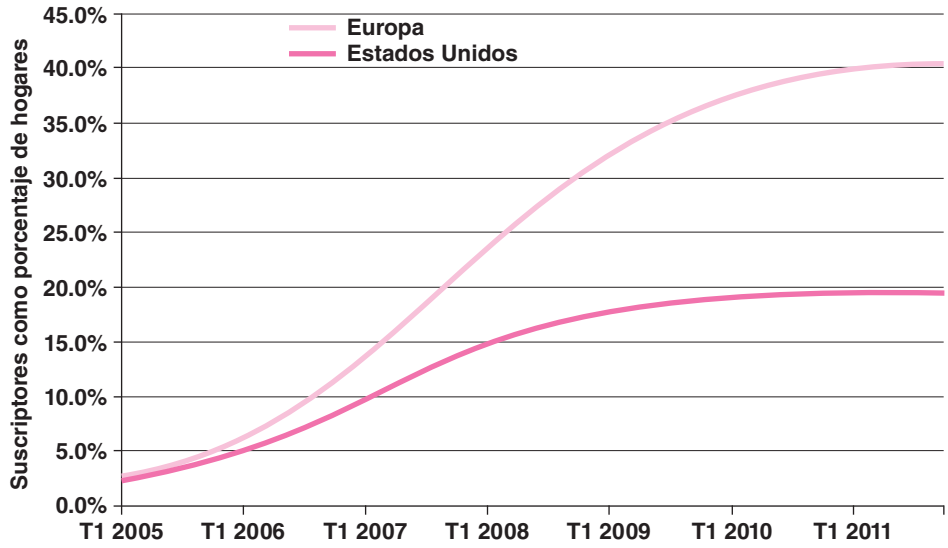
Al estudiarlos con mayor detenimiento, los datos de los ingresos de Skype reflejaban un crecimiento fenomenal en todos los sectores. Durante cuatro años no había grandes motivos para dudar del futuro de la compañía en razón de su crecimiento constante de dos dígitos. Las

Figura 4 Cifras del crecimiento de Skype (en el mundo), tercer trimestre de 2007-cuarto trimestre del 2008

	T3 07	T4 07	T1 08	T2 08	T3 08	T4 08
Usuarios registrados (en millones)	246	276	309	338	370	405
Crecimiento de a/a	*81%*	*61%*	*58%*	*54%*	*51%*	*47%*
Minutos de Skype a Skype (en miles de millones)	9.8	11.9	14.2	14.8	16.0	20.5
Crecimiento de a/a	*31%*	*26%*	*30%*	*38%*	*63%*	*72%*
Minutos de operación de Skype (en miles de millones)	1.4	1.6	1.7	1.9	2.2	2.6
Crecimiento de a/a	*25%*	*7%*	*33%*	*42%*	*54%*	*61%*

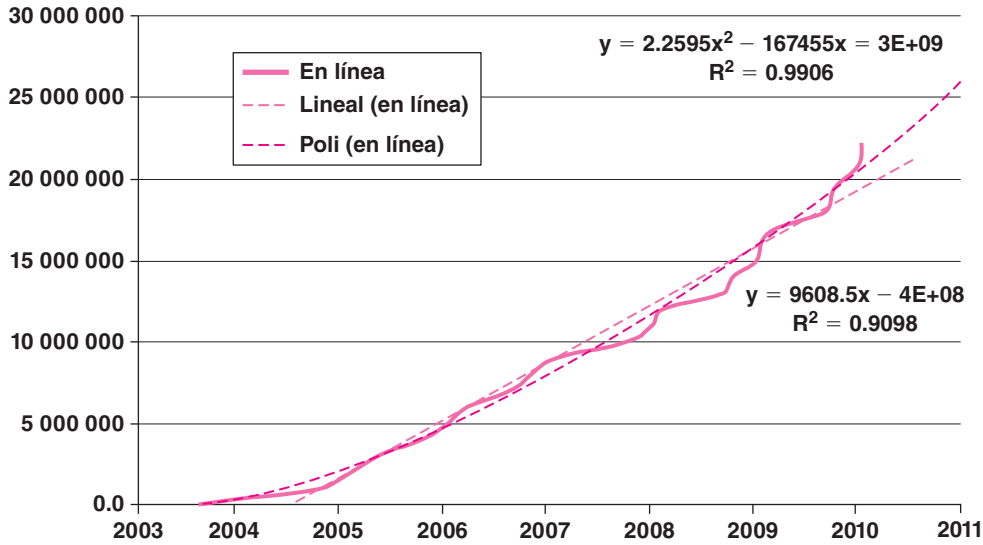
Fuente: **www.skypeworld.com.**

Figura 5 Crecimiento del número de usuarios de Skype, 2005-2011 (proyección)



Fuente: www.share.skype.com.

Figura 6 Skype con marcado de tonos: número pico de cuentas conectadas en un día, 2003-2010

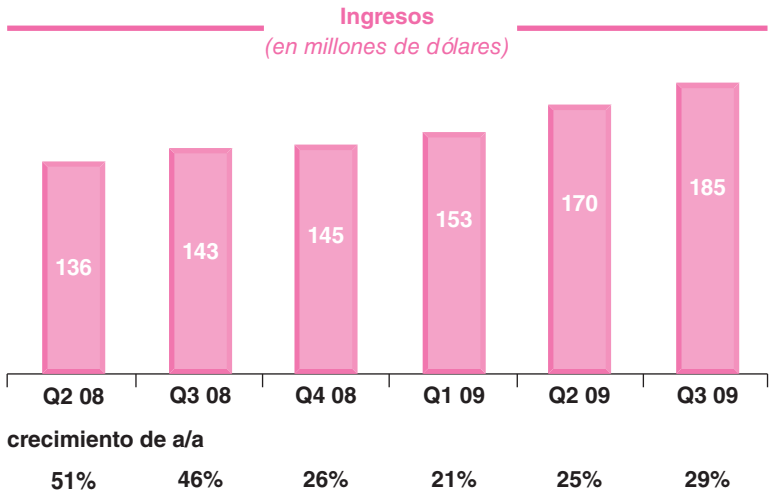


Fuente: www.skypejournal.com.

figuras del 11 a la 14 presentan datos de las operaciones, el flujo de efectivo, el balance general y los ingresos netos de Skype del periodo 2005-2009. Los ejecutivos de Skype presentaron su perspectiva con las palabras siguientes.

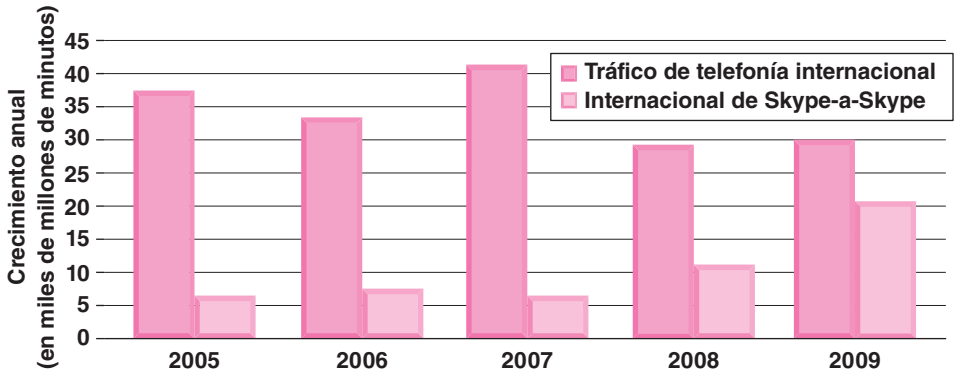
Pensamos que la escala, la distribución mundial y el crecimiento de nuestra base de usuarios nos proporcionan los efectos de una potente red que hace que Skype adquiera más valor a medida que más personas lo usan y, con ello,

Figura 7 Ingresos de Skype, segundo trimestre del 2008-tercer trimestre del 2009



Fuente: **www.skype.world.com.**

Figura 8 Incremento neto del tráfico de telefonía internacional y de Skype, 2005-2009

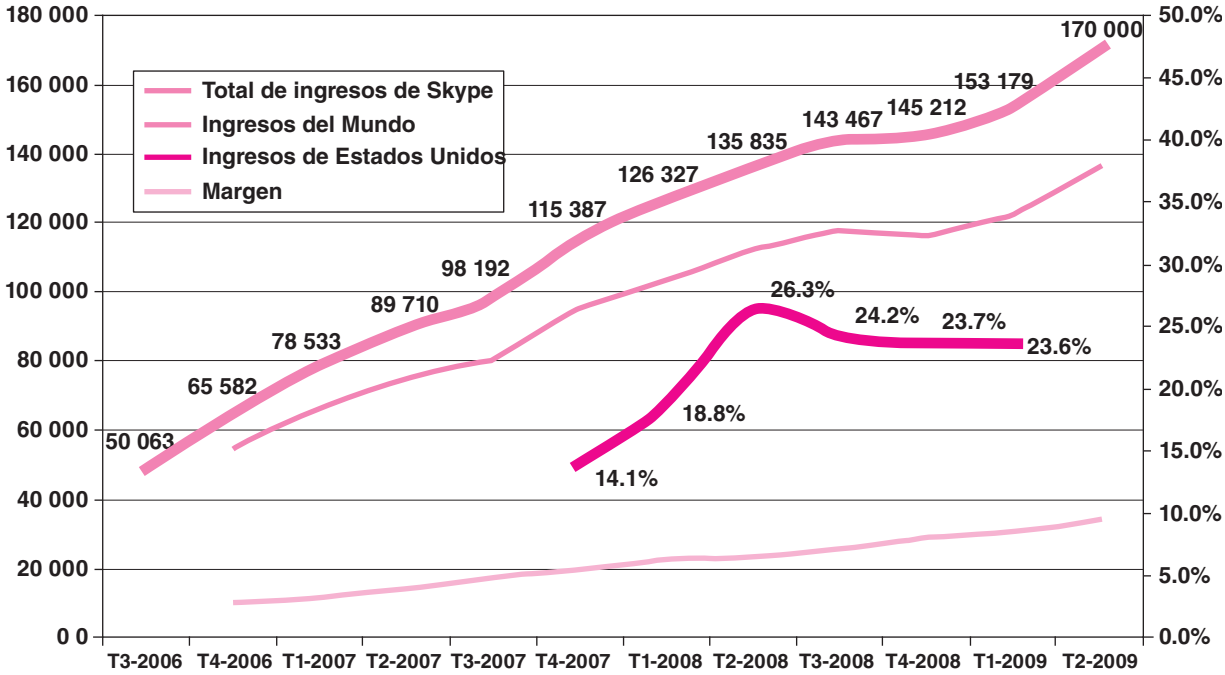


Notas: El tráfico de telefonía internacional refleja operadores de TDM y VoIP. El crecimiento de tráfico de Skype sólo refleja el tráfico de Skype-a-Skype. Los datos para 2009 son proyecciones.

Fuente: TeleGeography, **www.telegeography.com.**

crean un incentivo para que los usuarios existentes animen a otros usuarios a unirse. Pensamos que los efectos de esta red nos ayudan a atraer nuevos usuarios y nos proporcionan ventajas competitivas significativas, como el fortalecimiento de nuestra marca y el poder beneficiarnos del marketing "viral", que nos proporciona una ventaja de costos porque mantiene bajos nuestros costos por adquisición de usuarios. Además, nuestra escala y los efectos de la red alientan a otras compañías a establecer relaciones estratégicas con Skype, con lo cual se crea más valor para nuestros usuarios y se incrementa el compromiso de los usuarios. Por ejemplo, en fecha reciente anunciamos relaciones estratégicas con operadores móviles líderes como Verizon Wireless en Estados Unidos y con fabricantes de televisores (LG, Panasonic y Samsung) que incluyen el software de Skype en sus aplicaciones y aparatos. Las relaciones estratégicas como las mencionadas nos ayudan a que Skype esté presente en más aparatos de comunicaciones, lo que incrementa el acceso a Skype y su uso por parte de nuestra creciente base de usuarios.

Figura 9 **Ingresos de Skype en Estados Unidos y en el mundo, del tercer trimestre del 2006 al segundo trimestre del 2009 (en millones de dólares)**



Fuente: **www.skypejournal.com.**

PRINCIPALES COMPETIDORES EN EL MERCADO DEL VOIP

Los principales competidores en el mercado estadounidense del VoIP eran Comcast Corporation, Time Warner Cable, Cox Enterprises y Vonage Holdings. También había una serie de jugadores más pequeños en el mercado, entre ellos Skype. La figura 15 muestra las participaciones de mercado correspondientes a los principales competidores en el mercado estadounidense de VoIP en 2009.

Comcast Corporation

En 1963, Comcast se fundó exclusivamente como una operación de cable con un sistema. Para el 2009, Comcast era, por mucho, el proveedor de cable más grande de Estados Unidos, con cerca de 46.5 millones de suscriptores para sus diferentes productos. Los sistemas de cable de Comcast transmitían de forma simultánea internet de alta velocidad, teléfono digital y servicios de video a los suscriptores. Al mes de septiembre del 2009, Comcast tenía 15.6 millones de suscriptores a internet de alta velocidad, 7.8 millones de suscriptores a voz digital y 23.6 millones de suscriptores a video cable. Comcast prácticamente eliminó sus servicios de teléfonos de conexión de circuitos y en septiembre del 2009 sólo restaban dos mil suscriptores de este servicio. El segmento de los servicios de video era claramente el que más ingresos generaba. Expertos de la industria esperaban que el segmento de video generara 55% de los ingresos de Comcast en 2009, seguido por el segmento de internet con 22%. Comcast también generaba ingresos de otras fuentes, entre ellas, la telefonía, la publicidad y las redes de canales estadounidenses, como VERSUS, el Golf Channel y E! Entertainment Television.

En 2009, Comcast incrementó su oferta de productos al "cuádruple play" con la oferta de servicio a móviles bajo la marca Comcast High-Speed 2go. Comcast empezó a ofrecer servicios de datos inalámbricos después de su inversión en Clearwire en noviembre del 2008 (véase la figura 16). Comcast proveía sus servicios 4G por vía de la red Clearwire, y 3G por medio de la red Sprint a todo el país.

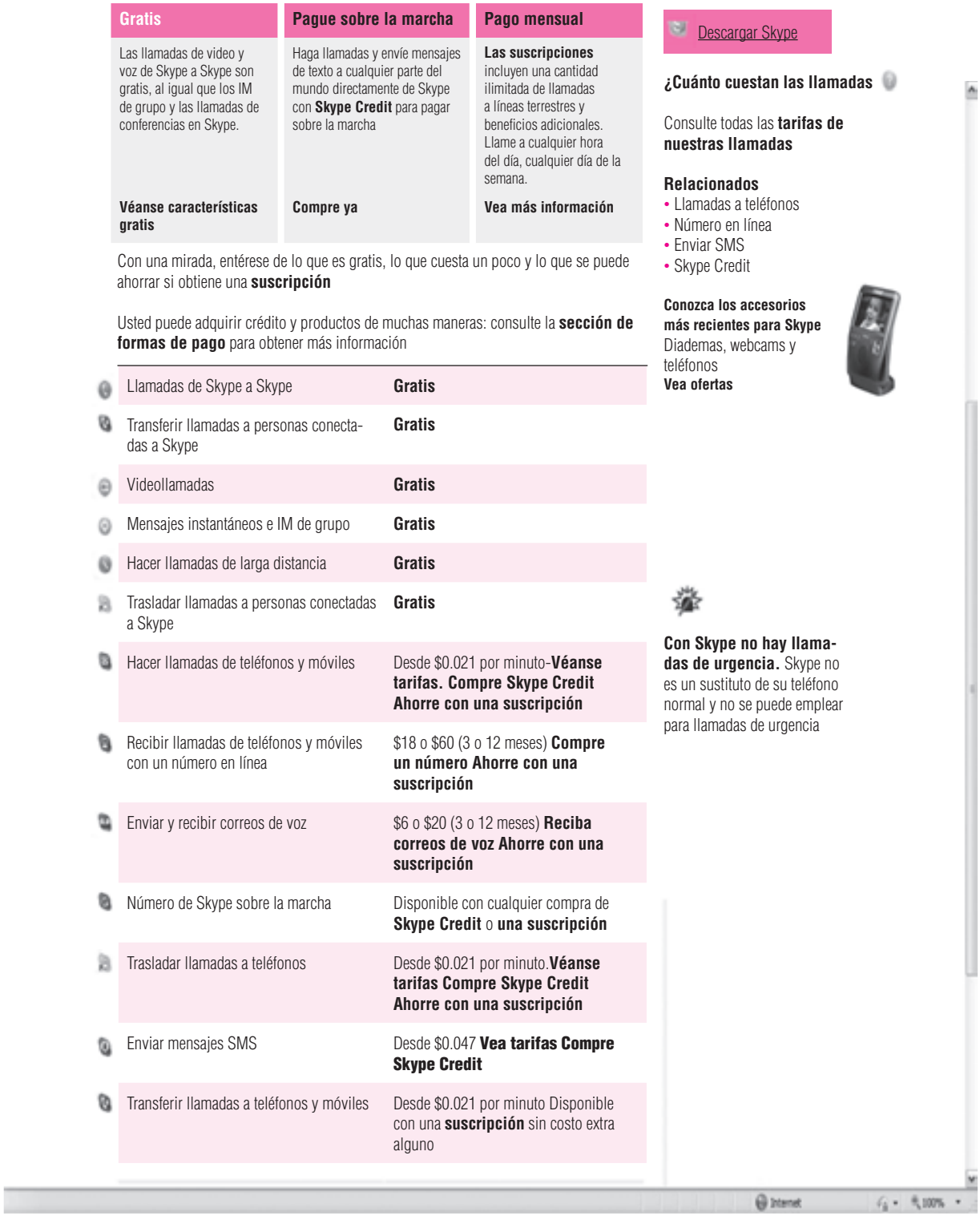
Figura 10 Planes y precios de las llamadas de Skype

Gratis	Pague sobre la marcha	Pago mensual
Las llamadas de video y voz de Skype a Skype son gratis, al igual que los IM de grupo y las llamadas de conferencias en Skype.	Haga llamadas y envíe mensajes de texto a cualquier parte del mundo directamente de Skype con **Skype Credit** para pagar sobre la marcha	**Las suscripciones** incluyen una cantidad ilimitada de llamadas a líneas terrestres y beneficios adicionales. Llame a cualquier hora del día, cualquier día de la semana.
Véanse características gratis	**Compre ya**	**Vea más información**

Con una mirada, entérese de lo que es gratis, lo que cuesta un poco y lo que se puede ahorrar si obtiene una **suscripción**

Usted puede adquirir crédito y productos de muchas maneras: consulte la **sección de formas de pago** para obtener más información

Llamadas de Skype a Skype	**Gratis**
Transferir llamadas a personas conectadas a Skype	**Gratis**
Videollamadas	**Gratis**
Mensajes instantáneos e IM de grupo	**Gratis**
Hacer llamadas de larga distancia	**Gratis**
Trasladar llamadas a personas conectadas a Skype	**Gratis**
Hacer llamadas de teléfonos y móviles	Desde $0.021 por minuto-**Véanse tarifas. Compre Skype Credit Ahorre con una suscripción**
Recibir llamadas de teléfonos y móviles con un número en línea	$18 o $60 (3 o 12 meses) **Compre un número Ahorre con una suscripción**
Enviar y recibir correos de voz	$6 o $20 (3 o 12 meses) **Reciba correos de voz Ahorre con una suscripción**
Número de Skype sobre la marcha	Disponible con cualquier compra de **Skype Credit** o **una suscripción**
Trasladar llamadas a teléfonos	Desde $0.021 por minuto.**Véanse tarifas Compre Skype Credit Ahorre con una suscripción**
Enviar mensajes SMS	Desde $0.047 **Vea tarifas Compre Skype Credit**
Transferir llamadas a teléfonos y móviles	Desde $0.021 por minuto Disponible con una **suscripción** sin costo extra alguno



Fuente: **www.skype.com**

Figura 11 **Resumen de datos del estado de pérdidas y ganancias de las operaciones de Skype, 2005-2009 (en miles de dólares, excepto datos por acción)**

	Antecesor anterior a eBay	Antecesor				Sucesor
	1 de enero a 13 de octubre del 2005	14 de octubre a 31 de diciembre del 2005	Ejercicio al 31 de diciembre del 2006	Ejercicio al 31 de diciembre del 2007	Ejercicio al 31 de diciembre del 2008	1 de enero a 18 de noviembre del 2009	9 de noviembre a 31 de diciembre del 2009
Ingresos netos	$ 47 076	$ 24 809	$ 193 696	$ 381 551	$ 551 364	$ 626 458	$ 92 445
Costo de ingresos netos	33 729	17 842	140 107	228 638	290 053	293 533	44 836
Utilidad bruta	13 347	6 967	53 589	152 913	261 311	332 925	47 609
Gastos de operación:							
Ventas y marketing	14 200	13 097	59 787	67 195	85 630	111 029	17 267
Desarrollo de productos	5 027	6 536	38 900	22 078	31 124	34 993	5 809
Generales y administrativos	11 588	5 787	37 865	41 169	51 863	50 208	113 284
Amortización de activos intangibles adquiridos	—	13 694	60 156	65 514	69 832	55 453	13 284
Liquidación de litigio	—	—	—	—	—	343 826	—
Afectación del buen nombre	—	—	—	1 390 938	—	—	—
Total de gastos de operación	30 815	39 114	196 708	1 586 894	238 449	595 509	149 644
(Pérdida)/ingresos por operación	(17 468)	(32 147)	(143 119)	(1 433 981)	22 862	(262 584)	(102 035)
Intereses netos por ingreso u otros (gastos)	272	493	2 029	5 303	10 297	(2 549)	5 492
Gastos por interés	—	—	—	—	—	—	(10 387)
Ingreso (pérdida) antes de impuesto sobre la renta	(17 196)	(31 654)	(141 090)	(1 428 678)	33 159	(265 133)	(106 930)
Utilidad o pérdida del impuesto sobre la renta	1 141	(2 380)	(22 044)	(23 342)	(8 447)	3 950	(7 209)
Utilidad o pérdida neta	$(18 337)	$ (29 274)	$(119 046)	$(1 405 336)	$ 41 606	$(269 083)	$ (99 721)
Pérdida neta por acción básica y diluida (Clase A a la J)							$ (10.59)
Número ponderado de acciones, básico y diluido (Clase A a la J)							9 414 600

Fuente: Registros de eBay.

Figura 12 Resumen de datos del flujo de efectivo de Skype, 2007-2009 (en miles de dólares)

	Antecesor			Sucesor	Antecesor
	Ejercicio al 31 de diciembre del 2007	Ejercicio al 31 de diciembre del 2008	1 de enero a 18 de noviembre del 2009	19 de noviembre a 31 de diciembre del 2009	Seis meses al 30 de junio del 2009
Efectivo neto reservado para (utilizado en) actividades operativas	$ 80 220	$148 801	$ 128 049	$ (150 913)[2]	$93 976
Efectivo neto reservado para utilizado en) actividades de investigación	(536 020)[1]	(4 964)	(11 733)	(1 958 981)[3]	(5 264)
Efectivo neto reservado para (utilizado en) actividades de financiamiento	468 354[5]	13 305	(263 302)	2 082 013[4]	—

[1] Este monto reflejó primordialmente un pago de $530.3 millones de dólares en efectivo por parte de eBay en razón de una conciliación de ganancias del convenio con ciertos ex accionistas del Antecesor previo a e-Bay y el representante de las ganancias. Las actividades para financiar este pago dieron por resultado un incremento correspondiente en el efectivo neto previsto por las actividades de financiamiento.
[2] Este monto se vio afectado por pagos de efectivo realizados por $94.4 millones de dólares en conexión con la resolución del litigio Joltid como parte de la Operación Joltid. Para mayor información véase "Certain Relationships and Related Party Transactions-Acquisition-Related Matters-The Jolid Transaction" y la nota 13 de los estados financieros consolidados auditados incluidos en otra parte de este folleto. Además, se pagaron $98.7 millones de dólares en forma de honorarios y gastos relacionados con la Adquisición de Skype.
[3] Este monto incluye $1.9 mil millones de dólares pagados en efectivo a eBay como parte de la consideración en la Adquisición de Skype. Además, se pagaron $34.6 millones de dólares por la adquisición de activos intangibles como parte de la Transacción Joltid que se celebró antes de la Adquisición de Skype.
[4] Este monto incluye $681.7 millones de dólares netos producto de la deuda contraída en relación con la Adquisición de Skype y $1.4 mil millones en efectivo neto producto de la emisión de acciones comunes en la Adquisición de Skype.
[5] Este monto refleja primordialmente el refinanciamiento del Contrato de Crédito a cinco años enmendado y el reembolso contemporáneo de los $125 millones de dólares del contrato de crédito en especie con eBay pendientes de pago.

Fuente: Registros de eBay.

Figura 13 Datos seleccionados del balance general de Skype, 2005-2009 (en miles de dólares)

	Antecesor				
	Al 31 de diciembre				
	2005	2006	2007	2008	Al 31 de diciembre del 2009
Efectivo y su equivalente	$ 88 156	$ 92 837	$ 115 884	$ 260 187	$ 114 077
Total de activo circulante	107 352	121 953	154 234	319 804	202 445
Activo neto en terreno y equipo	1 023	7 123	9 075	6 040	13 238
Buen nombre	2 312 359	2 575 931	1 919 341	1 836 562	2 372 779
Activo neto intangible	263 406	235 711	188 204	112 934	788 118
Total de activo	2 684 286	2 944 758	2 275 410	2 282 535	3 409 704
Gastos devengados y otros pasivos circulantes	20 187	39 658	46 359	65 159	90 852
Ingresos diferidos y anticipos de usuarios	22 429	56 219	89 419	108 012	142 600
Total de pasivo circulante	52 684	111 740	170 463	219 893	302 246
Deuda a largo plazo	—	—	—	—	772 220
Total de pasivo	115 694	150 730	186 007	222 493	1 172 131
Total de capital contable	2 568 592	2 794 028	2 089 403	2 060 042	2 237 573
Total de pasivo y capital contable	$2 684 286	$2 944 758	$2 275 410	$2 282 535	$3 409 704

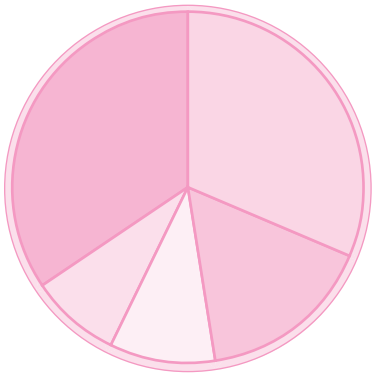
Fuente: Registros de eBay.

Figura 14 Ingresos netos de Skype, 2007-2009 (en miles de dólares)

	Año al 31 de diciembre					
	Antecesor 2007	Antecesor 2008	Proforma 2009	Antecesor 1 de enero-18 de noviembre del 2009	Sucesor 19 de noviembre-31 de diciembre del 2009	Antecesor 2009
Ingresos netos por tipo						
Servicios de comunicaciones	$365 533	$526 341	$665 457	$575 939	$89 517	$299 528
Marketing y otros servicios	16 018	25 023	53 446	50 519	2 928	25 310
Total de ingreso neto	$381 551	$551 364	$718 903	$626 458	$92 445	$324 838
Ingreso neto por geografía						
Estados Unidos	$ 55 016	$ 89 395	$116 872	$101 850	$15 022	$ 53 728
No Estados Unidos	326 535	461 969	602 031	524 608	77 423	271 110
Total ingreso neto	$381 551	$551 364	$718 903	$626 548	$92 445	$324 838

Fuente: Registros de eBay.

Figura 15 Participación de mercado de VoIP (EEUU), 2009

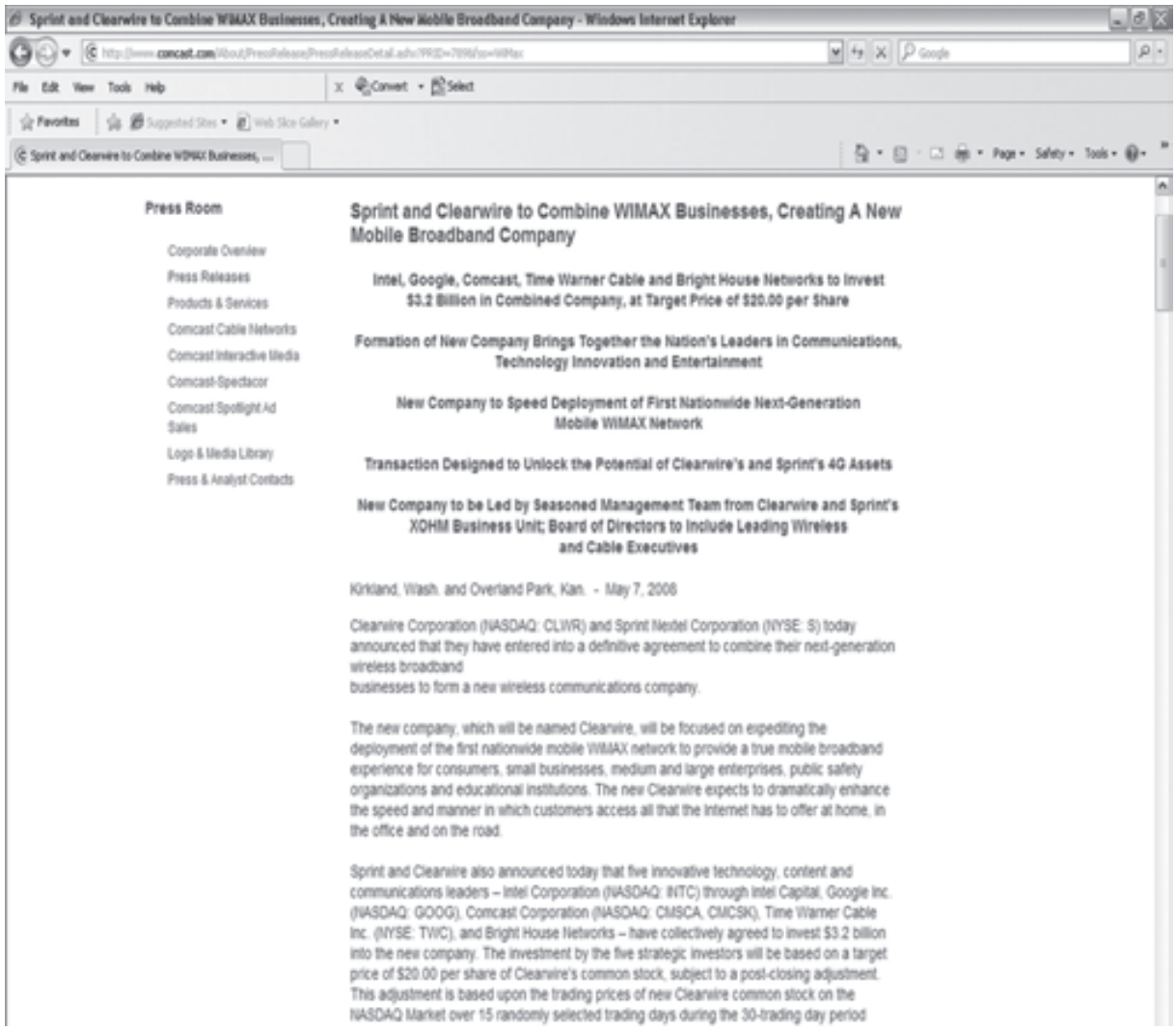


Principal participante	Ámbito de participación de mercado
Comcast Corporation Clase A Especial	31.5% (2009)
Time Warner Cable Inc.	16.2% (2009)
Cox Enterprises, Inc.	9.6% (2009)
Vonage Holdiang Corp.	8.3% (2009)
Otros (inclusive Skype)	34.4% (2009)

Las adquisiciones de competidores con una infraestructura sustancial para el sistema de cable desempeñaron un papel central en la expansión de Comcast. En diciembre del 2001, Comcast adquirió las operaciones de cable de AT&T por 72 mil millones de dólares en acciones y asumió sus obligaciones de deuda. Esta importante adquisición introdujo a seis estados más de la Unión Americana al mercado de servicios disponibles e incrementó significativamente el número de suscriptores a internet de Comcast; en 2006, en asociación con Time Warner, Comcast compró activos de Adelphia, lo cual dio por resultado 1.7 millones de nuevos suscriptores para Comcast.

En 2009, los expertos esperaban que la división de cable de Comcast, que incluía voz, internet y video, generara ingresos por 33.3 mil millones de dólares (véase la figura 17), lo que significaría un incremento de 3.5% año por año y un incremento de 14% de 18 mil millones en 2004. En los dos años anteriores, el incremento del total de los ingresos por cable provino de los mercados de internet de alta velocidad y de voz digital conforme el crecimiento del video se desaceleraba.

Figura 16 Captura de pantalla de boletín de prensa sobre la creación de Clearwire



Sprint and Clearwire to Combine WiMAX Businesses, Creating A New Mobile Broadband Company - Windows Internet Explorer

Press Room

Corporate Overview
Press Releases
Products & Services
Comcast Cable Networks
Comcast Interactive Media
Comcast-Spectacor
Comcast SpotlightAd Sales
Logo & Media Library
Press & Analyst Contacts

Sprint and Clearwire to Combine WIMAX Businesses, Creating A New Mobile Broadband Company

Intel, Google, Comcast, Time Warner Cable and Bright House Networks to Invest $3.2 Billion in Combined Company, at Target Price of $20.00 per Share

Formation of New Company Brings Together the Nation's Leaders in Communications, Technology Innovation and Entertainment

New Company to Speed Deployment of First Nationwide Next-Generation Mobile WiMAX Network

Transaction Designed to Unlock the Potential of Clearwire's and Sprint's 4G Assets

New Company to be Led by Seasoned Management Team from Clearwire and Sprint's XOHM Business Unit; Board of Directors to Include Leading Wireless and Cable Executives

Kirkland, Wash. and Overland Park, Kan. - May 7, 2008

Clearwire Corporation (NASDAQ: CLWR) and Sprint Nextel Corporation (NYSE: S) today announced that they have entered into a definitive agreement to combine their next-generation wireless broadband businesses to form a new wireless communications company.

The new company, which will be named Clearwire, will be focused on expediting the deployment of the first nationwide mobile WiMAX network to provide a true mobile broadband experience for consumers, small businesses, medium and large enterprises, public safety organizations and educational institutions. The new Clearwire expects to dramatically enhance the speed and manner in which customers access all that the Internet has to offer at home, in the office and on the road.

Sprint and Clearwire also announced today that five innovative technology, content and communications leaders – Intel Corporation (NASDAQ: INTC) through Intel Capital, Google Inc. (NASDAQ: GOOG), Comcast Corporation (NASDAQ: CMSCA, CMCSK), Time Warner Cable Inc. (NYSE: TWC), and Bright House Networks – have collectively agreed to invest $3.2 billion into the new company. The investment by the five strategic investors will be based on a target price of $20.00 per share of Clearwire's common stock, subject to a post-closing adjustment. This adjustment is based upon the trading prices of new Clearwire common stock on the NASDAQ Market over 15 randomly selected trading days during the 30-trading day period

Fuente: **www.comcast.com**.

Desempeño del VoIP Los ingresos de Comcast por la voz digital se dispararon en los cinco años anteriores a 2009. El VoIP se convirtió en un medio de comunicación más usado, y sus ingresos se incrementaron 480% al año, de 500 mil dólares en 2004 a 3.3 mil millones en 2009 (véase la figura 18). El enorme incremento de los ingresos de Comcast fue de la mano con el crecimiento del VoIP como tecnología de comunicación. En el 2004, el VoIP era una tecnología a punto de florecer que tenía que ganar más exposición masiva y penetración. En Estados Unidos sólo había dos mil suscriptores al VoiP de Comcast. Sin embargo, los consumidores empezaron a notar el potencial de VoiP para ahorrar costos. Además de la creciente conciencia de los consumidores, la tecnología del VoiP mejoró y se convirtió en un sustituto más cercano de la llamada de voz tradicional del PSTN. Por lo anterior, la base de suscriptores de Comcast registró un incremento sustancial; en el tercer trimestre del 2009, Comcast reportó que su base era de unos 7.7 millones de consumidores.

De 2004 a 2009, las compañías de cable, incluida Comcast, empezaron a comercializar activamente el pro-

ducto VoIP. Los proveedores de VoIP se concentraron en los paquetes como método para desbancar a los proveedores de PSTN. La estrategia resultó muy exitosa, y Comcast mejoró sustancialmente sus ingresos por cable al mismo tiempo que recortaba los números de suscriptores de los proveedores de PSTN. En el primer trimestre del 2005, los servicios de telefonía digital de Comcast estaban a disposición de un millón de hogares en Estados Unidos. En el tercer trimestre del 2009, Comcast reportó que su servicio de telefonía digital estaba a disposición de 48 millones de hogares. El colosal incremento de los números de suscriptores se reflejó en la correspondiente participación de los ingresos de cable proporcionados a Comcast por el mercado de voz digital; en el tercer trimestre del 2009, el mercado de voz digital daba cuenta de 10% del total de ingresos de cable, con un incremento de 6.6 puntos de porcentaje, de sólo 3.4% en el primer trimestre del 2005. Por supuesto que Comcast aprovechó muy bien el auge del VoIP.

Figura 17 **Desempeño financiero del segmento de cable de Comcast, 2005-2009**

Año	Ingresos (en millones de dólares)	Crecimiento (%)	Ingresos de operaciones (en millones de dólares)	Crecimiento (%)
2005	$19 987	9.6%	$ 7 939	14.4%
2006	24 042	20.3	9 667	21.8
2007	30 120	25.3	12 246	26.7
2008	32 443	7.7	13 170	7.5
2009	33 681	3.8	13 721	4.2

Fuente: Informe anual, **www.ibisworld.com**.

Figura 18 **Desempeño financiero del segmento VoIP de Comcast, 2005-2009**

Año	Ingresos (en millones de dólares)	Crecimiento (%)
2005	$ 68.2	13 540%
2006	528.0	674
2007	1 619.1	207
2008	2 639.2	63
2009	3 300.0	25

Fuente: Informe anual, **www.ibisworld.com**.

El VoIP para móviles

El siguiente desafío de Comcast sería desarrollar el VoIP para móviles y colaboración con operadores inalámbricos como AT&T y Verizon. Esto explicaba por qué Comcast invirtió en la red 4G WiMAX de Clearwire. A finales del 2009, Comcast introdujo los servicios 4G WiMAX con el nombre High-Speed 2go. La oferta era un paquete del servicio 4G WiMAX con los servicios de banda ancha de la propia Comcast, un intento directo por quitarle participación de mercado a AT&T y Verizon, porque ninguna de las dos ofrecía un paquete comparable. El éxito de Clearwire y sus socios de cable, inclusive Comcast, dependería de su capacidad para crear y comercializar el servicio WiMAX para móviles a nuevos mercados antes de que Verizon lanzase su versión de un paquete 4G a finales del 2010.

La entrada de Comcast a la industria inalámbrica creó innumerables posibilidades para servicios inalámbricos con valor agregado. Por ejemplo, Comcast lanzó recientemente su propia aplicación iPhone y iPod Touch, diseñada ésta para clientes que ya utilizaban los servicios disponibles de la compañía, inclusive e-mail, VoIP, listas de televisión y Comcast On Demand, ofreciendo un acceso integral a todos los servicios por medio del iPhone. Esta integración podría ser el factor determinante definitivo para el éxito del VoIP móvil en el futuro.

Time Warner Cable Inc.

Time Warner Cable (TWC) fue constituida en 1990 con la fusión de la compañía de televisión por cable de Time Inc., American Television and Communications Corporation y Warner Cable, una división de Warner Communications. Antes del 2009, Time Warner Inc. (TWI) era la dueña de TWC pero en el primer trimestre del 2009, TWC fue separada de TWI para crear una entidad independiente.

Para el 2001, TWC concluyó una actualización de su sistema en todo Estados Unidos para crear una red de cable coaxial de fibra híbrida (*hybrid fiber coaxial*, HFC). En esencia, TWC creó su propia red de los cables, esto significaba que no tendría más negociaciones con los ISP ascendentes. Además de la red actualizada, TWC desarrolló nuevos servicios que incluían cable digital, video a petición, televisión de alta definición (HDTV), acceso en línea de alta velocidad por vía de modem de cable, videograbadora digital (DVR) y teléfono digital.

Al ofrecer paquetes, que llamó doble play, triple play y cuádruple play, TWC tuvo mucho éxito al construir una enorme base de suscriptores y para aumentar sus ingresos de manera importante año con año. El triple play de TWC incluía internet de alta velocidad, el video digital y los servicios digitales de voz. TWC operaba en la industria del VoIP mediante su oferta de telefonía digital.

Por su tamaño, TWC era el segundo proveedor de televisión por cable en Estados Unidos. Al tercer trimestre del 2009, TWC tenía un total de 35 millones de suscriptores, con 4.1 millones de suscriptores a telefonía digital. La televisión por cable fue un mercado maduro desde hacía algún tiempo, como sus competidores, TWC empezó a ofrecer paquetes que incluían televisión/video, acceso de alta velocidad a internet y servicios de telefonía basados en IP. En septiembre del 2009, TWC tenía 3.4 millones de clientes de triple play.

El servicio de telefonía digital de TWC, lanzado en 2004, utilizaba la red de cable IP de la compañía para permitir a los suscriptores hacer llamadas locales, de larga distancia e internacionales por medio de un modem de cable habilitado para voz, las llamadas dirigidas a otros suscriptores de telefonía digital permanecían en la red de VoIP de la compañía, sin embargo, las llamadas dirigidas a destinos fuera de la red de TWC se encaminaban por medio de la PSTN.

Desempeño del VoIP De forma muy similar a Comcast, TWC registró un crecimiento muy fuerte proveniente de los ingresos de la telefonía digital entre 2004 y 2009. Al término del 2009, los suscriptores a la telefonía digital de TWC se incrementaron 83% al año hasta sumar alrededor de 4.3 millones, con un enorme incremento tras reportar sólo 206 000 suscriptores a telefonía digital en el 2004. De 2004 a 2009, TWC comercializó vigorosamente el servicio de VoIP en paquetes como medio para obtener clientes de los proveedores de telecomunicaciones tradicionales. La estrategia resultó muy exitosa y el incremento del uso del VoIP disparó el ingreso promedio por usuario (IPPU) del VoIP de TWC a 25% al año, lo cual produjo un IPPU de 37.02 dólares para finales del año 2009.

Los incrementos sustanciales del número de suscriptores a telefonía digital de TWC y un IPPU creciente se combinaron para incrementar sustancialmente los ingresos de la telefonía digital. Los analistas proyectaban que el ingreso por VoIP de TWC incrementaría 130% al año, hasta llegar a 1.9 mil millones de dólares a finales del 2009 (véase la figura 19). Proyectaban que, al término del 2009, los ingresos por concepto de VoIP representarían 10.7% del total de los ingresos por concepto de cable, un incremento de 10.4 puntos porcentuales en comparación con 2004 (0.3%).

VoIP móvil TWC también invirtió en la red 4G WiMAX de Clearwire. En diciembre del 2009, TWC lanzó su servicio WiMAX móvil de tecnología Clear en la zona de Dallas/Fort Worth como mercado de prueba. TWC vendía el servicio WiMAX, nombrado Road Runner Mobile, en paquetes y requería que los clientes contratasen cuando menos otro servicio. TWC planeaba lanzarlo en más ciudades a principios del 2010.

AT&T

AT&T Inc., era propietaria de AT&T Mobility, que fue, hasta la fusión de Verizon-Alltel en 2009, el operador de telecomunicaciones inalámbricas más grande de Estados Unidos por total de suscriptores. AT&T Inc., era un proveedor de telecomunicaciones integradas —ofrecía servicios de línea como servicios locales, de larga distancia y de datos— y sufrió una serie de cambios de nombre después de diversas adquisiciones. AT&T Mobility fue Cingular Wireless, que se constituyó en el 2000 como una empresa conjunta entre SBC Communications y BellSouth. Estas dos compañías poseían 60% y 40% del capital de la empresa en participación, respectivamente. Los enunciados de la misión y la visión de AT&T eran:

Figura 19 Desempeño financiero de VoIP de cable de TimeWarner, 2005-2009

Año	Ingresos (en millones de dólares)	Crecimiento (%)
2005	$ 282	872.4%
2006	688	144.0
2007	1 159	68.5
2008	1 619	39.7
2009	1 910	18.0

Fuente: Informe anual, **www.ibisworld.com**.

Enunciado de la misión
Aspiramos a ser la compañía más admirada y valiosa del mundo. Nuestra meta es enriquecer la vida personal de nuestros clientes y hacer sus negocios más exitosos al llevar al mercado servicios de comunicaciones más útiles y emocionantes, creando valor para los accionistas en el proceso.

Enunciado de la visión
Conectar a las personas con su mundo, dondequiera que vivan o trabajen, y hacerlo mejor que todos los demás.

En octubre del 2004, Cingular Wireless completó su fusión con AT&T Wireless Services por 41 mil millones de dólares en efectivo. La gran ventaja para Cingular fue que la base de clientes de AT&T sumaba una mezcla complementaria de clientes, considerando que sus clientes tendían a generar un ingreso promedio por usuario más alto que los de Cingular. La nueva Cingular tenía 54 millones de clientes y la red de datos y voz digital más grande de Estados Unidos.

Adquisiciones En 2005, SBC Communications, propietaria de 60% de Cingular Wireless, adquirió AT&T Corporation por 16 mil millones de dólares. SBC Communications cambió su nombre al de AT&T Inc. A continuación, en 2006, adquirió BellSouth por 86 mil millones de dólares, la mayor adquisición hostil en la historia de las telecomunicaciones en Estados Unidos. Más adelante, AT&T Inc., adquirió 40% de Cingular Wireless que aún no era de su propiedad. Con 100% del dominio, AT&T Inc., anunció que cambiaría la marca y el nombre de Cingular Wireless al de AT&T Mobility. El nombre de Cingular Wireless quedó eliminado a mediados del 2007, no obstante que la compañía gastó varios miles de millones de dólares en la comercialización de la marca. Por desgracia, la gerencia también anunció que, entre 2007 y 2009, recortaría a unas 10 mil personas de la planta laboral de AT&T Mobility.

Después de este periodo de mucha actividad en el terreno de las adquisiciones, la compañía realizó una serie de transacciones menores pero importantes: en 2007, AT&T adquirió Dobson Communications, proveedor inalámbrico que ocupaba el noveno lugar en Estados Unidos; después, en 2008, AT&T compró Edge Wireless, la compañía inalámbrica que ocupaba el vigésimo lugar en términos de suscriptores en ese país. Estas operaciones convirtieron a AT&T en el segundo jugador de la industria, detrás de Verizon.

Desarrollo de los negocios AT&T Mobility presumía de tener la red de datos y voz digital más grande de Estados Unidos. El crecimiento de los ingresos para ese sector fue drástico en los pasados cinco años. La figura 20 presenta proyecciones para el 2009. En los cuatro años anteriores a 2009, AT&T Mobility invirtió miles de millones de dólares, la actualización y mejoramiento de su red 3G. La compañía deseaba impulsar la capacidad de su red 3G y elevar los ingresos por concepto de datos. Su jugada más importante quizá para solidificar los ingresos de datos de AT&T Mobility fue cuando obtuvo el derecho de exclusividad en Estados Unidos para distribuir el esperadísimo iPhone de Apple. Después de que el iPhone saliera a la venta en 2007, AT&T se benefició de un crecimiento más fuerte en su base de suscriptores e ingresos por concepto de datos (véase la figura 21), los analistas preveían que dichos ingresos superarían los 14 mil millones de dólares en 2009, con un incremento anual de 49% anual en comparación con los 4.2 mil millones para el 2006.

El incremento en el uso de los datos, impulsado por el éxito del iPhone fue un bono para AT&T en el 2008. No sólo apoyó un fuerte crecimiento en los ingresos por concepto de aparatos inalámbricos, sino que también generó una enorme mejoría en la rentabilidad de las operaciones inalámbricas de AT&T. Lo anterior se debió a que, como un servicio de lujo, los servicios de datos atraían grandes márgenes.

Figura 20 **Desempeño financiero de AT&T Mobility, 2004-2009**

Año	Ingresos (en millones de dólares)	Crecimiento (%)	Ingreso por operación (en millones de dólares)	Crecimiento (%)
2004	$19 436	25.5%	$ 1 043	–43.5%
2005	34 433	77.2	1 791	71.7
2006	37 506	8.9	4 443	148.1
2007	42 684	13.8	6 838	53.9
2008	49 335	15.6	10 834	58.4
2009	52 759	6.9	12 200	12.6

Fuente: Informe anual, **www.ibisworld.com**.

Figura 21 **Indicadores clave del desempeño de AT&T Mobility, 2004-2009**

Año	Suscriptores (miles)	Crecimiento (%)	Rotación de clientes (%)
2004	49 109	104.4%	2.7%
2005	54 144	10.3	2.2
2006	61 026	12.7	1.8
2007	70 052	14.8	1.7
2008	77 009	9.9	1.7
2009	82 800	7.5	1.4

Fuente: Informe anual, **www.ibisworld.com**.

Demasiado éxito El colosal éxito del iPhone creó un problema para AT&T. La compañía lo introdujo con un plan de uso de datos ilimitado que no tenía precedente en Estados Unidos. El uso ilimitado creó una enorme congestión y degradó los servicios en algunas zonas.

Los expertos pronosticaban que el tráfico del VoIP en el mundo se quintuplicaría entre 2008 y 2013. En general, se esperaba que el tráfico de IP registrara una tasa compuesta de crecimiento anual de 40%. El método corriente para fijar los precios que consistía en cobrar una sola tarifa a todos los clientes, independientemente de la cantidad de bytes que utilizaran, era insostenible. Dados los perfiles de uso de los clientes, que divergían

enormemente, la repartición de los costos entre todos los suscriptores ofrecía muy poco valor para aquellos que utilizaban internet con poca frecuencia. Los expertos esperaban que los ISP de servicios inalámbricos, como AT&T, instituyeran otras estructuras de precios, basadas en la medición del uso de la banda ancha para poder competir de forma efectiva con Skype y los otros jugadores.

ES TIEMPO DE QUE SKYPE HAGA UN MOVIMIENTO

Ahí estaba Josh Silverman sentado, inmerso en una lluvia de ideas sobre el siguiente movimiento de Skype. La compañía se convirtió en un gran jugador en la industria del VoIP, y la industria de las telecomunicaciones comenzaba a advertir el escaso crecimiento de las líneas terrestres. Se cocinaba una feroz competencia y Skype llevaba mucho tiempo atorada en el medio. Como asesor personal de Silverman y el resto del equipo de Skype, ¿usted qué recomendaría como siguiente movimiento para continuar con el crecimiento de Skype? ¿Involucra la colaboración con los proveedores de telefonía celular o la reestructuración del modelo de precios? ¿Qué tal un incremento de la publicidad? Además, ¿cómo se defenderá Skype contra potencias enormes como AT&T? ¿La mejor opción estratégica de la compañía es convertirse en el primer proveedor que llega al mercado?

CASO 9

Sara Lee Corporation en el 2011: ¿su estrategia de reducción tuvo éxito?

Arthur A. Thompson
The University of Alabama

John E. Gamble
University of South Alabama

En febrero de 2005, Brenda Barnes, recién nombrada presidenta y administradora general de Sara Lee Corporation, anunció un atrevido y ambicioso plan estratégico para varios años: transformar a Sara Lee en una compañía concentrada primordialmente en alimentos, bebidas y productos para el hogar. La columna vertebral de su plan de transformación de Barnes consistía en deshacerse de las unidades de negocios y las categorías de productos que no mostraban buen desempeño, las cuales representaban ventas por 7.2 mil millones de dólares (37% de los ingresos anuales de Sara Lee). Estas desincorporaciones reducirían los ingresos de la compañía de 19.6 mil millones de dólares a unos 12.3 mil millones. Ella pensaba que Sara Lee operaría mejor si concentraba sus recursos financieros y administrativos en un número menor de negocios, pero que ofrecieran perspectivas de mercado muy promisorias y con marcas de Sara Lee bien posicionadas.[1] Una vez realizadas las iniciativas tocantes a la reducción, el siguiente paso del plan sería impulsar el crecimiento de la compañía por medio de iniciativas para disparar las ventas, las participaciones de mercado y la rentabilidad de las marcas fundamentales remanentes: panes y pasteles Sara Lee, carnes Ball Park, café Douwe Egberts, carnes frías Hillshire Farm, salchichas Jimmy Dean y café para una sola taza Senseo. Los ejecutivos de la empresa pensaban que la reducción llevaría a la compañía a percibir ingresos por 14 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2010 y a un margen de utilidad de operación al menos de 12% para ese mismo año (frente a 8.1% para el ejercicio de 2004).[2]

Al cierre del ejercicio de 2010 todavía no se sabía bien a bien qué tanto benefició la estrategia de reducción a los accionistas. La compañía no cumplió las proyecciones de los ingresos ni del margen de utilidad de las operaciones para el año. En ese ejercicio, los ingresos sólo sumaron 10.8 mil millones de dólares y el margen de utilidad de las operaciones sólo llegó a 8.5%. En el 2010, Sara Lee se redujo incluso más, deshaciéndose de su negocio International Household and Body Care, el cual producía y comercializaba los productos Kiwi para el calzado, los Sanex para el aseo personal, los aromatizantes de aire Ambi Pur, así como diversos insecticidas y productos de limpieza que se vendían fuera de Estados Unidos. La compañía también se anotó grandes avances con su Project Accelerate, una iniciativa que arrancó en el 2008 con miras a ahorrar costos y aumentar la productividad en toda la compañía, la cual se concentraba en el *outsourcing* o subcontratación, las eficiencias en la cadena de suministros y la reducción de los costos fijos. Para el 2010, este proyecto generó un ahorro de 180 millones de dólares y la compañía esperaba que el ahorro acumulado fuese de entre 350 y 400 millones de dólares al cierre del ejercicio de 2012. En 2010, la administración también emprendió un plan de readquisición de acciones, según el cual readquiriría acciones por un valor de entre 2.5 mil y 3 mil millones de dólares en un periodo de tres años. Ese mismo año, Brenda Barnes sufrió un accidente cerebrovascular en mayo y tuvo que abandonar el puesto de administradora general en agosto. El consejo de administración había nombrado administrador general interino a Marcel Smits, antes administrador general de finanzas de la compañía, mientras encontraba a alguien que ocupara el puesto de forma permanente. Las estrategias de Smits para el 2011 se concentraban en incrementar la participación de las marcas más fuertes de la compañía, fomentar el crecimiento en mercados geográficos atractivos y realizar la totalidad de los beneficios que se esperaban del Project Accelerate.

[1] Sara Lee, boletín de prensa, 10 de febrero de 2005.
[2] Sara Lee, boletines de prensa del 10 de febrero de 2005 y del 25 de febrero de 2005.

Copyright © 2010 por Arthur A. Thompson y John E. Gamble. Todos los derechos reservados.

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

El origen de Sara Lee Corporation data de 1939, cuando Nathan Cummins adquirió C.D. Kenny Company, un pequeño distribuidor de azúcar, café y té a mayoreo, que reportaba ventas netas por 24 millones de dólares. En 1942, con la adquisición de Sprague, Warner & Company, la compañía cambió su nombre al de Sprague Warner-Kenny Corporation y también cambió de domicilio, de Baltimore a Chicago. En 1946 comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York; en 1954, la compañía volvió a cambiar de nombre, ahora llamándose Consolidated Foods Corporation, con el propósito de enfatizar sus diversas operaciones en el terreno del procesamiento, el empacado y la distribución de alimentos; en 1956, Consolidated Foods adquirió Kitchens of Sara Lee y también ingresó al negocio de las ventas al detalle con la adquisición de 34 supermercados de Piggly Wiggly (pero se deshizo de ellos en 1966). En los siguientes 40 años, la compañía adquirió diversos negocios relacionados y no relacionados:

Año	Adquisiciones
1962	Jonker Fris; fabricante holandés de productos enlatados
1966	Oxford Chemical Corporation
	E. Kahn's Sons Company; productor de cárnicos
1968	Bryan Foods; fabricante de productos de cárnicos
	Electrolux; vendedor directo de aspiradoras
	Gant; fabricante de ropa
	Country Set; fabricante de ropa
	Canadelle; fabricante de ropa interior femenina
1969	Aris Gloves (más adelante rebautizada Aris Isotoner)
1971	Hillshire Farm; productor de cárnicos
	Rudy's Farm; productor de cárnicos
1972	Erdal; compañía holandesa que fabricaba y comercializaba productos para el aseo personal (más adelante rebautizada Intradal)
1978	Chef Pierre; fabricante/distribuidor de postres congelados
	Douwe Egberts; compañía holandesa del ramo de los abarrotes y el café
1980	Productos Cruz Verde; compañía española de productos para el hogar
1982	Standard Meat Company; procesadora de productos cárnicos
1984	Jimmy Dean Meats; fabricante de diversos productos cárnicos, de piel y alimentos
	Nicholas Kiwi Limited; fabricante y comercializador, con domicilio en Australia, de productos para el aseo personal, el hogar, el calzado y el cuidado de automóviles, así como de remedios caseros
1987	Bil Mar Foods; fabricante de productos de pavo
	Dim, S.A.; marca francesa líder en el campo de las medias
1988	Adams-Millis Corporation; fabricante de medias (significó el ingreso al negocio de los calcetines para caballero)
1989	Champion Products; fabricante de tejidos deportivos profesional
	Van Nelle; compañía holandesa del ramo del café y el té
	Hygrade Food Products; fabricante de salchichas, embutidos, tocino y jamón (que incluía las salchichas de marca Ball Park y Hygrade)
1990	Henson-Kickernick Inc.; fabricante de forros y vestidos
1991	Playtex Apparel Inc.; fabricante y comercializador internacional de ropa interior
	Rinbros; un fabricante/comercializador mexicano de ropa interior para hombres y niños
1992	BP Nutrition's Consumer Foods Group
	Giltex Hosiery
	Bessin Corporation

(*continúa*)

(*Continuación*)

Año	Adquisiciones
	Los negocios de productos para muebles SC Johnson Wax
	Un interés mayoritario en Maglificio Bellia SpA
	Activos seleccionados de Mark Cross Inc.
1993	Los productos para el baño y el aseo corporal de marca europea de SmithKline Beecham
1997	Aoste; compañía francesa de productos cárnicos
	Lovable Italiana SpA; fabricante italiano de ropa interior
	Brossard France SA; fabricante francés de productos de panadería
1998	NutriMetics
	Café do Ponto
1999	Wechsler Coffee
	Chock full o'Nuts
	Continental Coffee
2000	Los cafés de marca Hills Bros., MJB y Chase & Sanborn (adquiridas a Nestlé USA)
	Courtaulds Textiles; fabricante de ropa interior de marca Gossard y Berlei, ubicadas en el Reino Unido
	Café Pilão; la cafetalera más importante de Brasil
	Sol y Oro; la compañía de ropa interior para mujer más importante de Argentina
2001	The EarthGrains Company, una importante panificadora en Europa y la número dos en el mercado estadounidense

John H. Bryan, ex director de Bryan Meats (adquirida por la compañía en 1968) fue nombrado presidente y administrador general de Consolidated Foods en 1975, y ocupó ese puesto hasta el año 2000; Bryan fue nombrado presidente del consejo en 1976 y ocupó el puesto hasta el año 2001. Él fue el gran arquitecto de la estrategia de adquisiciones de la compañía durante el periodo de 1975-2000, encabezando tanto las actividades de diversificación como el surgimiento de una corporación global. Para 1980, las ventas llegaron a cinco mil millones de dólares. En 1985, Consolidated Foods cambió de nombre a Sara Lee Corporation, las ventas sumaron 10 mil millones de dólares en 1988, 15 mil millones en 1994 y 20 mil millones en 1998. Sin embargo, los ingresos llegaron a su nivel máximo de 20 mil millones de dólares en 1998-1999, mientras se luchaba por administrar las operaciones de la compañía, enormemente diversificadas y muy dispersas en términos de geografía.

En el año 2000, C. Steven McMillan sucedió a John Bryan como administrador general y presidente de Sara Lee; él fue presidente hasta su jubilación un año después y, entonces, McMillan adquirió ese título adicional. Él emprendió iniciativas estratégicas para estrechar el enfoque de Sara Lee de modo que sólo se concentrara en un número más pequeño de segmentos de bienes de consumo procesados con marcas globales: alimentos y bebidas, ropa interior para hombres y mujeres y artículos para el hogar. McMillan se deshizo de varios negocios para iniciar el proceso de afinar el enfoque de Sara Lee en los restantes:

Año	Desincorporación
1966	Los supermercados de la cadena Piggly Wiggly
2000	PYA/Monarch (vendida a Royal Ahold, una empresa estadounidense distribuidora de servicios de comida, por cerca de 1 600 millones de dólares)
	Champion de Europa
	Coach
	La división internacional de textiles Courtaulds
	Las panificadoras internacionales en Francia, India, China y el Reino Unido
2004	Filodoro, un negocio italiano de ropa interior para mujer

Brenda C. Barnes, quien fue presidenta de Pepsi-Cola de Norteamérica de 1996 a 1998, llegó a Sara Lee como presidenta y administradora general de operaciones en julio de 2004. Cuando fue nombrada, Barnes tenía 50 años y era miembro de los consejos de administración de Avon Products, New York Times Company, Sears Roebuck y Staples. En su carrera de 22 años en PepsiCo, ocupó una serie de puestos ejecutivos en las áreas de operaciones, administración general, producción, ventas y marketing. De noviembre de 1999 a marzo de 2000, fue presidenta interina y administradora general de opera-

ciones de Starwood Hotels & Resorts. Su nombramiento como presidenta y administradora general de Sara Lee se anunció el 10 de febrero de 2005, el mismo día que se anunció el plan para transformar a Sara Lee en una compañía con un enfoque incluso más cerrado.

INICIATIVAS PARA LA REDUCCIÓN DE SARA LEE

La primera fase del plan de Brenda Barnes para transformar a Sara Lee consistía en deshacerse de ocho negocios considerados no estratégicos:

- *Las ventas directas:* un negocio de 450 millones de dólares que vendía cosméticos, productos para la piel, colonias y perfumes, artículos para el baño, productos para el hogar, ropa y otros productos de consumo por medio de una red de vendedores independientes en 18 países del mundo, principalmente en México, Australia, Filipinas y Japón. En agosto de 2005, Sara Lee anunció un acuerdo definitivo para la venta de su negocio de ventas directas a Tupperware Corporation por 547 millones de dólares en efectivo.[3] La venta incluía los productos que se vendían con marcas como Avroy Shlain, House of Fuller, House of Sara Lee, NaturCare, Nutrimetics, Nuvó Cosméticos y Swissgarde.
- *Café al detalle en Estados Unidos:* un negocio de 213 millones de dólares que comercializaba los cafés de las conocidas marcas Chock full o'Nuts, Hills Bros., MJB y Chase & Sanborn, así como algunos más de marcas privadas. El plan para su desincorporación no incluía la venta de Senseo, la marca global de café de Sara Lee que crecía a gran velocidad y reportaba ventas del orden de 85 millones de dólares. El negocio de café al detalle se vendió al grupo italiano Segafredo Zanetti por 82 millones de dólares a finales del 2005.[4]
- *Ropa en Europa:* una unidad de negocios de Sara Lee que comercializaba marcas tan conocidas como Dim, Playtex, Wonderbra, Abanderado, Nur Die y Unno en Francia, Alemania, Italia, España, el Reino Unido y gran parte de Europa Oriental; también incluyó a Sara Lee Courtaulds, un fabricante inglés de ropa de marca privada para minoristas. El negocio de ropa de marcas europeas reportó ventas cercanas a 1.2 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal del 2005, con cierre el 2 de julio de 2005; el negocio Sara Lee Courtaulds registró ventas del orden de 560 millones de dólares en ese mismo ejercicio; en noviembre de ese año, Sara Lee vendió la parte de la unidad de negocios correspondiente a la ropa de marca en Europa a una filial de Sun Capital Partners, una compañía estadounidense de capital privado, con domicilio en Boca Ratón, Florida, por unos 115 millones de dólares más una serie de posibles pagos que dependerían del desempeño futuro.[5] En mayo de 2006, la compañía vendió una parte considerable de Sara Lee Courtaulds a PD Enterprise Ltd., un fabricante global de ropa con nueve instalaciones que producían más de 120 millones de prendas al año, entre ellas brassieres, ropa interior, pijamas y camisones, ropa de playa y trajes de baño, ropa formal y casual, chaquetas y abrigos, ropa para bebés y calcetines; la operación realizada con PD Enterprise no incluía tres instalaciones de Sara Lee Courtaulds en Sri Lanka (Sara Lee seguiría buscando un comprador para ellas). Sara Lee no sería objeto de consideración material alguna en razón de la venta y seguiría siendo la responsable de cumplir algunas obligaciones de Sara Lee Courtaulds después de la venta; la más importante de ellas eran los planes de pensiones con beneficios definidos que requerían 483 millones de dólares de fondos a finales de 2005.
- *Nueces y bocadillos en Europa:* un negocio con ventas del orden de 88 millones de euros para el ejercicio fiscal de 2005 que comercializaba productos de marca Duyvis en Holanda y Bélgica y de marca Bénénuts en Francia. Sara Lee vendió sus negocios de nueces y bocadillos en Holanda, Bélgica y Francia a PepsiCo por unos 160 millones de dólares en noviembre de 2005.[6]
- *Arroz en Europa:* un negocio pequeño que empacaba el arroz marca Lassie que se vendía en Holanda y otros países de Europa. La compañía vendió esta unidad de negocios al Grupo SOS de España por 62 millones de dólares en noviembre de 2005.
- *Embutidos en Estados Unidos:* una pequeña unidad con ventas anuales por 33 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2005 y por 25 millones en el ejercicio de 2006. La compañía vendió este negocio en junio de 2006 por nueve millones de dólares.[7]
- *Cárnicos en Europa*: un negocio de carnes empacadas con ventas por 1.1 mil millones de dólares en Europa, la cual ocupaba lugares respetables en los mercados de Francia, la llamada zona Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo) y Portugal y que incluía marcas como Aoste, Justin Bridou, Cochonou, Nobre e Imperial. El negocio de carnes de Sara Lee en Europa, con domicilio en Hoofddorp, Holanda, tenía cerca de 4 500 empleados y generó ventas por 1.1 mil millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2005. En junio de

[3] Sara Lee, boletín de prensa del 10 de agosto de 2005.
[4] Sara Lee, boletín de prensa del 26 de octubre de 2005.
[5] Sara Lee, boletín de prensa del 14 de noviembre de 2005.
[6] Sara Lee, boletín de prensa del 22 de noviembre de 2005.
[7] Sara Lee, Reporte 10-K para el ejercicio fiscal de 2006.

2006, Sara Lee vendió esta unidad a Smithfield Foods por 575 millones de dólares en efectivo; Smithfield Foods, con domicilio en Smithfield, Virginia, tenía el criadero de cerdos más grande del mundo, con el que fabricaba productos de ese animal, y subsidiarias en Francia, Polonia, Rumania y el Reino Unido para comercializar embutidos marca Krakus, Stefano y otras más.[8]

- *Ropa marca Sara Lee:* un negocio que se dedicaba a la fabricación y comercialización de 10 marcas de ropa: Hanes, L'eggs, Champion, Bali, Barely There, Playtex, Wonderbra, Just My Size, Duofold (ropa para acampar) y Outerbanks (ropa deportiva, para golf y para empresas); las ventas de estas marcas se realizaban básicamente en Norteamérica, Latinoamérica y Asia. La estrategia de Sara Lee para salir de la ropa de marca (con ventas por 4.5 mil millones de dólares en 2004) fue deshacerse del negocio interno para constituir una compañía independiente llamada Hanesbrands Inc. Dos ejecutivos del negocio de ropa de la marca de Sara Lee fueron nombrados administradores de la nueva compañía. La transacción quedó terminada en septiembre de 2006 cuando Sara Lee repartió 100% de las acciones comunes de Hanesbrands entre los accionistas de Sara Lee; la Bolsa de Valores de Nueva York cotizaba las acciones con el símbolo HBI.

Sara Lee esperaba que la administración de las iniciativas de reducción de gastos generen un valor neto después de impuestos de más de 3 mil millones. La figura 1 proporciona los datos financieros relativos a los negocios desincorporados. La siguiente sección proporciona más detalles acerca del desprendimiento de Hanes.

[8] Sara Lee, boletín de prensa del 27 de junio de 2006.

Figura 1 Datos financieros de los negocios desincorporados por Sara Lee, ejercicios fiscales 2004-2006

***a*) Ventas e ingresos de los negocios desincorporados, ejercicios fiscales 2004-2006 (en millones de dólares)**

	Ejercicio fiscal		
	2006	2005	2004
Ventas netas de los negocios desincorporados			
Ventas directas	$ 202	$ 473	$ 447
Café al detalle en Estados Unidos	122	213	206
Ropa de marca en Europa	641	1 184	1 276
Nueces y bocadillos en Europa	54	64	66
Courtaulds de Sara Lee	437	558	536
Arroz en Europa	n/a	n/a	n/a
Embutidos en Estados Unidos	25	30	33
Cárnicos en Europa	1 114	1 176	1 111
Total de ventas netas	$2 595	$3 698	$3 675
Ganancias (pérdidas) de los negocios desincorporados antes de impuestos sobre la renta			
Ventas directas	$ 14	$ 55	$ 55
Café al detalle en Estados Unidos	(46)	(39)	(2)
Ropa de marca en Europa	(186)	(302)	67
Nueces y bocadillos en Europa	8	7	12
Courtaulds de Sara Lee	(69)	—	14
Arroz en Europa	n/a	n/a	n/a
Embutidos en Estados Unidos	(14)	(1)	(1)
Cárnicos en Europa	(57)	90	101
Total de ganancias (pérdidas) antes de impuestos sobre la renta	$ (350)	$ (190)	$ 246

(*continúa*)

Figura 1 (*Continuación*)

	Ejercicio fiscal		
	2006	2005	2004
Ganancias (pérdidas) de los negocios desincorporados después de impuestos sobre la renta			
Ventas directas	$ 54	$ (12)	$ 34
Café al detalle en Estados Unidos	(39)	(33)	—
Ropa de marca en Europa	(153)	(296)	68
Nueces y bocadillos en Europa	3	3	7
Courtaulds de Sara Lee	(71)	(1)	26
Arroz en Europa	n/a	n/a	n/a
Embutidos en Estados Unidos	(9)	(1)	—
Cárnicos en Europa	(41)	(22)	86
Total de ganancias (pérdidas) después de impuestos sobre la renta	$ (256)	$ (362)	$ 221

***b*) Producto realizado de la venta de los negocios desincorporados (en millones de dólares)**

	Precio de venta	Ganancias sobre la venta antes de impuestos	Beneficio fiscal (cargo)	Ganancias después de impuestos
Ventas directas	$ 547	$327	$(107)	$220
Café al detalle en Estados Unidos	82	5	(2)	3
Ropa de marca en Europa	~115	45	41	86
Nueces y bocadillos en Europa	160	66	4	70
Courtaulds de Sara Lee	Sin consideración de material**	22	—	22
Arroz en Europa	62	n/a	n/a	n/a
Embutidos en Estados Unidos	9	1	(1)	—
Cárnicos en Europa*	575	42	(2)	40
Totales	$1 550***	$508	$ (67)	$441

* La compañía desincorporó esta unidad a principios del ejercicio de 2007; los datos correspondientes a las ganancias producto de la venta fue tomado de un boletín de prensa de la compañía de fecha 7 de noviembre de 2006, el cual reporta los resultados del primer trimestre del ejercicio de 2007.
** Sara Lee conservó la responsabilidad por 483 millones de dólares requeridos para el pago de beneficios de pensiones de Courtaulds de Sara Lee y efectuó pagos del orden de 93 millones de dólares por concepto de esa obligación en el 2006.
*** El monto realizado en efecto de la venta de estos negocios estuvo más bien cerca de los 1.3 mil millones de dólares tras tomar en cuenta los pagos efectuados para liquidar las obligaciones requeridas para los fondos en Courtaulds de Sara Lee y otros costos contraídos al descontinuar las operaciones de estos negocios.
n/a = no disponible.

Fuentes: Sara Lee, Reporte 10-K de 2006, p. 56, y diversos boletines de prensa de la compañía que anunciaban la venta para liquidar la inversión de dichos los negocios.

DESPRENDIMIENTO DE HANESBRANDS

El motor principal de la decisión de la administración de Sara Lee de abandonar el negocio de la ropa de marca fue la erosión de las ventas y el bajo rendimiento sobre la inversión de capital en ese negocio (véase la figura 2). Sin embargo, en lugar de vender el negocio, la administración decidió que los accionistas saldrían mejor librados si el negocio de la ropa de marca constituyera una compañía independiente. Por cada ocho acciones que poseían los accionistas de Sara Lee recibieron una

Figura 2 Desempeño de Hanesbrands antes de desprenderse de Sara Lee, ejercicios fiscales 2002-2006 (en miles de dólares)

	Ejercicio fiscal al				
	1 de julio de 2006	3 de julio de 2005	3 de julio de 2004	28 de junio de 2003	29 de junio de 2002
Datos de los estados de pérdidas y ganancias					
Ventas netas	$4 472 832	$4 683 683	$4 632 741	$4 669 665	$4 920 840
Costo de ventas	2 987 500	3 223 571	3 092 026	3 010 383	3 278 506
Utilidad bruta	1 485 332	1 460 112	1 540 715	1 659 282	1 642 334
Gastos de ventas, generales y administrativos	1 051 833	1 053 654	1 087 964	1 126 065	1 146 549
Cargos (ganancias) por actividades para la salida	(101)	46 978	27 466	(14 397)	27 580
Ingresos de operaciones	433 600	359 480	425 285	547 614	468 205
Gasto por intereses	26 075	35 244	37 411	44 245	2 509
Ingresos por intereses	(8 795)	(21 280)	(12 998)	(46 631)	(13 753)
Ganancias antes de impuestos sobre la renta	416 320	345 516	400 872	550 000	479 449
Ingresos (beneficios) para impuestos sobre la renta	93 827	127 007	(48 680)	121 560	139 488
Ganancias netas	$ 322 493	$ 218 509	$ 449 552	$ 428 440	$ 339 961
Datos del balance general					
Efectivo y equivalentes	$ 298 252	$1 080 799	$ 674 154	$ 289 816	$ 106 250
Total de activo	4 891 075	4 237 154	4 402 758	3 915 573	4 064 730
Pasivos no recurrentes:					
Obligaciones de arrendamiento de capital no recurrentes	2 786	6 188	7 200	10 054	12 171
Obligaciones fiscales diferidas no recurrentes	5 014	7 171	—	6 599	10 140
Otros pasivos no recurrentes	42 187	40 200	28 734	32 598	37 660
Total de pasivo no recurrente	49 987	53 559	35 934	49 251	59 971
Total de inversión de capital de Sara Lee	3 229 134	2 602 362	2 797 370	2 237 448	1 762 824

Fuente: Hanesbrands, Reporte 10-K para el ejercicio de 2006

acción de Hanesbrands. Esta compañía inició sus operaciones independientes en septiembre de 2006 y organizó sus actividades en torno a cuatro segmentos de productos/geográficos, como muestra la figura 3.

Sin embargo, el desprendimiento de Hanesbrands tuvo algunas características financieras singulares. Los términos del desprendimiento requerían que Hanesbrands efectuara el pago único de un "dividendo" de 2.4 mil millones de dólares a Sara Lee justo después del inicio de sus operaciones independientes. Sin embargo, para efectuar ese pago a Sara Lee y para financiar sus propias operaciones, Hansbrands contrató un préstamo por 2.6 mil millones de dólares, enganchándose a una enorme deuda que llevó a Standard & Poor's a adjudicar a la compañía una calificación crediticia de B+ (colocando a Hanesbrands en la mitad inferior de las compañías de ropa desde el punto de vista de su calificación crediticia). La proporción de deuda a capital de la compañía era extraordinariamente alta, lo cual despertaba la duda de que los egresos para cubrir los intereses de la elevada deuda de Hanesbrands dejarían los fondos y la flexibilidad financiera suficientes para invertir en la revitalización de sus marcas y el crecimiento de sus actividades.

Una reportera de *BusinessWeek* especuló que el pago de un dividendo de cuantía tan desproporcionada a Sara Lee se debía a que el producto realizado por Sara Lee de la venta de las unidades desincorporadas no llegó a la cifra de los tres mil millones de dólares que esperaba y que eran parte integral de la estrategia de reducción y reestructuración que anunció la administradora general Brenda Barnes en febrero de 2005.[9] A efecto de compensar la diferencia, Sara Lee optó por obtener una

[9] Jane Sasseen, "How Sara Lee Left Hanes in Its Skivvies", *Business Week*, 18 de septiembre de 2006, p. 40.

Figura 3 Línea de productos y marcas de Hanesbrands, 2006

Producto/segmentos geográficos	Productos primarios	Marcas principales
Ropa interior	Ropa interior, como brassieres, pantaletas y corpiños	Hanes, Playtex, Bali, Barely There, Just My Size, Wonderbra
	Ropa interior para hombres y niños	Hanes, Champion, Polo Ralph Lauren**
	Calcetines	Hanes, Champion
Ropa exterior	Ropa para diversas actividades, como actuaciones	Hanes, Champion, Just My Size
	Camisetas y shorts	
	Ropa informal, como camisetas, chamarras y camisas deportivas	Hanes, Just My Size, Outer Banks, Hanes Beefy-T
Corsetería	Medias	L'eggs, Hanes, Just My Size
Internacional	Ropa para diversas actividades, ropa interior para hombre, ropa interior para niño, ropa interior para mujer, calcetines, medias y ropa informal	Hanes, Wonderbra,* Playtex,* Champion, Rinbros, Bali

* Los términos de la venta del negocio de ropa de marca de Sara Lee en Europa realizada en febrero de 2006 prohibía que Hanesbrands vendiera productos de marca Wonderbra y Playtex en la Unión Europea, algunos otros países de Europa y Sudáfrica.
** Hanesbrands tenía un contrato de licencia para vender ropa interior para hombre y para niño con la etiqueta de Polo Ralph Lauren.

Fuente: Hanesbrands, Reporte 10-K para el ejercicio fiscal de 2006.

mayor cantidad de efectivo con el desprendimiento de Hanesbrands.

ESTRATEGIA TRAS LA REDUCCIÓN DE SARA LEE: INICIATIVAS PARA REVITALIZAR LAS VENTAS Y AUMENTAR LA RENTABILIDAD

Cuando Sara Lee Corporation terminó de deshacerse de sus negocios no estratégicos en septiembre de 2006, la administración de la compañía dirigió toda su atención a incrementar las ventas, las participaciones de mercado y la rentabilidad de los negocios restantes; las dos metas financieras básicas eran aumentar las ventas de la línea superior entre 2 y 4% al año para llegar a 14 mil millones de dólares para el 2010 y a un margen de utilidad de las operaciones de 12% ese mismo año. Sara Lee proyectaba alcanzar esos objetivos mediante el desarrollo de tres capacidades competitivas en todos los negocios restantes. La administración de la compañía pensaba que los precios competitivos, los productos nuevos innovadores y las capacidades para crear marcas eran esenciales para sus esfuerzos por complacer a los consumidores, también pensaba que la administración y el apalancamiento en razón del tamaño de las categorías eran necesarios para que la compañía obtuviera cuentas nuevas entre los clientes ubicados en el ramo de los supermercados y tiendas de descuento. La excelencia operativa era el tercer elemento clave de su estrategia corporativa, el cual era fundamental para los precios competitivos. Las principales iniciativas de operaciones de Sara Lee incluían la manufactura esbelta, las compras centralizadas para generar economías de alcance y la implementación de una plataforma común para el sistema de información de toda la compañía.

La compañía logró avances en su objetivo de enfocarse en la administración de categorías y las necesidades de los clientes, pero sus esfuerzos por mejorar la eficiencia de las operaciones y por incrementar los márgenes de operación no mostraban mucho avance para finales del 2007. La alta administración emprendió el Project Accelerate en marzo de 2008 a efecto de reforzar la capacidad de la compañía para llegar al objetivo de un margen de utilidad operativa de 12% para el 2010. Project Accelerate incluía más *outsourcing* (subcontratación) de los procesos del negocio, la reestructuración de los segmentos operativos, nuevas eficiencias en la cadena de suministro, reducciones en los costos fijos de la compañía y reducciones en los costos de las prestaciones de los empleados. Al cierre del ejercicio de 2010, Project Accelerate produjo un total de beneficios acumulados de 180 millones de dólares. La administración esperaba que los beneficios acumulados de Project Accelerate sumaran entre 350 y 400 millones de dólares a finales del ejercicio de 2012.

Brenda Barnes y otros administradores importantes de Sara Lee consideraron que la estructura organizacio-

nal más idónea para que los negocios de la compañía contribuyeran a las metas de la compañía era una de seis divisiones creadas en torno a las similitudes de los productos, los tipos de clientes y las regiones geográficas. La división de ventas a minoritas en Norteamérica incluía productos que se vendían en supermercados y tiendas de descuento como carnes frías, salchichas para el desayuno, salchichas ahumadas, postres congelados y café para una sola taza; su división de pan para Norteamérica incluía panes frescos, bollos y bagels, los cuales se vendían en supermercados; y la división para distribuidores de servicios de comida en Norteamérica incluía los productos cárnicos, de panadería y de café y té que se vendían a ese tipo de negocios en Norteamérica. La división internacional de bebidas incluía la venta de productos de café y té en Europa, mientras que la división internacional de panes incluía las ventas de estos productos en Europa; la división internacional de artículos para el hogar y el aseo personal incluía los insecticidas, los productos para la higiene personal y los de limpieza que se vendían fuera de Norteamérica. La compañía descontinuó la división de artículos para el hogar y el aseo personal en 2010 y, durante ese año, desincorporó todos los productos de esa línea, menos las marcas de productos de limpieza y los productos para el calzado. En el ejercicio de 2011, Sara Lee sostenía negociaciones con una serie de posibles compradores para la venta de los negocios restantes. La figura 4 presenta un resumen del desempeño financiero de Sara Lee para el periodo de 2004-2010, el cual incluye todos los negocios que operó en cada uno de los años reportados. La figura 5 presenta un resumen del desempeño financiero registrado durante el periodo 2006-2010 por las operaciones corrientes en 2010 y la figura 6 presenta las ventas y la utilidad de las operaciones de los principales segmentos de negocios de Sara Lee para el periodo de 2008-2010.

Ventas a minoristas en Norteamérica

La división de ventas al menudeo en Norteamérica de Sara Lee limitó su línea de productos a aquellas categorías de alimentos que ofrecían grandes márgenes a los minoristas, que crecían más rápido que la industria en general y que los consumidores mostraban preferencia por los productos de la marca frente a otros de marca privada. En 2010, la división tenía una serie de marcas líderes en los mercados, como las salchichas Ball Park, el salchichón Jimmy Dean, las salchichas ahumadas Hillshire Farm, las banderillas State Fair, los postres congelados Sara Lee y las cafeteras para una taza y el café en cápsulas Senseo. Sara Lee ocupaba el segundo lugar en ventas de carnes frías y postres congelados en Norteamérica. En 2010, las participaciones de mercado de los negocios de ventas a minoristas en Norteamérica de Sara Lee fueron de 30% en las salchichas ahumadas, 23% en las salchichas para hot dogs, 14% en carnes frías, 58% en salchichas para el desayuno, 22% en postres congelados y 55% en café para una taza. En el 2010, 10 de los 12 productos esenciales de la división de la compañía incrementaron su participación de mercado. Entre 2008 y 2010, las ventas de la división crecieron a más velocidad que las de cualquier otra compañía de alimentos procesados; asimismo, el margen de utilidad de las operaciones de la división pasó de 9.2% en 2009 a 12.3% en 2010. Recién iniciado el 2011, la unidad de negocios cárnicos de la división de ventas a minoristas en Norteamérica estaba a punto de terminar una planta con lo último en rebanadoras de carne y pensaba desincorporar sus marcas de hot dogs *kosher* y sus negocios en la carne cruda de consumo.

Las cápsulas de café para una taza marca Senseo de la división también ocupaban el primer lugar en Norteamérica. No obstante, las cafeteras y las cápsulas de café Senseo de la división registraron poco crecimiento en Estados Unidos y sólo reportaron ventas por 26 millones de dólares en 2008. El café de una taza representó menos de 6% del mercado global del café al detalle en 2009, pero la compañía esperaba que incrementara a 8.5% de las ventas del sector para el 2013.

Panadería en Norteamérica

El ingreso de Sara Lee al negocio de la panadería en 2002 generó resultados fenomenales, con ventas que incrementaron de 91 millones de dólares en 2003 a 2.1 mil millones en 2008. En 2010, Sara Lee era la marca de pan de caja de mayor venta en Estados Unidos, con una participación de mercado de 8.3%. Las tres marcas que le seguían en ventas en los supermercados y las tiendas de descuento de Estados Unidos eran Arnold's, Nature's Own y Pepperidge Farm. La división de panadería en Norteamérica tenía una serie de primeros lugares en los bollos para hot dogs y hamburguesas y producía y comercializaba paquetes de pan con la marca EarthGrains. La capacidad de la compañía para negociar con los compradores de los supermercados a efecto de incrementar el espacio en los anaqueles asignados a sus panes explicaba gran parte del crecimiento de las ventas de sus productos. En varios casos, la división de panadería de Sara Lee pudo incrementar el espacio en anaqueles de los panes de 1.5 pies (45 cm) a 4 pies (1.2 m). Las ventas promedio semanales se triplicaban en las tiendas donde Sara Lee ganaba más espacio en ellos. La difícil situación de la economía de Estados Unidos desaceleró el crecimiento de los ingresos de la división considerablemente, pero la compañía pudo mejorar los ingresos de operaciones por medio de la disciplina en los precios y los aumentos de productividad debidos a Project Accelerate.

Figura 4 Resumen del desempeño financiero anual de Sara Lee Corporation, 2004-2010 (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Ejercicio al						
	3 de julio de 2010	27 de junio de 2009	28 de junio de 2008	30 de junio de 2007	1 de julio de 2006	2 de julio de 2005	3 de julio de 2004
Resultado de operaciones							
Operaciones corrientes y descontinuadas							
Ventas netas	$10 793	$12 881	$13 212	$12 278	$15 944	$19 254	$19 566
Ingresos de operaciones	918	713	260	566	911	1 120	1 723
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	795	588	160	419	683	934	1 542
Ingresos (pérdidas)	642	364	(41)	426	410	731	1 272
Ingresos (pérdidas) por acción común							
Básica	$0.92	$0.52	($0.06)	$0.58	$0.54	$0.93	$1.61
Diluida	$0.92	$0.52	($0.06)	$0.57	$0.53	$0.92	$1.59
Ingresos (pérdidas) por operaciones descontinuadas	(199)	—	(14)	62	(256)	(12)	—
Ingresos (pérdidas) por venta de operaciones descontinuadas	84	—	(24)	16	401	—	—
Ingresos (pérdidas) netas	527	364	(79)	504	555	719	1 272
Ingresos (pérdidas) netas por acción común							
Básica	$0.74	$0.52	($0.11)	$0.68	$0.72	$0.91	—
Diluida	$0.73	$0.52	($0.11)	$0.68	$0.72	$0.90	—
Posición financiera							
Total de activo	$ 8 836	$ 9 417	$10 830	$12 190	$14 522	$14 412	$14 883
Total de pasivo	2 781	2 820	3 188	4 267	5 959	4 754	5 295
Por acción común							
Dividendos declarados	$0.44	$0.44	$0.42	$0.40	$0.79	$0.78	$0.75
Valor en libros al cierre del ejercicio	2.25	2.93	3.98	3.61	3.22	3.74	3.71
Valor de mercado al cierre del ejercicio	13.99	9.58	12.18	17.4	16.02	19.65	23.17
Acciones utilizadas para determinar la ganancia neta por acción							
Básica (en millones)	688	701	715	741	766	789	788
Diluida (en millones)	691	703	715	743	768	796	798
Otra información. Sólo operaciones corrientes							
Flujo neto de efectivo por actividades de operaciones	$631	$900	$596	$492	$1 232	$1 314	$2 042
Depreciación	361	383	398	420	541	563	561
Gasto de capital	375	379	509	631	625	538	530
Número de empleados	33 000	41 000	44 000	52 000	109 000	137 000	150 400

Fuente: Sara Lee Corporation, informes anuales de varios ejercicios.

Figura 5 Resumen financiero de las operaciones corrientes de Sara Lee Corporation, 2006-2010 (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Ejercicio al				
	3 de julio de 2010	27 de junio de 2009	28 de junio de 2008	30 de junio de 2007	1 de julio de 2006
Resultado de operaciones, sólo operaciones corrientes					
Sólo operaciones corrientes					
Ventas netas	$10 793	$10 882	$10 949	$ 9 964	$ 9 371
Ingresos de operaciones	918	487	(51)	305	211
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	795	358	(156)	161	(26)
Ingresos (pérdidas)	642	225	(276)	258	(18)
Ingresos (pérdidas) por acción común					
Básica	$0.92	$0.31	$(0.39)	$0.35	$(0.02)
Diluida	0.92	0.31	(0.39)	0.34	(0.02)
Ingresos (pérdidas) por operaciones descontinuadas	(199)	155	236	228	184
Ingresos (pérdidas) por venta de operaciones descontinuadas	84	—	(24)	16	401
Ingresos (pérdidas) netas	527	380	(64)	502	568
Ingresos (pérdidas) netas atribuibles a Sara Lee	506	364	(79)	504	555
Ingresos (pérdidas) netas por acción común					
Básica	$0.74	$0.52	($0.11)	$0.68	$0.72
Diluida	$0.73	$0.52	($0.11)	$0.68	$0.72
Posición financiera					
Total de activo	$ 8 836	$ 9 419	$10 831	$11 755	$14 660
Total de pasivo	2 781	2 804	3 164	4 204	5 898
Por acción común					
Dividendos declarados	$0.44	$0.44	$0.42	$0.50	$0.59
Valor en libros al cierre del ejercicio	2.25	2.93	3.98	3.51	3.22
Valor de mercado al cierre del ejercicio	13.99	9.58	12.18	17.4	16.02
Acciones utilizadas para determinar la ganancia neta por acción					
Básica (en millones)	688	701	715	741	766
Diluida (en millones)	691	703	715	743	768
Otra información. Sólo operaciones corrientes					
Flujo neto de efectivo por actividades de operaciones	$631	$640	$385	$268	$122
Depreciación	361	351	367	363	351
Gasto de capital	375	359	490	568	396
Número de empleados	33 000	35 000	37 000	38 000	41 000

Fuente: Sara Lee Corporation, Informe anual de 2010.

Figura 6 **Ventas netas y utilidad operativa de las unidades de negocios de Sara Lee Corporation, 2008-2010 (en millones de dólares)**

	2010	2009	2008
Ventas netas			
Ventas a minoristas en Norteamérica	$ 2 818	$ 2 767	$ 2 613
Panadería en Norteamérica	2 128	2 200	2 028
Distribuidores de servicios de comida en Norteamérica	1 873	2 092	2 186
Bebidas internacionales	3 221	3 062	3 238
Panadería internacional	785	795	934
Total de los segmentos de negocios	10 825	10 916	10 999
Ventas intersegmento	(32)	(34)	(50)
Ventas netas	$10 793	$10 882	$10 949
Ganancias (pérdidas) de operaciones corrientes antes de impuestos sobre la renta			
Ventas a minoristas en Norteamérica	$346	$ 253	$ 149
Panadería en Norteamérica	44	26	55
Distribuidores de servicios de comida en Norteamérica	125	36	(324)
Bebidas internacionales	592	493	551
Panadería internacional	(14)	(194)	(346)
Total de ingresos de operaciones de segmentos	$ 1 093	$ 614	$ 85

Fuente: Presentaciones de Sara Lee, informa anual de 2010.

Distribuidores de servicios de comida en Norteamérica

La división para distribuidores de servicios de comida en Norteamérica de Sara Lee comercializaba y vendía los productos que estaban a disposición de los consumidores en los supermercados a distribuidores de servicios de comida como U.S. Foodservice y Sodexho. La división de distribuidores de servicios de alimentos en Norteamérica también vendía productos cárnicos, de panadería y de café a cadenas nacionales de restaurantes, como Sonic, Dunkin' Donuts, Waffle House, Quiznos y Burger King. La mayor parte de las ventas de la división se componía de productos estándar de marca Sara Lee, Jimmy Dean, Hillshire Farm, Ball Park y State Fair, pero la división también manejaba productos cárnicos y de panadería fabricados especialmente para sus clientes más grandes. Las marcas de café que la división vendía a sus cuentas incluían Douwe Egberts y Superior Coffee. La división para distribuidores de servicios de comida también suministraba cafeteras comerciales normales y cafeteras de expreso a los distribuidores de servicios de comida que eran sus clientes.

La compañía esperaba que la industria de los servicios de comida ofreciera una oportunidad para el crecimiento de Sara Lee a medida que los estadounidenses siguieran efectuando un porcentaje mayor de sus comidas fuera de casa. No obstante, la recesión que inició a finales de 2007 y la consecuente reducción del gasto de los consumidores que se extendió al 2010 disminuyeron ostensiblemente el gasto en restaurantes. Aun cuando las ventas de la división cayeron de 2.2 mil millones de dólares en 2008 a alrededor de 1.9 mil millones en 2010, la división conservó su participación de mercado en las categorías de productos clave. La división para distribuidores de servicios de comida de Norteamérica ostentaba 65% del mercado del café líquido y el té vendidos a los servicios de comida que eran sus clientes; una participación de 52% del mercado de los *pies*, una participación de 19% del mercado de los pasteles y una participación de 20% del mercado de las galletas de pasta refrigerada que vendía a los servicios de comida. La división también operaba un negocio de venta de café en ruta y distribuía una serie de aderezos y salsas de bajo margen a restaurantes; la división proyectaba deshacerse de los dos.

La división para distribuidores de servicios de comida se benefició con las innovaciones desarrolladas por la división de ventas a minoristas porque las tendencias de los servicios de alimentos reflejaban las del sector de los abarrotes. Por ejemplo, las carnes rebanadas que tenían por objeto satisfacer el deseo de comodidad de los consumidores también tenían sentido en el caso de las cuentas de servicios de comida. Los servicios de comida a clientes encontraron que comprar la carne ya rebanada era más higiénico y tenía costos más eficientes que comprarla en piezas para que la rebanaran los empleados del

restaurante. Las marcas de postres y panadería de Sara Lee, como Sara Lee, Bistro Collection y Chef Pierre, también se beneficiaban de las innovaciones desarrolladas por los consumidores.

Bebidas internacionales

El negocio internacional de bebidas de Sara Lee incluía productos de té y café comercializados en Europa, Australia, Nueva Zelanda y Brasil. La fuerza de las marcas de café de la compañía —que incluían Douwe Egberts, Maison du Café, Marcilla y Senseo— la colocaron como líder en las ventas de café al detalle en Holanda, Bélgica, Hungría, Dinamarca y Brasil en el 2010, y en el segundo lugar en Francia y España en ese mismo año, asimismo, la compañía también estuvo en primer lugar en ventas de café a distribuidores de servicios de comida en Estados Unidos, Holanda, Bélgica, Hungría, Dinamarca y Noruega.

Los analistas esperaban que el mercado del café al menudeo pasara de 51 mil millones de dólares en 2009 a 62 mil millones en el 2013 y proyectaban que las ventas al detalle de café soluble pasaran de 19.6 mil millones a 23.6 mil millones; las de café expreso de 4.3 mil millones de dólares en 2009 a 9.9 mil millones en 2013; y las cápsulas de café para una sola taza de 2.9 mil millones de dólares a 5.3 mil millones entre 2009 a 2013. Proyectaban que las ventas del café tostado y molido tradicional bajaran de 24.3 mil millones de dólares en 2009 a 23.5 mil millones en 2013. En 2010, las cafeteras para una sola taza marca Senseo de Sara Lee eran las que más se vendían en Europa, con una participación de mercado de 40%, y las ventas de sus cápsulas de café pasaron de unas 15 mil toneladas en 2004 a cerca de 28 mil toneladas en 2009. La compañía lanzó nueve modelos nuevos de cafeteras Senseo en 2009 y expandió su línea de cafeteras para una sola taza con la inclusión de cápsulas L'OR Espresso, las cuales eran compatibles con las cafeteras Nespresso de Nestlé, marca que ocupaba el segundo lugar de ventas de cafeteras de una sola taza en Europa, con una participación de 27% de ese mercado en el 2009.

Panadería internacional

La división de panadería internacional de Sare Lee incluía la marca Bimbo de productos de pan fresco, congelado y refrigerado. La división vendía pan Bimbo fresco en España, lo cual representaba 63% de las ventas de la división; vendía Bimbo congelado sólo en Australia, el cual significaba 12% de las ventas de la división, y pan Bimbo refrigerado en Francia, lo que contabilizaba 25% de las ventas de la división. Bimbo fue líder del mercado del pan empaquetado vendido en España en 2010, con una participación de mercado de 37% —las marcas de etiqueta privada colectivamente ocuparon el segundo lugar de las ventas de pan empacado en España—. Si bien Bimbo fue la marca de pan empacado más vendida en España, la larga y profunda recesión en España, que incluía una tasa de desempleo superior a 20%, provocó un descenso en las ventas de la división y pérdidas en las operaciones cada año a partir de 2007. La división no tuvo mucho éxito con la comercialización del pan empacado en otros países europeos, aparte de España, debido a que los consumidores preferían pan recién horneado. Sara Lee esperaba mejorar el desempeño financiero de la división mediante la introducción de productos nuevos, de una estrategia de precios bajos todos los días y de un incremento en la utilización de la capacidad de las panificadoras de 58% en 2009 a más de 80% en 2011 y más adelante. La división incrementaría la utilización de la capacidad con la venta o el cierre de las instalaciones subutilizadas.

Artículos para el hogar y el aseo personal internacionales

La marca Kiwi de la unidad internacional de artículos para el hogar y el aseo personal de Sara Lee era la primera en productos para el calzado en todo el mundo, con distribución en 200 países y una participación del mercado global de 30% en 2008. Sanex era la marca en primer lugar en productos para el baño y la ducha en Dinamarca, España y Francia, y Ambi Pur era el aromatizante más vendido en Holanda y España y la marca en tercer lugar de ventas en el Reino Unido, Italia y Francia. La división también incluía varias marcas de insecticidas que se vendía principalmente en India, Malasia, España y Francia.

En 2009, Sara Lee anunció su intención de desincorporar el negocio entero de artículos para el hogar y el aseo personal; en el 2010, la compañía vendió su negocio de insecticidas para el hogar en India a Godrej Consumer Products Ltd. por 185 millones de euros y su negocio de aromatizantes Ambi Pur a Procter & Gamble por 320 millones de euros; en ese mismo año, Sara Lee aceptó vender su negocio de productos para el aseo personal y detergentes en Europa a Unilever por 1.275 mil millones de euros. La operación quedaría cerrada para finales de 2010. La compañía también vendería sus marcas de insecticidas restantes a S.C. Johnson and Son por 153.5 millones de euros para finales de ese mismo año. La compañía identificó a varios posibles compradores para el remanente de su unidad de artículos para el hogar y el aseo personal, el cual incluía los productos Kiwi para el calzado que se vendían en todo el mundo y los productos de limpieza Endust y Ty-D-Bol que se vendían en la región Asia-Pacífico. Los analistas pensaban que Sara Lee podría obtener entre 300 y 400 millones de dólares de la venta de Kiwi. El monto que podría recibir por Endust y Ty-D-Bol no estaba igual del claro.

EXPECTATIVAS A PRINCIPIOS DE 2011

La alta administración de Sara Lee creía que la línea de negocios reestructurada y las iniciativas estratégicas de la compañía —las planeadas y las iniciadas— generarían claros aumentos en el valor para los accionistas en el 2011 y el 2012. El administrador general interino de Sara Lee, Marcel Smits, esperaba que al retirar la inversión de sus negocios de artículos para el hogar y el aseo personal, al readquirir 360 millones de acciones comunes en 2011 y al sumar los beneficios acumulados de Project Accelerate, de entre 350 y 400 millones de dólares, esperados para el 2012, mejorarían las ganancias por acción de 0.15 a 0.20 de dólar. Además, la compañía proyectaba reestructurar las funciones corporativas de sus negocios internacionales de bebidas y panadería con la eliminación de 390 puestos y reducir los costos fijos a 30 millones de euros para el ejercicio fiscal de 2013. La compañía pretendía que la mayor parte de su crecimiento proviniera de un mayor desarrollo y crecimiento de sus marcas estrella como L'OR Espresso y Senseo, así como sus marcas líderes del mercado, como Ball Park, Hillshire Farm, Jimmy Dean y Sara Lee. La compañía también esperaba que el enfatizar en el bienestar y la nutrición le permitiría incrementar las ventas de sus productos cárnicos y de panadería en Norteamérica y Europa. La compañía esperaba contener el crecimiento de los gastos de operación al prestar mayor atención a la eficiencia, concentrándose en sus mercados más promisorios y reduciendo inventarios. Smits y sus lugartenientes pensaban que la compañía era enteramente capaz de generar aumentos significativos en el valor para los accionistas mientras seguía buscando un administrador general permanente.

CASO 10

Smucker's en el año 2011: la expansión de su línea de negocios

John E. Gamble
University of South Alabama

A principios de la primera década del siglo XXI, J.M. Smucker Company era el fabricante y comercializador de mermeladas, jaleas y conservas líder en Estados Unidos, Canadá y Australia. Sin embargo, el peso de la compañía en la industria mundial de los alimentos procesados disminuía con rapidez. Las ventas anuales por 651 millones de dólares que registró en 2001 palidecían frente a las de colosos de esa industria como Nestlé, que reportó ingresos por 84.7 mil millones de francos suizos (61.3 mil millones de dólares); Unilever, con ventas que sumaron 51.5 mil millones de euros; y Kraft Foods, que registró ingresos por 33.8 mil millones de dólares. Además, su poco tamaño y su limitada línea de productos, que incluía mermeladas de fruta, bebidas naturales y orgánicas, coberturas para helados, crema natural de cacahuate y algunos productos especializados, colocaban a la compañía en desventaja cuando negociaba con las cadenas minoristas de alimentos procesados, las cuales eran cada vez menos pero más grandes, en razón de la oleada de consolidaciones, la cual significó que las cinco cadenas de supermercados más grandes de Estados Unidos realizaran 40% de las ventas de abarrotes en ese país en 2002. Smucker no tenía mucho margen para negociar aumentos de precios ni para pedir una mejor colocación de sus productos en las tiendas de cadenas como Kroger, cuyas ventas de abarrotes sumaron cerca de 50 mil millones de dólares en 2001, o en las de otras cadenas grandes, las cuales realizaron ventas por 20 mil millones o más ese mismo año.

Los grandes productores de alimentos, como Nestlé, Kraft Foods, General Mills y Campbell Soup empezaron a adquirir compañías de alimentos más pequeñas y, en ocasiones, se fusionaron con otras compañías grandes para tener mayor poder de negociación con las fortalecidas cadenas de supermercados. Entre 2000 y 2002, se llevó al cabo un número sin precedente de fusiones y adquisiciones en la industria de los alimentos procesados, y algunas de esas fusiones representaron transacciones en efectivo y acciones por montos tan elevados como 19 mil millones de dólares. La cuarta generación de la familia que administraba Smucker's sabía muy bien que su compañía tendría que realizar algunas adquisiciones para poder sobrevivir como empresa independiente en una industria que se consolidaba rápidamente. En 2001, Procter & Gamble (P&G) pensó que debía desincorporar sus líneas de negocios Jif y Crisco; Smucker's se enteró y consideró que encajarían muy bien dentro de su gama de habilidades administrativas y que su adquisición convertiría a la compañía en un competidor más grande y fuerte dentro de la industria de los alimentos. En junio de 2002, adquirió las dos marcas por 786 millones de dólares, por medio de un intercambio de acciones. Los hermanos Smucker, y los coadministradores generales Timothy y Richard Smucker, creían que, a la larga, la fusión permitiría que J.M. Smucker por fin llegara a ventas por tres mil millones de dólares aplicando una estrategia de tres vertientes: el crecimiento de las ventas de las marcas orgánicas existentes, la introducción de productos nuevos y la realización de otras adquisiciones estratégicas que encajen en la visión de la compañía. Richard Smucker declaró: "Nuestra estrategia será poseer y comercializar marcas que ocupen el primer lugar en Estados Unidos, esas que se venden en el centro de las tiendas. En los supermercados, el lugar donde uno verdaderamente gana dinero es en el centro de la tienda, ahí donde reinan los alimentos procesados y las marcas conocidas".[1]

En 2004, Smucker's pagó 840 millones de dólares por la adquisición de International Multifoods y así se hizo de dos marcas de alimentos que están en el centro de las tiendas: Pillsbury y Hungry Jack. En 2008, pagó a P&G 3.7 mil millones de dólares por la compra de Fol-

[1] Citado en "Smucker's Success: Keep It in the Family", Fortune Online Edition, 4 de agosto de 2010.

Copyright © 2011 por John E. Gamble. Todos los derechos reservados.

gers y esta adquisición convirtió a la compañía en uno de los fabricantes de bebidas y alimentos para el desayuno más grandes de Estados Unidos. Las diversas adquisiciones pusieron en manos de Smucker marcas de café, mermeladas y jaleas, crema de cacahuate y aceite de cocina que, en el 2010, ocuparon el primer lugar en ventas en la Unión Americana. Además, la estrategia propició que las ventas de la compañía pasaran de 632 millones de dólares en el año 2000 a 4.6 mil millones en el 2010. En esa década, sus utilidades incrementaron de 36 millones de dólares a 494 millones y el precio de sus acciones generó un rendimiento total de 309% para los accionistas, frente al de –15% para las 500 de S&P durante el periodo de 2000-2010.

Sin embargo, a principios del ejercicio fiscal de 2011, algunos analistas seguían pensando que la compañía era mucho más pequeña que sus rivales dentro de la industria de los alimentos procesados y que probablemente aún no contaba con suficiente poder de negociación frente a los minoristas que eran cada vez más poderosos. Por ejemplo, los ingresos de Smucker's saltaron de 651 millones de dólares en 2001 a 4.6 mil millones en 2010, pero los de Nestlé pasaron de 61.3 mil millones de dólares a cerca de 100 mil millones en el mismo periodo. Además, las cinco cadenas más grandes de supermercados se consolidaron incluso más y representaron más de 70% de las ventas de la industria en 2010. De hecho, Walmart se convirtió en un comprador todavía más fuerte dentro de la industria, con ventas de abarrotes por 154 mil millones en 2010 y una participación de 35% del total de ingresos reportado por el sector de los supermercados en Estados Unidos.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La compañía J.M. Smucker fue fundada en 1879 cuando Jerome Monroe Smucker construyó una fábrica a vapor para producir jugo de manzana en Orville, Ohio. Smucker no tardó nada en descubrir que su moderna fábrica producía una cantidad de jugo de manzana superior a la que podía vender y recurrió a una receta de familia para producir una especie de mantequilla de manzana a efecto de expandir su línea de productos en lugar de desperdiciar el jugo excedente. Su producto fue todo un éxito en la comunidad local y para 1920 la compañía empezó a crear una línea completa de jaleas, mermeladas y conservas para capitalizar ese éxito. Smucker comenzó la distribución de sus productos en todo el país en 1942 y volvió a expandir su línea de productos con cobertura para helados en 1948. La compañía, que se jactaba de que siempre cumplía o superaba las expectativas de los consumidores, introdujo las mermeladas bajas en calorías en 1958, cuando los estadounidenses apenas empezaban a tomar en cuenta el número de calorías que ingerían. La compañía se volvió pública en 1959 y siguió creciendo con rapidez bajo el mando de Jerome Smucker, nieto de Paul Smucker y el responsable de la introducción de la salsa ketchup en 1963, la venta de los rellenos de fruta Smucker's a Kellogg's para rellenar sus poptarts en 1964, la introducción de la crema de cacahuate en 1965 y la introducción de Goober, la crema de cacahuate con franjas de jalea en 1968.

Paul Smucker también encabezaba la compañía cuando introdujo jarabes de frutas para el desayuno, conservas con poca azúcar y cremas de cacahuate natural en la década de 1970 y, en la década de 1980, empezó a adquirir otras compañías de alimentos para diversificar a su empresa más allá de las mermeladas, la crema de cacahuate y los condimentos. La compañía adquirió Magic Shell (fabricante de una cobertura para helados que se endurecía tan pronto el helado la enfriara) en 1982 y Knudsen & Sons (un fabricante líder de jugos de frutas y de verduras) en 1984. Cuando Paul Smucker dejó la administración activa de la compañía en 1987, sus dos hijos, Tim y Richard Smucker, asumieron la responsabilidad de las operaciones diarias de la empresa. Estos dos hermanos pertenecían a la cuarta generación de administradores de la familia Smucker y adquirieron Good Morning en 1988 y Henry Jones Foods en 1989. Good Morning era un fabricante canadiense de mermeladas y coberturas para postres y Henry Jones era un fabricante y comercializador australiano de jaleas y mermeladas. La compañía introdujo su Simply 100% Fruit en 1987 y las conservas "light" en 1990. Los hermanos adquirieron Laura Scudder's Natural Peanut Butter y After the Fall, un fabricante de jugos de fruta, en 1994, y Adam's Peanut Butter en 1997. La compañía introdujo sus Smucker's Snackers (pequeños paquetes de galletas saladas) en 1997 y Uncrustables (sándwiches de crema de cacahuate y jalea sin corteza) en 2000. Smucker compró Mrs. Smith's, el fabricante de *pies*, a Philip Morris/Kraft en 1997, pero la desincorporó dos años después. En 2001, Smucker adquirió los negocios de los preparados de frutas y verduras de International Flavor and Fragrances para expandir su negocio de rellenos de frutas para uso industrial, el cual fue uno de sus negocios que crecieron con más rapidez a principios de este siglo. J.M. Smucker Company figuró en la lista de "las 100 mejores compañías para trabajar" de *Fortune* todos los años desde que la revista la creara en 1997, y siempre entre los primeros 25 lugares.

CREACIÓN DE LA NUEVA J.M. SMUCKER COMPANY

La adquisición de las marcas Jif y Crisco de P&G en 2002 transformaría a J.M. Smucker. Históricamente, las mermeladas, las jaleas y las conservas representaron más

de 50% de las ventas de la compañía, pero después de la transformación, alrededor de 25% de sus ingresos provinieron de la venta de rellenos de fruta, 25% de las ventas de crema de cacahuates, 25% de las ventas de levadura y aceites comestibles, y 25% restante de las ventas de bebidas naturales, condimentos, coberturas para helado, bocadillos y sándwiches.

P&G, a efecto de no tener que pagar impuestos sobre la venta de sus dos marcas a Smucker, recurrió al llamado Fideicomiso Morris pero en modo inverso, según el cual se deshizo de los activos de Jif y Crisco mediante la constitución de una nueva compañía y, a continuación, intercambió de inmediato las acciones de ésta por acciones de Smucker. Si P&G se hubiese desprendido o vendidos los activos de forma tradicional, la empresa y sus accionistas hubiesen tenido que pagar un monto considerable de impuestos, porque la base de tributación de Crisco y Jiff se basaban en inversiones que databan de 1911 (en el caso de Crisco) y de 1955 (en el caso de Jif). Investment Dealers Digest reconoció lo innovador de la operación y honró a los creadores de la ingeniería de la fusión otorgándoles el premio a la Mejor Operación General en 2002 y el premio a la Operación de M&A de Avanzada ese mismo año. Cuando se cerró la operación el 1 de junio de 2002, cada accionista de P&G recibió una acción de la nueva J.M. Smucker por cada 50 acciones de P&G en su posesión. Los accionistas de Smucker recibieron un 0.9451 de acción de la nueva J.M. Smucker por cada 1.0 de acción de Smucker en su posesión el 31 de mayo de 2002. Las acciones de la nueva J.M. Smucker Company empezaron a intercambiarse en la bolsa el 3 de junio de 2002. La familia Smucker y el equipo de directores administrativos de la compañía proyectaban que, a la larga, la fusión dispararía los ingresos de la empresa a unos 3 mil millones de dólares, mientras que sin las adquisiciones el límite máximo de sus ingresos a largo plazo sería del orden de mil millones de dólares.

En junio de 2004, la adquisición de International Multifoods, por 840 millones de dólares, puso en manos de Smucker productos como las harinas preparadas para pasteles y los betunes preparados de Pillsbury, las harinas para hot cakes, la miel y los purés de papa de Hungry Jack, las harinas preparadas para pasteles Martha White, así como la leche evaporada y crema en polvo Pet. De Canadá, Smucker recibió la harina pura y las harinas preparadas para pasteles Robin Hood, así como los pepinillos y los condimentos Bick; dos marcas de productos que ocupaban el primer lugar en su categoría. La adquisición también proporcionó a J.M. Smucker Company la harina y el arroz marca Golden Temple.

Justo después de la adquisición de International Multifoods, Smucker desincorporó los negocios y los activos que no encajaban dentro de su estrategia de concentrarse en las marcas que ocupaban un lugar en el centro de las tiendas en Estados Unidos. Entre 2004 y 2006, la compañía se deshizo de sus negocios de jaleas y mermeladas en Brasil y Australia y de los de ingredientes para uso industrial en Estados Unidos y Canadá; se deshizo de sus negocios en Brasil y Australia porque no encajaban, en términos geográficos, con las prioridades estratégicas de la compañía, pero abandonó el negocios de los ingredientes para uso industrial en razón de los bajos márgenes que desde siempre entrañaba el suministro de rellenos de frutas a compañías como Kellogg's y el Groupe Danone, fabricante de los yogures Danone. La compañía también se deshizo de la línea de productos de papa Hungry Jack, la cual llegó a sus manos cuando compró International Mutifoods a Basic American Foods en marzo de 2010 por un monto que aún no se ha revelado.

Tras deshacerse de los negocios que no eran prioritarios para su estrategia, la compañía adquirió una serie de negocios, pequeños y grandes. En 2006, Smucker adquirió White Lily Foods Company, una productora de harinas para uso general y especializado, harina de maíz, harina preparada para muffins, pan molido y panqués congelados. Las ventas de White Lily sumaron alrededor de 33 millones de dólares en 2005; en 2007, con una operación por un valor de 248 millones de dólares, que involucró efectivo y la aceptación de deuda, la compañía adquirió Eagle Family Foods, un importante fabricante de leche condensada y evaporada en Estados Unidos y Canadá; en 2008, Smucker le compró a ConAgra las mermeladas, jaleas y conservas de Knott's Berry Farm (con ventas anuales del orden de 40 millones de dólares); le compró a Nestlé los productos de leche en lata marca Carnation que se vendían en Canadá (con ventas anuales del orden de 50 millones de dólares); y compró la marca privada europea Best de frutas congeladas que se vendían en Canadá y el oriente y el sur de Estados Unidos (con ventas anuales del orden de 70 millones de dólares). La mayor de sus adquisiciones tuvo lugar en octubre de 2008 cuando le compró a P&G el negocio de café Folgers por 3.7 mil millones de dólares. Cuando se cerró el trato de la fusión, Richard Smucker declaró: "Estamos muy contentos con el cierre de la operación de Folgers y, como es la marca de café empacado que ocupa el primer lugar en ventas al menudeo en Estados Unidos, pensamos que encaja perfectamente con nuestra estrategia de ser dueños y comercializadores de marcas número uno en Norteamérica".[2]

La figura 1 contiene la línea de productos y la cartera de negocios de Smucker antes de las adquisiciones realizadas entre 2002 y 2008; la figura 2 presenta un resumen financiero de Smucker entre 2006 y 2010, y la

[2] Citado en J. M. Smucker Company, "The J.M. Smucker Company Announces Completion of Folgers Merger", boletín de prensa del 6 de noviembre de 2008.

Figura 1 Cartera de negocios de J.M. Smucker en 2001

Categoría de producto	Productos
Productos de fruta	Mermeladas, jaleas y conservas Smucker's; conservas sin azúcar o con poca azúcar Smucker's; mermelada Smucker's Simply 100% Fruit; mantequilla de jugo de manzana y mantequilla de durazno Smucker's; conservas Lost Acres, conservas Dickinson's; mermeladas de fruta Glen Ewin (Australia); mermeladas de fruta Allowrie (Australia); mermeladas Double Fruit (Canadá); mermeladas de fruta IXL (Australia); mermeladas de fruta Good Morning (Canadá); mermeladas de fruta Shirriff (Canadá)
Crema de cacahuate	Crema natural de cacahuate Smucker's; Smucker's Goober PB&J; crema de cacahuate Laura Scudder's; crema de cacahuate Adams.
Bocadillos y sándwiches	Smucker's Snackers; Smucker's Uncrustables
Coberturas para helados	Smucker's Magic Shell; para microondas; para servir con cuchara; sin azúcar; jarabe Smucker's para helados; Dove de chocolate oscuro para helados; de dulce de leche
Especialidades	Jarabes de fruta Smucker's; cobertura para postres Smucker's Plate Scraper; jarabe sin azúcar Smucker's para el desayuno; relleno de fresa Smucker's para *pies*; salsa ketchup Smucker's; salsas Taylor's; marinadas y aderezos para ensalada (Australia)
Bebidas	Bebidas de frutas naturales R.W. Knudsen Family, gaseosas, de celebración y deportivas; orgánicas certificadas Santa Cruz; de frutas naturales After The Fall, gaseosas y bebidas de celebración; herbales de frutas Rocket Juice

Fuente: Sitio web de J.M. Smucker.

Figura 2 Resumen financiero de J.M. Smucker Company 2006-2010 (en miles de dólares salvo cantidades por acción)

	Ejercicio al 30 de abril				
	2010	**2009**	**2008**	**2007**	**2006**
Estados de pérdidas y ganancias					
Ventas netas	**$4 605 289**	$3 757 933	$2 524 774	$2 148 017	$2 154 726
Ingreso neto	**494 138**	265 953	170 379	157 219	143 354
Posición financiera					
Total de activo	**$7 974 853**	$8 192 161	$3 129 881	$2 693 823	$2 649 744
Efectivo y equivalentes	**283 570**	456 693	171 541	199 541	71 832
Deuda de largo plazo	**900 000**	910 000	789 684	392 643	428 602
Capital contable	**5 326 320**	4 939 931	1 799 853	1 795 657	1 728 059
Otros datos					
Gasto de capital	**$ 136 983**	$ 108 907	$ 76 430	$ 57 002	$ 63 580
Promedio ponderado de las acciones	**118 951 434**	85 448 592	56 641 810	56 844 151	58 154 704
Promedio ponderado de las acciones diluido	**119 081 445**	85 547 530	56 873 492	57 233 399	58 590 065
Ganancia por acción común:					
Ganancia neta	**$4.15**	$3.11	$3.01	$2.77	$2.47
Ganancia neta–diluida	**$4.15**	$3.11	$3.00	$2.75	$2.45
Dividendos declarados por acción común	**$1.45**	$6.31	$1.22	$1.14	$1.09

Fuente: J.M. Smucker Company Reporte 10-K de 2010.

figura 3 presenta el desempeño de las acciones de Smucker de septiembre de 2000 a octubre de 2010.

REVISIÓN DEL SECTOR DE LOS ALIMENTOS PROCESADOS

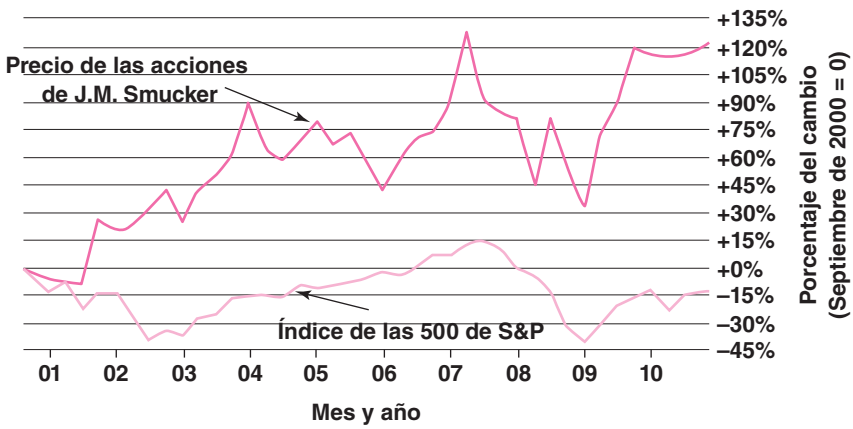
El sector de los alimentos procesados se componía de muchos subsectores, cada uno con diferentes expectativas de crecimiento, márgenes de utilidad, intensidad de la competencia y riesgos de las actividades. Las participantes en el sector afrontaban los cambios de preferencias incesantes de los consumidores y se tenían que defender de las maniobras de las compañías rivales para aumentar su participación de mercado. El éxito en la competencia empezaba por crear una cartera de productos y marcas atractivos; a continuación, el éxito dependía en gran medida de: 1) la capacidad para lograr el crecimiento orgánico de las ventas de las marcas existentes y para mejorar los márgenes de utilidad y 2) el crecimiento de la línea de productos por vía de adquisiciones (por lo general se pensaba que era más barato comprar una marca exitosa que crear y cultivar una a partir de cero). Las compañías consideraban que la publicidad y las promociones eran fundamentales para incrementar el volumen unitario y para ayudar a que los consumidores se dirigiesen hacia productos con márgenes más grandes; habitualmente, el crecimiento sostenido del volumen también entrañaba que las marcas de una com-

Figura 3 **Desempeño del precio de las acciones de J.M. Smucker Company, septiembre de 2000-octubre de 2010**

a) Tendencia del precio de las acciones comunes de J.M. Smucker Company



b) Desempeño del precio de las acciones de J.M. Smucker Company frente al índice de las 500 de S&P



pañía tuvieran mayor exposición internacional, la posibilidad de incrementar los márgenes de utilidad de una compañía no sólo incluía dirigir las ventas hacia productos con márgenes más grandes, sino también incrementar la eficiencia y disminuir los costos por unidad.

El sector de los alimentos procesados estaba muy consolidado y los fabricantes poseían vastas carteras de marcas. Por ejemplo, Nestlé fue la compañía de alimentos más grande del mundo en 2010, con ventas mundiales por 99.4 mil millones de dólares en 2009 y miles de marcas que se vendieron en más de 140 países. Asimismo, General Mills, la sexta compañía de alimentos procesados del mundo por su tamaño, reportó ingresos por 16 mil millones de dólares por la venta de productos como Cheerios, Yoplait, Fibre One, Progresso, Nature Valley, Hamburguer Helper, Green Giant, Old El Paso y Hägen-Dazs en más de 100 países. Muchas de las compañías líderes en el campo de los alimentos también tenían divisiones para distribuidores de servicios de alimentos que vendían los productos de la compañía a restaurantes, cafeterías e instituciones (por ejemplo, escuelas, hospitales, centros universitarios, clubes deportivos privados, instalaciones corporativas) para tener acceso al mercado de los alimentos fuera de casa. Tres factores pesaban en la presión para la consolidación de la industria de los alimentos: la desaceleración de las tasas de crecimiento en el sector de los alimentos, la veloz consolidación de las cadenas de supermercados minoristas (que reforzaba el poder de compra de las cadenas de supermercados y su capacidad para exigir y recibir el pago de cuotas por espacio con el objeto de asignar a los fabricantes buenos lugares en los anaqueles de los pasillos de abarrotes) y una feroz competencia entre los fabricantes de productos con nombre de marca y los fabricantes de marcas privadas.

Tasa de crecimiento de la industria

El panorama del crecimiento de las ganancias llevaba varios años siendo bastante triste para muchas compañías de alimentos, pero mejoraron un poco a pesar de las difíciles condiciones económicas que se presentaron en Estados Unidos a finales de 2007. Las compañías de alimentos tuvieron que competir de forma más activa con sus precios, pero el volumen de ventas crecieron entre 1% y 2% en promedio (poco más que el crecimiento de 1% de la población), porque los estadounidenses preparaban un mayor número de sus comidas en casa. A todo lo largo de la década de 1990, el incremento del número de mujeres que trabajaban fuera de casa y el número creciente de hogares uniparentales generaron un incremento constante en el número de comidas que se hacían fuera de casa, reduciendo con ello el gasto para los alimentos y las bebidas en el hogar. No obstante, cuando las familias tuvieron que recortar sus presupuestos durante la recesión, se registró un incremento en el número de comidas preparadas y consumidas en casa, de 817 al año en 2002 a 877 al año en 2010. La tasa de crecimiento de los productos de alimentos y los artículos para el hogar en todos los países industrializados de Europa se ubicó en la banda de 2%, aun cuando las recesiones en la mayor parte de esos países concluyeron para el 2009. Las tasas de crecimiento de la industria de los alimentos en los países emergentes y los menos desarrollados eran más atractivas (en la banda de 3 a 4%), lo cual llevó a la mayor parte de las compañías de alimentos que deseaban crecer a concentrar sus actividades en mercados de Latinoamérica, Asia, Europa Oriental y África.

Consolidación del sector de las tiendas de abarrotes

La consolidación del sector de los supermercados, con un valor de 430.3 mil millones de dólares en Estados Unidos provocó que Walmart, Kroger, Safeway, Supervalu/Albertson's y Ahold USA (Stop & Shop, Giant y Martin's) sumaran alrededor de 70% de las ventas del sector en 2010. En 2001, las cinco grandes cadenas sólo representaban 40% de las ventas del sector y, en 1995, significaron poco más de 25%. La consolidación se dio, en gran medida, en razón del ingreso de Walmart al sector de las ventas de abarrotes al detalle y de los intentos de las tiendas de abarrotes tradicionales por incrementar su tamaño a efecto de contrarrestar el poder de compra de Walmart. Ésta entró al sector en 1988, cuando abrió su primer Supercentro, pero para 2001 se convirtió en colíder del sector de los supermercados, cuando sus ventas anuales sumaron 46.7 mil millones de dólares. En los siguientes 10 años, Walmart prácticamente triplicó el número de sus Supercentros y añadió formatos nuevos, como los pequeños Neighborhood Markets, con lo cual incrementó sus ingresos a más de 150 mil millones en 2010. La figura 4 presenta las ventas y el número de locales de las 10 cadenas de supermercados más grandes de Estados Unidos para los años 2001 y 2010.

Incremento de la competencia de precios

La creciente confianza de los compradores en las grandes cadenas de supermercados abrió el camino para que ellas vendieran con efectividad versiones, con su propio nombre de marca, de productos con nombre de marca, siempre y cuando sus precios fueran atractivos frente a los de los productos con nombre de marca competidores. En efecto, con la ayuda de lectores ópticos a la salida de las tiendas y los sistemas de inventarios computarizados, los minoristas podían saber igual de bien o mejor que los fabricantes (y más rápidamente) lo que los clientes compraban y la diferencia de precio que se requería

Figura 4 Ventas estimadas y número de locales de supermercados de las 10 cadenas más importantes de Estados Unidos, 2001 y 2010

		2010		2001	
Lugar	Compañía	Ventas estimadas (en millones de dólares)	Número de locales de supermercados	Ventas estimadas (en millones de dólares)	Número de locales de supermercados
1	Walmart[1,2]	$154 249	2 906	$28 247	1 103
2	Kroger[1]	62 608	2 470	46 726	2 429
3	Safeway	35 022	1 486	31 451	1 568
4	Supervalu/Albertson's	31 461	1 516	34 347	2 026
5	Ahold USA	24 102	708	24 104	1 245
6	Publix	21 645	1 012	14 624	687
7	Food Lion/Delhaize	18 788	1 604	15 231	1 464
8	H-E-B Grocery	11 641	280	7 057	278
9	Great A&P Tea	9 181	408	8 540	519
10	Meijer[1]	8 624	191	3 939	153

[1] Las estadísticas de los supercentros se redujeron y sólo incluyen los artículos tradicionales de un supermercado.
[2] Los clubes de almacenes, como Sam's Club y Costco, representaron un volumen sustancial de las ventas de alimentos, pero no se incluyeron en la lista de Progressive Grocer porque las ventas a negocios e instituciones, en empaques de volumen, no compiten directamente con los supermercados.

Fuente: "The Super 50", Progressive Grocer, 89, núm. 4, mayo de 2010.

para inducir a los compradores a cambiar los productos con nombre de marca por los de marca privada. Estos avances inclinaron la balanza del poder claramente hacia los minoristas. Por lo tanto, la competencia entre los productos de marca privada y los de nombre de marca en los supermercados estaba escalando con rapidez, porque los márgenes de los minoristas sobre los bienes de marca privada con frecuencia excedían a los de bienes con nombre de marca. La batalla por la participación de mercado entre los bienes de marca privada y los de nombre de marca seguramente continuaría en la medida que los fabricantes de marcas privadas mejoraran sus capacidades para igualar la calidad de los productos con nombres de marca, y al mismo tiempo consiguieran las economías de escala que les proporcionaba su creciente participación de mercado.

Los fabricantes de productos con nombre de marca trataban de contrarrestar el poder de negociación de las grandes cadenas de supermercados y el crecimiento de las ventas de las marcas privadas mediante la creación de una cartera muy amplia de marcas fuertes; su tesis era que los minoristas, temerosos de irritar a los compradores si no llevaban marcas muy conocidas, se verían obligados a llevar existencias de todos los productos con el nombre de marca de los fabricantes y, en muchos casos, otorgarles un buen espacio en los anaqueles. Al mismo tiempo, como afrontaban presiones sobre los márgenes de utilidad cuando negociaban con los minoristas y combatían la competencia de las marcas rivales (nombres de marca y marcas privadas rivales), los fabricantes estaban tratando de eliminar costos, deshacerse de las marcas débiles, concentrar sus esfuerzos en los artículos que en su opinión pudiesen convertir en marcas globales, y reducir el número de versiones de uno de los productos que fabricaban siempre que lo permitieran las condiciones de los mercados locales (para poder obtener economías de escala en la producción).

PLANTEAMIENTO DE SMUCKER'S PARA CREAR VALOR ACCIONARIO EN EL SECTOR DE LOS ALIMENTOS PROCESADOS

La estrategia corporativa de Smucker's se basaba en tres elementos centrales: 1) hacer crecer la participación de mercado de sus marcas existentes; 2) introducir productos nuevos y 3) hacer adquisiciones estratégicas. Al largo plazo, Smucker esperaba que las ventas netas incrementaran 6% al año, por medio de un crecimiento de las ventas de entre 2% y 3% como resultado de adquisiciones futuras, y de un incremento de 1% de las ventas generadas por las introducciones de productos nuevos. En 2010, la compañía era líder de mercado en 11 categorías de alimentos, entre ellos mermeladas de fruta y coberturas para postres (Smucker's), café molido y tos-

tado (Folgers), bebidas naturales y saludables (Knudsen), crema de cacahuate (Jif), aceite comestible (Crisco) y leche condensada y evaporada (Eagle Brand), Bick´s, Europe's Best, Robin Hood y Carnation eran marcas que ocupaban el primer lugar de sus categorías en el sector de los alimentos procesados de Canadá.

La compañía operaba con cuatro divisiones: la del mercado de café al detalle en Estados Unidos, que incluía los productos de café marca Folgers y Millstone que se vendían en los supermercados de ese país; la del mercado de productos de consumo al detalle en Estados Unidos, que incluía las marcas Jif, Smucker's y Hungry Jack; la del mercado de aceites comestibles y harinas para hornear al detalle en Estados Unidos, que incluía las marcas Crisco, Pillsbury, White Lily, Eagle Brand y Martha White; y la de mercados especiales, que incluía las bebidas naturales Knudsen, las ventas de los productos de marca Smucker a distribuidores de servicios de alimentos en Estados Unidos y todas las ventas internacionales, inclusive las de Canadá. En 2010, las ventas a Canadá sumaron 44% de las ventas de la división de Mercados especiales, las de distribuidores de servicios de alimentos representaron 36% de esa división, los alimentos naturales constituyeron 14% de las ventas de esa unidad de negocios y las ventas internacionales, aparte de Canadá, 6% de la división. La figura 5 presenta los montos correspondientes a los ingresos de las distintas categorías de productos de Smucker. La figura 6 contiene algunas estadísticas financieras seleccionadas de las cuatro unidades de negocios y los segmentos geográficos de la compañía.

La compañía erogó entre 50 y 77 millones de dólares al año entre 2006 y 2009 en publicidad de sus productos; en 2010 gastó 131 millones de dólares en publicidad, o un incremento de 70%. En ese año, Smucker creó más de 15 comerciales nuevos en torno a sus conocidos lemas como: "Con un nombre como Smucker's tiene que ser buena", "Las mamás exigentes escogen Jif" y "La mejor parte de despertar es encontrar una taza llena de Folgers". El programa de publicidad de la compañía también incluía iniciativas de marketing digital, como anuncios basados en las búsquedas, anuncios en *banners* en sitios web y teléfonos móviles, y anuncios en sitios de redes sociales, como Facebook y Twitter.

En el 2010, la participación de mercado y el crecimiento de las ventas incrementaron más gracias a la introducción de productos nuevos como las harinas preparadas y los betunes para pastel sin azúcar de Pillsbury, las conservas de frutas selectas de Smucker's Orchard's Finest, los bocadillos para lonchera Jif To Go y los Smucker's Snack'n Waffles. La compañía también expandió su línea de marcas de café en razón de un contrato de licencia celebrado con Dunkin' Donuts que le permitiría empezar a vender café molido marca Dunkin' Donuts en los supermercados de Estados Unidos. El café molido marca Smucker's Dunkin' Donuts reportó ventas por 250 millones de dólares en 2010. La compañía también celebró contratos de producción y distribución con Green Coffee Roasters y Keurig, los cuales le permitirían introducir café Gourmet Selections de Folgers y Millstone extra en cápsulas compatibles con el innovador sistema de café K-Cup de Keurig. Los productos Folgers y Millstone para K-Cup aparecieron en los supermercados estadounidenses a finales de 2010. La compañía esperaba que las ventas de café Folgers y Millstone para K-Cup alcanzaran el éxito rápidamente porque, en el 2010, los productos de café para una taza representaron 20% del mercado estadounidense de café para consumo en casa, con un valor de 6.2 mil millones de dólares.

La compañía fabricaba todos los productos de café en sus plantas, las cuales estaban ubicadas en Nueva Orleáns, Louisiana; Sherman, Texas; y Kansas City, Missouri. En términos generales, la administración de Smucker's consiguió mezclar muy bien las operaciones fabriles de sus adquisiciones con las de sus distintos segmentos de negocios. La compañía proyectaba gastar unos 220 millones de dólares en 2011 para agilizar su cadena de suministro de café y mermeladas de fruta y para empezar a construir una planta nueva en Orrville, Ohio, la cual produciría mermeladas de fruta, cobertu-

Figura 5 Contribución a las ventas por línea de productos de J.M. Smucker Company, 2008-2010

	Ejercicio al 30 de abril		
	2010	**2009**	**2008**
Café	**40%**	25%	—%
Crema de cacahuate	**12**	14	19
Mantecas y aceites	**8**	11	14
Mermeladas de fruta	**8**	9	13
Harinas preparadas y betunes para pastel	**6**	8	10
Leche en lata	**5**	7	10
Harina e ingredientes para pastel	**5**	7	8
Control de porciones	**3**	4	5
Jugos y bebidas	**3**	3	5
Sándwiches congelados sin corteza	**3**	3	5
Coberturas y jarabes	**2**	3	4
Otros	**5**	6	7
Total	**100%**	100%	100%

Fuente: J.M. Smucker Company, Reporte 10-K de 2010.

Figura 6 Estadísticas financieras seleccionadas del segmento estadounidense y el internacional de J.M. Smucker Company, 2008-2010 (en millones de dólares)

	Ejercicio al 30 de abril		
	2010	**2009**	**2008**
Ventas netas			
Mercado de café al detalle en EE.UU.	**$1 700 458**	$ 855 571	$ —
Mercado de productos de consumo al detalle en EE.UU.	**1 125 280**	1 103 264	998 556
Mercado de aceites y productos para hornear en EE.UU.	**905 719**	995 474	875 991
Mercados especiales	**873 832**	803 624	650 227
Total de ventas netas	**$4 605 289**	$3 757 933	$2 524 774
Utilidad del segmento			
Mercado de café al detalle en EE.UU.	**$ 550 786**	$ 240 971	$ —
Mercado de productos de consumo al detalle en EE.UU.	**274 969**	249 313	233 201
Mercado de aceites y productos para hornear en EE.UU.	**142 161**	124 150	99 626
Mercados especiales	**148 768**	111 741	92 019
Total de utilidad del segmento	**$1 116 684**	$ 726 175	$ 424 846
Ingresos por intereses	**2 793**	6 993	13 259
Egreso para intereses	**(65 187)**	(62 478)	(42 145)
Amortización	**(73 657)**	(38 823)	(4 073)
Cargos por deterioro	**(11 658)**	(1 491)	—
Egreso para compensación basada en acciones	**(20 687)**	(14 043)	(11 531)
Costos por reestructuración	**(5 711)**	(10 229)	(4 747)
Costos por fusiones e integración	**(33 692)**	(72 666)	(7 967)
Gastos administrativos de la compañía	**(181 132)**	(133 313)	(115 618)
Otros ingresos (egresos) no asignados	**3 000**	(4 060)	2 764
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	**$ 730 753**	$ 396 065	$ 254 788
Ventas netas			
Estados Unidos	**$4 167 042**	$3 353 362	$2 199 433
Internacionales:			
Canadá	**$ 385 870**	$ 356 300	$ 278 447
Todas las demás internacionales (excepto EE.UU. y Canadá)	**52 377**	48 271	46 894
Total de las internacionales (excepto EE.UU. y Canadá)	**$ 438 247**	$ 404 571	$ 325 341
Total de ventas netas	**$4 605 289**	$3 757 933	$2 524 774
Activo			
Estados Unidos	**$7 591 931**	$7 670 192	$2 547 609
Internacional:			
Canadá	**$ 376 788**	$ 514 993	$ 573 829
Todos los demás internacionales	**6 134**	6 976	8 443
Total de internacionales	**$ 382 922**	$ 521 969	$ 582 272
Total de activo	**$7 974 853**	$8 192 161	$3 129 881
Activo de largo plazo:			
Estados Unidos	**$6 543 440**	$6 406 085	$1 895 494
Internacional:			
Canadá	**$ 207 517**	$ 386 948	$ 457 345
Todos los demás internacionales	**266**	237	835
Total de internacionales	**$ 207 783**	$ 387 185	$ 458 180
Total de activo de largo plazo	**$6 751 223**	$6 793 270	$2 353 674

Fuente: J.M. Smucker Company, Reporte 10-K de 2010.

ras para helado y jarabes. Smucker proyectaba cerrar su planta de café en Sherman, Texas, en 2011 y su planta de café en Kansas City, Missouri en 2012. Asimismo, esperaba que la planta nueva de Orrville, Ohio, iniciara la producción en 2012, lo cual le permitiría cerrar sus plantas productoras de mermeladas de fruta, coberturas para helado y jarabe ubicada en Memphis, Tennessee, y en Saint Marie, Quebec. La figura 7 contiene una lista de las instalaciones fabriles de Smucker en el 2002 y los productos fabricados en cada una de las plantas.

DESEMPEÑO DE SMUCKER EN EL EJERCICIO FISCAL 2011

Los resultados de la compañía lucían muy promisorios en el primer trimestre del ejercicio fiscal de 2011, a pesar de que perduraban los efectos de la recesión económica que sufrió Estados Unidos. Sus ingresos fueron iguales a los del mismo periodo del ejercicio de 2010, pero el ingreso operativo creció 5%, de 185 millones de dólares en el primer trimestre del ejercicio de 2010 a 195 millones en el mismo trimestre de 2011. Además, el margen de utilidad de las operaciones de la compañía pasó de 17.6% en el primer trimestre del ejercicio de 2010 a 18.7% en el mismo trimestre del ejercicio de 2011. El ingreso neto de un año a otro mejoró 14% entre el primer trimestre del ejercicio de 2010 y el del ejercicio de 2011. El sólido desempeño de la compañía a principios del 2011, sostenido desde 2006, proveyó más de 1.3 mil millones de dólares de flujo de caja libre que la compañía pretendía aplicar al financiamiento de un plan de readquisición de acciones por 220 millones de dólares, el pago de un dividendo adicional de 190 dólares en el 2011, un gasto de capital de 235 millones de dólares ese mismo año y varias adquisiciones del orden de 150 millones al año durante los próximos años.

Figura 7 Ubicación de las plantas de producción y procesamiento de J.M. Smucker Company

Localidades en Estados Unidos	Productos fabricados/procesados
Chico, California	Jugos de frutas y de verduras, bebidas y productos de alimentos naturales
Cincinnati, Ohio	Mantecas y aceites
El Paso, Texas	Leche en lata
Grandview, Washington	Fruta
Havre de Grace, Maryland	Jugos de fruta y de verduras, bebidas y productos de alimentos naturales
Kansas City, Missouri	Café
Lexington, Kentucky	Crema de cacahuate
Memphis, Tennessee	Mermeladas de fruta, coberturas, jarabes
New Bethlehem, Pennsylvania	Crema de cacahuate y productos combinados de crema de cacahuate y jalea
New Orleans, Louisiana (dos plantas)	Café
Orrville, Ohio	Mermeladas de fruta, coberturas, jarabes
Oxnard, California	Fruta
Ripon, Wisconsin	Mermeladas de fruta, coberturas, jarabes, condimentos
Scottsville, Kentucky	Sándwiches congelados y waffles listos para comer
Seneca, Missouri	Leche en lata
Sherman, Texas	Café
Toledo, Ohio	Mezclas, betunes y harinas preparadas para pastel
West Fargo, Dakota del Norte	Sándwiches congelados y waffles listos para comer
Localidades en Canadá	**Productos fabricados/procesados**
Delhi Township, Ontario	Pepinillos
Dunnville, Ontario	Pepinillos y salsas
Sherbrooke, Quebec	Leche en lata
Ste. Marie, Quebec	Mermeladas de fruta, cremas de dulce para untar

Fuente: J.M. Smucker Company, Reporte 10-K de 2010.

Las únicas decepciones durante el trimestre fueron que, si bien las ventas netas de los productos de café realizadas en Estados Unidos se incrementaron 7% durante el trimestre, las ventas de la unidad de negocios del mercado de productos de consumo al menudeo en Estados Unidos y las del mercado de aceites y productos para hornear al menudeo en Estados Unidos cayeron 4% y 11%, respectivamente, entre el primer trimestre del ejercicio de 2010 y el ejercicio de 2011. Las ventas netas de la unidad de negocios de los mercados especiales no sufrió cambio alguno entre el primer trimestre del ejercicio de 2010 y el primer trimestre del ejercicio de 2011. La utilidad operativa del segmento de los mercados especiales se incrementó 31% entre el primer trimestre del ejercicio de 2010 y el primer trimestre del ejercicio de 2011, mientras que la utilidad operativa trimestral mejoró 1% en el mercado de café al detalle en Estados Unidos, 8% en el mercado de productos de consumo de Estados Unidos, pero disminuyó 12% en el mercado de aceites y productos para hornear al detalle en Estados Unidos. La capacidad de la línea de negocios expandida de Smucker para defenderse contra las fuerzas de la competencia que imperaban en el sector de los alimentos procesados de Norteamérica y para contribuir a las ganancias del valor accionario se tornará más clara a medida que la estrategia se desarrolle más.

La figura 8 presenta los estados de pérdidas y ganancias de Smucker para el periodo de 2008-2010. La figura 9 presenta los balances generales de la compañía para los años 2009 y 2010 y la figura 10 presenta los estados de flujo de caja consolidados para el periodo 2008-2010.

Figura 8 Estados de pérdidas y ganancias consolidados de J.M. Smucker Company, 2008-2010 (en miles de dólares, salvo cantidades por acción)

	Ejercicio al 30 de abril		
	2010	**2009**	**2008**
Ventas netas	**$4 605 289**	$3 757 933	$2 524 774
Costo de productos vendidos	**2 814 729**	2 506 504	1 741 100
Costo de productos vendidos, reestructuración	**3 870**	—	1 510
Utilidad bruta	**1 786 690**	1 251 429	782 164
Gastos de ventas, distribución y administrativos	**878 221**	673 565	486 592
Amortización	**73 657**	38 823	4 073
Cargos por deterioro	**11 658**	1 491	—
Costos por fusión e integración	**33 692**	72 666	7 967
Otros costos por reestructuración	**1 841**	10 229	3 237
Otros egresos (ingresos) operativos, netos	**(2 309)**	3 624	(3 879)
Ganancias operativas	**789 930**	451 031	284 174
Ingresos por intereses	**2 793**	6 993	13 259
Egresos por intereses	**(65 187)**	(62 478)	(42 145)
Otros ingresos (egresos), netos	**3 217**	519	(500)
Ingresos antes de impuestos sobre la renta	**730 753**	396 065	254 788
Impuestos sobre la renta	**236 615**	130 112	84 409
Ganancia neta	**$ 494 138**	$ 265 953	$ 170 379
Ganancia neta por acción común (EPS)	**$4.15**	$3.11	$3.01

Fuente: J.M. Smucker, Reporte 10-K de 2010.

Figura 9 Balances generales 2009 y 2010 de J.M. Smucker Company (en miles de dólares)

	30 de abril	
	2010	**2009**
Activo		
Activo circulante		
Efectivo y equivalentes	**$ 283 570**	$ 456 693
Cuentas por cobrar, menos previsión para cuentas dudosas	**238 867**	266 037
Inventarios:		
Productos terminados	**413 269**	441 033
Materias primas	**241 670**	162 893
	654 939	603 926
Otros activos circulantes	**46 254**	72 235
Total de activo circulante	**1 223 630**	1 398 891
Inmuebles, planta y equipamiento		
Terrenos y mejoras a predios	**62 982**	51 131
Edificios y mobiliario	**308 358**	273 343
Maquinaria y equipo	**997 374**	901 614
Construcción en curso	**31 426**	48 593
	1 400 140	1 274 681
Depreciación acumulada	**(541 827)**	(436 248)
Total de inmuebles, planta y equipamiento	**858 313**	838 433
Otros activos no recurrentes		
Buen nombre	**2 807 730**	2 791 391
Otros activos intangibles, neto	**3 026 515**	3 098 976
Otros activos no recurrentes	**58 665**	64 470
Total de otros activos no recurrentes	**5 892 910**	5 954 837
Total de activo	**$7 974 853**	$8 192 161

	30 de abril	
	2010	**2009**
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante		
Cuentas por pagar	**$ 179 509**	$ 198 954
Compensación devengada	**60 080**	61 251
Gastos de marketing y comercialización devengados	**52 536**	54 281
Impuestos sobre la renta	**75 977**	17 690
Dividendos pagaderos	**47 648**	41 448
Porción corriente de deuda de largo plazo	**10 000**	276 726
Pagarés	**—**	350 000
Otras obligaciones corrientes	**53 147**	60 886
Total de pasivo circulante	**478 897**	1 061 236
Obligaciones no recurrentes		
Deuda de largo plazo	**900 000**	910 000
Beneficios definidos de pensiones	**86 968**	66 401
Beneficios de jubilación diferentes a pensiones	**45 592**	38 182

(*continúa*)

Figura 9 (*Continuación*)

	30 de abril	
	2010	**2009**
Impuesto sobre la renta diferido	**1 101 506**	1 145 808
Otras obligaciones no recurrentes	**35 570**	30 603
Total de obligaciones no recurrentes	**2 169 636**	2 190 994
Capital de accionistas		
Acciones preferentes seriadas sin valor par		
Autorizadas: 3 000 000 acciones; en circulación: ninguna		
Acciones comunes-sin valor par	**—**	—
Autorizadas: 150 000 000 acciones; en circulación: 119 119 152 en 2010 y 118 422 123 en 2009 (neto de 9 485 013 y 10 179 989 acciones de tesorería, respectivamente) a valor declarado	**29 780**	29 606
Capital adicional	**4 575 127**	4 547 921
Ingresos retenidos	**746 063**	424 504
Monto debido por Fideicomiso ESOP	**(4 069)**	(4 830)
Acumulación de otras pérdidas globales	**(20 581)**	(57 270)
Total de capital de accionistas	**5 326 320**	4 939 931
Total de pasivo y capital contable	**$7 974 853**	$8 192 161

Fuente: J.M. Smucker Company, Reporte 10-K de 2010

Figura 10 Estados de flujo de caja consolidados de J.M. Smucker Company, 2008-2010 (en miles de dólares)

	Ejercicio al 30 de abril		
	2010	**2009**	**2008**
Operaciones			
Ingreso neto	**$494 138**	$265 953	$170 379
Ajustes para conciliar ingreso neto con efectivo neto proporcionado por operaciones:			
Depreciación	**108 225**	79 450	58 497
Amortización	**73 657**	38 823	4 073
Cargos por deterioro	**11 658**	1 491	—
Egresos por compensación basada en acciones	**25 949**	22 105	11 531
Cargos por reestructuración	**3 870**	9 093	1 510
(Ganancias) pérdidas por venta de activos, neto	**(7 831)**	2 165	1 494
Egreso (beneficio) por impuesto sobre la renta diferido	**(39 320)**	25 525	18 215
Cambios en activos y pasivos, neto del efecto de los negocios adquiridos:			
Cuentas por cobrar	**31 521**	(78 631)	(17 599)
Inventarios	**(46 160)**	34 669	(35 022)
Otro activo circulante	**3 461**	38 792	(16 208)
Cuentas por pagar y artículos devengados	**(34 620)**	67 883	6 988
Contribuciones a beneficios definidos de pensiones	**(4 436)**	(34 665)	(3 538)
Impuesto sobre la renta	**55 449**	22 941	(22 302)
Otros, neto	**37 917**	(48 601)	4 900
Efectivo neto proporcionado por operaciones	**$713 478**	$446 993	$182 918

(*continúa*)

Figura 10 (*Continuación*)

	Ejercicio al 30 de abril		
	2010	**2009**	**2008**
Inversiones			
Negocios adquiridos, neto de efectivo adquirido	**—**	$ (77 335)	$(220 949)
Adiciones a inmuebles, planta y equipo	**$(136 983)**	(108 907)	(76 430)
Producto de la venta de negocios	**19 554**	—	3 407
Compra de valores negociables	**—**	—	(229 405)
Venta y vencimientos de valores negociables	**13 519**	3 013	257 536
Producto por eliminación de inmuebles, planta y equipo	**205**	800	135
Otros, neto	**(738)**	5 448	(177)
Efectivo neto utilizado para inversiones	**$(104 443)**	$(176 981)	$(265 883)
Financiamientos			
Reembolso de pagarés bancarios	**(350 000)**	—	—
Reembolso de deuda de largo plazo	**(275 000)**	—	(148 000)
Producto de deuda de largo plazo	**—**	400 000	400 000
Dividendos trimestrales pagados	**(166 224)**	(110 668)	(68 074)
Dividendos especiales pagados	**—**	(274 208)	—
Compra de bonos del tesoro	**(5 569)**	(4 025)	(152 521)
Producto de ejercicio de opción a acciones	**6 413**	1 976	17 247
Otros, neto	**1 832**	(474)	1 187
Efectivo neto (usado para) proporcionado por financiamientos	**$(788 548)**	$ 12 601	$ 49 839
Efecto de variaciones del tipo de cambio en el efectivo	**6 390**	2 539	5 126
Incremento (decremento) neto de efectivo y equivalentes	**(173 123)**	285 152	(28 000)
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	**456 693**	171 541	199 541
Efectivo y equivalentes al cierre del ejercicio	**$ 283 570**	$ 456 693	$ 171 541

Fuente: J.M. Smucker Company, Reporte 10-K de 2010.

CASO 11

Robin Hood

Joseph Lampel
New York University

En la primavera del segundo año después de su insurrección contra el sheriff de Nottingham, Robin Hood fue a dar un paseo por el bosque de Sherwood. Mientras iba caminando, se puso a pensar en el avance de su campaña, el despliegue de sus fuerzas, los movimientos recientes del sheriff y las opciones que tenía a su alcance.

La revuelta contra el sheriff había empezado como una cruzada personal. Había estallado por el conflicto de Robin contra el sheriff y su administración. Sin embargo, él solo no podía hacer gran cosa. Por ello, buscó aliados, a hombres que se sintieran agraviados y que tuvieran un profundo sentido de justicia. Más adelante aceptó a todos los que llegaron hasta él, haciéndoles pocas preguntas y exigiendo tan sólo que estuvieran dispuestos a servirle. Pensaba que la cantidad hace la fuerza.

Había dedicado el primer año a conformar un grupo que pudiera ser una banda disciplinada, unida por su animadversión al sheriff y su disposición a vivir fuera de la ley. La organización de la banda era muy simple. Robin era el comandante supremo, tomaba todas las decisiones importantes y delegaba tareas específicas a sus lugartenientes. Will Scarlett estaba a cargo de la inteligencia y las exploraciones. Su principal tarea era seguir como sombra al sheriff y a sus hombres, y estar siempre atento a su siguiente movimiento. También reunía información acerca de los planes de viaje de los comerciantes ricos y de los cobradores de impuestos. El pequeño Juan mantenía la disciplina de los hombres y se encargaba de que los arqueros estuvieran preparados para dar el máximo que su profesión exigía. Scarlock se ocupaba de las finanzas, de convertir los botines en dinero, de repartir las partes correspondientes de los robos y de encontrar escondites adecuados para lo que sobraba. Por último, Much, el hijo del molinero, tenía la difícil tarea de conseguir provisiones para la siempre creciente banda de los Hombres Felices.

El aumento del tamaño de la banda era motivo de satisfacción para Robin, pero también de preocupación. La fama de sus Hombres Felices se había extendido y estaban llegando a raudales nuevos reclutas de todos los rincones de Inglaterra. A medida que la banda crecía, su pequeño vivaque se iba volviendo un enorme campamento. Entre una redada y otra, los hombres se arremolinaban, charlaban y jugaban a distintas cosas. La vigilancia era cada vez peor y la disciplina era más difícil de aplicar. Robin se preguntó: "¿Por qué ahora no conozco a la mitad de los hombres con los que me topo?".

La creciente banda también estaba empezando a superar la capacidad del bosque para alimentarla. Cada vez había menos animales de caza. El costo de las compras de alimentos empezaba a agotar las reservas financieras de la banda, justo en el momento en que los ingresos iban a la baja. Ahora los viajeros, en especial aquellos que tenían más que perder, se mantenían apartados del bosque. Esto les resultaba costoso e incómodo, pero era preferible a que les confiscaran todos sus bienes.

Robin consideraba que había llegado la hora de que los Hombres Felices dejaran su política de franca confiscación de los bienes y que optaran por una de cobrar un impuesto fijo por tránsito. Sus lugartenientes se oponían decididamente a esta idea. Estaban orgullosos del famoso lema de los Hombres Felices: "Robar a los ricos para dar a los pobres". Decían: "Los granjeros y la gente del pueblo son nuestros aliados más importantes. ¿Cómo les vamos a cobrar un impuesto y, sin embargo, esperar que nos brinden su ayuda en nuestra lucha contra el sheriff?".

Robin se preguntaba cuánto tiempo más podrían sus Hombres Felices seguir actuando con los métodos de los primeros días. El Sherrif estaba cada vez más fuerte y mejor organizado. Ahora tenía suficiente dinero y hombres, y había empezado a acosar a la banda y a incursionar para conocer sus debilidades. Los hechos

Copyright © 1991, por Joseph Lampel.

se estaban volteando en contra de los Hombres Felices. Robin creía que, antes de que el sheriff tuviera ocasión de propinarle un golpe mortal, la batalla debía quedar decidida de forma contundente y se preguntaba cómo podría conseguirlo.

Robin con frecuencia había acariciado la idea de poder matar al sheriff, pero las posibilidades de hacerlo parecían cada vez más remotas. Además, matar al sheriff quizá satisfaría su sed personal de venganza, pero no mejoraría la situación. Robin había tenido la esperanza de que el estado de perpetuo malestar y el fracaso del sheriff en el cobro de impuestos condujeran a su remoción del cargo. Empero, el sheriff había recurrido a sus contactos políticos para obtener refuerzos. Tenía amigos muy poderosos en la corte, y el príncipe Juan, quien era el regente, le tenía en muy alta estima.

El príncipe Juan era perverso y veleidoso. Le carcomía la poca popularidad que tenía entre la gente, que en su mayoría quería que regresara el encarcelado rey Ricardo. También vivía permanentemente atemorizado de los barones, que primero le habían dado la regencia, pero ahora estaban empezando a dudar de su derecho al trono. Varios de estos barones habían empezado a reunir dinero para el rescate que liberaría al rey Ricardo Corazón de León de su encarcelamiento en Austria. Habían invitado a Robin a unirse a la conspiración a cambio de una amnistía en el futuro. La propuesta era peligrosa. Ser bandido de provincia era una cosa, y las intrigas de la corte, otra muy diferente. El príncipe Juan tenía espías por todas partes y era famoso por ser muy vengativo. Si el plan de los conspiradores fracasaba la persecución sería implacable, con resultados inmediatos.

El sonido del enorme cuerno distrajo a Robin de sus pensamientos. Le llegaba el aroma de venado asado que flotaba en el aire. No había nada del todo resuelto ni decidido. Robin se dirigió al campamento prometiéndose que, después de la incursión del día siguiente, volvería a pensar en estos problemas con profunda atención.

CASO 13

Herman Miller Inc. Reinvención y renovación de un ícono de los muebles de oficina1

Frank Shipper
Salisbury University

Steven B. Adams
Salisbury University

Karen Manz
Autora e investigadora

Charles C. Manz
University of Massachussets-Amherst

Desde hace muchos años, los observadores conocedores consideran que Herman Miller Inc. es mucho más que un enorme fabricante de muebles para oficina. La compañía empezó a gozar de fama por sus innovadores productos y procesos de producción desde la década de 1920, cuando Dirk Jan De Pree era presidente. Herman Miller fue una de las cuatro compañías, y la única sin tecnología avanzada, que apareciera en la lista de "Las compañías más admiradas" de la revista *Fortune* y en la de "Las 100 mejores compañías para trabajar", así como en la lista "Las compañías más innovadoras" de *FastCompany* en el año 2008 y el 2010. Las tres organizaciones de tecnología avanzada seleccionadas para la lista fueron Microsoft, Cisco y Google. A diferencia de la mayor parte de las empresas, en especial las que se encuentran en industrias maduras y la mayoría de sus rivales en mobiliario para oficina, Herman Miller siguió un camino que la distinguía por no dejar nunca de reinventarse y renovarse.

Ese camino le funcionó muy bien durante muchos decenios. Al principio de su historia sobrevivió a la gran depresión así como a las múltiples recesiones del siglo XX. En la primera parte del siglo XXI se recuperó de la quiebra de las puntocom. Al entrar en el 2010, Herman Miller de nueva cuenta afrontaba condiciones económicas turbulentas e inciertas. ¿La propensión de la compañía a utilizar la innovación para reinventar y renovar sus actividades volvería a permitirle florecer y crecer? ¿Qué tan lejos y qué tan rápido podría hacer que sus ingresos anuales superaran el nivel de los 1.3 mil millones de dólares reportados en 2009?

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Las raíces de Herman Miller se remontan a 1905 y a Star Furniture Company, un fabricante de recámaras de estilo tradicional de Zeeland, Michigan. En 1909, la compañía se renombró como Michigan Star Furniture Company y contrató a Dirk Jan De Pree como oficinista. De Pree llegó a presidente en 1919 y cuatro años después convenció a su suegro, Herman Miller, de que comprara la mayoría de las acciones; De Pree rebautizó a la compañía con el nombre de Herman Miller Furniture Company en reconocimiento al apoyo que le brindó su suegro.

En 1927, De Pree se comprometió a tratar a "todos los trabajadores como personas con talentos y potencial especiales". Esto sucedió después de que visitó a la familia de un mecánico que murió inesperadamente. Durante su visita, la viuda leyó unos poemas, cuando De Pree le preguntó quién era el poeta, le asombró la respuesta de que fue el mecánico. Esto lo puso a pensar sobre si el mecánico fue un trabajador que escribía poesía o un poeta que trabajaba como mecánico. Este relato forma parte de la cultura corporativa de Herman Miller, la cual nunca dejó de exhibir respeto por todos los empleados y de alimentar el esfuerzo por aprovechar la diversidad de dones y habilidades de todos ellos.

En 1930 Estados Unidos estaba inmerso en la Gran Depresión y Herman Miller pasaba por dificultades eco-

[1] Infinidad de fuentes fueron muy útiles para proporcionarnos material para este caso, en particular los empleados de Herman Miller, quienes generosamente compartieron su tiempo y sus puntos de vista sobre la compañía con el objeto de asegurar que el caso reflejara con exactitud las prácticas y la cultura de la compañía. Nos proporcionaron muchos recursos, entre ellos documentos internos y relatos de sus experiencias personales.

Copyright © 2010 por Frank Shipper, Karen Manz, Steven B. Adams, y Charles C. Manz. Todos los derechos reservados.

nómicas. De Pree buscaba la manera de salvar a la compañía cuando Gilbert Rhode, un diseñador de Nueva York, se dirigió a él para plantearle su filosofía del diseño. A continuación Rhode le pidió una oportunidad para diseñar los muebles de una recámara, cobrando mil dólares por sus honorarios. Cuando De Pree dijo que no pagaría esos honorarios, Rhode sugirió un plan de pago alternativo: 3% de regalías sobre los muebles vendidos; De Pree pensó que no tenía nada que perder y aceptó el plan.

Unas cuantas semanas después, De Pree recibió los primeros diseños de Rhode. De nueva cuenta reaccionó de forma negativa. Rhode le respondió con una carta donde explicaba su filosofía del diseño: "[Primero,] total sencillez, nada de superficies adornadas, nada de tallados ni molduras [y segundo] los muebles deben ser anónimos. Lo importante son las personas y no los muebles. Los muebles deben ser prácticos." Los diseños de Rhode eran la antítesis de los diseños tradicionales, pero De Pree encontró que eran valiosos y así colocó a Herman Miller en un camino del diseño y la venta de muebles que reflejaba una forma de vida.

En 1942, Herman Miller produjo sus primeros muebles para oficina: un diseño de Gilbert Rhode llamado Conjunto Ejecutivo para Oficina. Rhode murió dos años después y De Pree se dedicó a buscar a otro líder en diseño. Tras leer un artículo en la revista *Life* sobre un diseñador llamado George Nelson, De Pree lo contrató como el primer director de diseño de Herman Miller.

En 1946, De Pree contrató a Charles y Ray Eames, un matrimonio de diseñadores que vivía en Los Ángeles. Ese mismo año, los diseños de Charles Eames fueron presentados en la primera exposición de muebles de un solo hombre en el Museo de Arte Moderno en Nueva York. Algunos de sus diseños pasaron a formar parte de la colección permanente del museo.

En 1950, Herman Miller, bajo la dirección del Dr. Carl Frost, un profesor de la Michigan State University, se convirtió en la primera compañía de ese estado que aplicara el Plan Scanlon, un programa de productividad por incentivos elaborado por el experto en cuestiones laborales Joseph N. Scanlon. El fundamento del Plan Scanlon eran los "principios de equidad y justicia para todos los miembros de la compañía". Dos elementos funcionales fundamentales de los Planes Scanlon eran los comités para compartir ideas respecto de posibles mejoras y una estructura para compartir el incremento de las ganancias. La relación entre Frost y Herman Miller duraría otros 40 años.

En la década de 1950, Herman Miller introdujo una serie de diseños nuevos para los muebles, inclusive los realizados por Alexander Girard, Charles y Ray Eames y George Nelson. En concreto, la compañía introdujo las primeras sillas de fibra de vidrio moldeada y la butaca con taburete de los Eames (véase la figura 1). Los diseños de los Eames fueron presentados en el programa *Home Show* de NBC con Arlene Francis, el precursor de *Today Show.* También en la década de 1950, Herman Miller inició su primera aventura en ultramar, vendiendo sus productos en el mercado europeo.

En 1962, D.J. De Pree asumió la presidencia del consejo y su hijo, Hugh De Pree, ocupó el puesto de presidente y director general de la compañía. D.J. De Pree fue presidente de Herman Miller durante más de 40 años.

En la década de 1960, Herman Miller introdujo muchos diseños nuevos, para el hogar y la oficina. El diseño más notable fue el Action Office System, el primer conjunto modular de acomodo abierto para oficinas en existir, el cual constaba de paneles y accesorios movibles. Hacia finales de la década de 1960, Herman Miller constituyó una subsidiaria en Inglaterra, la cual se encargaba de las ventas y la comercialización en ese país y en los países escandinavos. La compañía también estableció distribuidoras en Centro y Sudamérica, Australia, Canadá, Europa, África, el Oriente próximo y Japón.

En 1970, Herman Miller efectuó su primera oferta de acciones para volverse pública. El certificado de las acciones fue diseñado por el personal del despacho de los Eames. La compañía ingresó al mercado de la salud/ciencia en 1971 y, en 1976, introdujo la silla Ergon, el primer diseño basado en la observación científica y los principios de la ergonomía. En 1979, en colaboración con la University of Michigan, Herman Miller constituyó el Facility Management Institute, el cual fue pionero de la profesión de administración de instalaciones. La compañía siguió expandiéndose en el extranjero e introduciendo diseños nuevos a todo lo largo de la década de 1970.

Para 1977, más de la mitad de los 2 500 empleados de Herman Miller trabajaban fuera del campo de la producción. Por lo tanto, el Plan Scanlon requería de modificaciones porque, originalmente, se diseñó para los trabajadores de producción, además, los empleados trabajaban en diversos lugares de Estados Unidos y del exterior. En 1978, un comité *ad hoc* de 54 personas provenientes de casi todos los segmentos de la compañía fueron elegidas para examinar la necesidad de cambios y para hacer recomendaciones. Para enero de 1979, el comité preparó el borrador final. El plan planteaba una nueva estructura de organización basada en los equipos de trabajo, los comités y los consejos. Todos los empleados tuvieron la posibilidad de discutir el nuevo plan en grupos pequeños. El 26 de enero de 1979, 96% de los empleados votaron por la aceptación del nuevo plan.

Tras 18 años como presidente y director general, Hugh de Pree abandonó su cargo y Max de Pree, su hermano menor, asumió el puesto de presidente del

consejo y director general en 1980. En 1981, Herman Miller emprendió la importante iniciativa de volverse más eficiente y amigable para el ambiente. Mediante la quema de desechos, su central energética generó energía eléctrica y a vapor para operar sus instalaciones de un millón de pies cuadrados.

En 1983, Herman Miller instituyó un plan para que todos los empleados se convirtieran en accionistas. Esta iniciativa tuvo lugar unos 10 años antes de que los incentivos del Congreso alimentaran el crecimiento de los planes de posesión de acciones para los empleados (*employee stock ownership plan*, ESOP).

En 1984, Herman Miller introdujo la silla Equa, su segunda silla basada en principios ergonómicos; en la década de 1980 la compañía presentó muchos diseños más. En 1987, Dick Ruch, la primera persona que no pertenecía a la familia De Pree, asumió el cargo de director general ejecutivo.

Hacia finales de la década, la revista *Time* reconoció que la silla Equa era uno de los "Diseños de la década". Asimismo, en 1989, Herman Miller constituyó su Equipo de Acción Ambientalista, con el propósito de "coordinar programas ambientales en todo el mundo e involucrar a la mayor cantidad posible de empleados".

En 1990, Herman Miller fue uno de los miembros fundadores de la Fundación Tropical Forest y era el único fabricante de muebles que pertenecía a esa fundación. Ese mismo año, dejó de emplear el palo de rosa, que estaba en peligro de extinción, para la butaca y taburete de los Eames que fue tan premiado, y los sustituyó con cerezo y nogal de fuentes sustentables. También fue miembro fundador del Green Building Council de Estados Unidos en 1994. Algunos de los edificios de Herman Miller fueron utilizados para establecer las normas para el diseño ambientalista y el ahorro de energía de la organización Leadership in Energy and Environmental Design (LEED). En razón de sus actividades en pro del ambiente, Herman Miller fue premiada por la revista *Fortune* y la National Wildlife Federation en la década de 1990.

En esa misma década, Herman Miller volvió a introducir diseños que abrirían brecha. En 1994 introdujo la silla Aeron (véase la figura 2), la cual fue añadida casi de inmediato a la colección permanente de diseño del Museo de Arte Moderno de Nueva York. En 1999, la silla Aeron ganó el premio al Diseño de la Década, otorgado por *BusinessWeek* y la Industrial Designers Society of America.

En 1992, J. Kermit Campbell fue nombrado quinto presidente y director general de Herman Miller. Era la primera persona proveniente de fuera de la compañía en ocupar esos puestos. En 1995, Campbell renunció y Mike Volkema fue ascendido a director general. Volkeman, que sólo contaba con 39 años, trabajó durante siete años en una compañía llamada Meridian antes de que Herman Miller la adquiriera en 1990, por lo cual, cuando se convirtió en el director general de la compañía, laboró con Herman Miller o su subsidiaria durante 12 años. En tiempos en los que la industria pasaba por un bache y que Herman Miller se reestructuraba, las ventas fueron del orden de mil millones de dólares al año.

Figura 1 **Butaca y taburete de los Eames**



Figura 2 **La silla Aeron de Herman Miller**



En 1994, la compañía lanzó una línea de productos llamados Herman Miller para el Hogar que se concentraría en el mercado de la vivienda. Reintrodujo algunos de sus diseños clásicos modernos de las décadas de 1940, 1950 y 1960, así como diseños nuevos. En 1998, abrió un sitio web específico (**www.hmhome.com**) para llegar a ese mercado.

La compañía emprendió otras iniciativas de marketing para concentrarse en la pequeña y mediana empresas. Estableció una red de 180 minoristas para concentrarse en los negocios pequeños y preparó un programa de

computadora con diseños en 3D para ponerlo a disposición de los clientes de mediano tamaño. Además, su sistema de ingreso de pedidos se ligaba digitalmente entre la empresa y sus proveedores, distribuidores y clientes para acelerar los pedidos y mejorar su exactitud.

LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI

En la primera década del siglo XXI, Herman Miller arrancó de forma espectacular, con ventas y utilidades sin precedente en los años 2000 y 2001. En julio del 2000, la compañía ofreció a los empleados un plan de opciones a acciones (*employee stock option plan*, ESOP) y la revista *Time* calificó a la silla de lámina de madera moldeada de los Eames como uno de los diseños del siglo. Las ventas se multiplicaron por dos en los seis años que Mike Volema llevaba en el puesto de director general.

Después, la burbuja de las punto.com estalló y vinieron los ataques terroristas del 11 de septiembre que cimbrarían la economía de Estados Unidos. Las ventas de Herman Miller se desplomaron 34%, de más de 2.2 mil millones de dólares en 2001 a menos de 1.5 mil millones en 2002. Esos mismos dos años, la compañía reportó una caída de sus utilidades, de una cifra positiva de 144 millones de dólares a una negativa de 56 millones. En una entrevista que concedió a la revista *Fast Company* en 2007, Volkema comentó: "Cuando me acosté por la noche era un genio, pero al despertar me convertí en el tonto del pueblo".

Las ventas siguieron cayendo en el 2003, pero Herman Miller volvió a registrar utilidades ese año. Para conseguirlo, Herman Miller tuvo que abandonar su añeja tradición de ofrecer empleo para toda la vida; recortó a cerca de 38% de la plantilla laboral y cerró la planta de Georgia. Mike Volkema y Brian Walker, entonces presidente de Herman Miller para Norteamérica, se reunieron con todos los trabajadores para informarles lo que estaba sucediendo y por qué tenían que despedirles. Una de las despedidas se sintió tan conmovido por las palabras de Volkema y Walker que les dijo que sentía pena por ellos porque tenían que encargarse personalmente de despedir a los trabajadores.

Para reemplazar la tradición del empleo para toda la vida, Volkema, con aportaciones de muchos otros, formuló el llamado "nuevo contrato social" de la compañía. Él mismo lo explicó con las palabras siguientes:

> Somos una empresa mercantil y el cliente tiene que estar en el centro del escenario, por lo cual primero tenemos que discernir si sus dones y talentos encajan con las necesidades y los deseos de esta empresa mercantil, de lo contrario, queremos desearles lo mejor, pero es preciso que les informemos que por ahora ya no tendrán un empleo aquí.

Parte de la aplicación del contrato social consistió en que la compañía rediseñó los planes de prestaciones, como el reembolso de gastos para educación y los planes 401K para que fuesen más portátiles. Esto tenía por objeto disminuir el costo que pagarían por cambiar de empleo aquellos empleados cuyas dotes y talentos dejaron de encajar con las necesidades de los clientes.

Las ventas y las utilidades de Herman Miller subieron de 2003 a 2008. En este año, las ventas no llegaron a un máximo histórico, pero las utilidades sí lo hicieron. Walker asumió la presidencia en 2003 y fue nombrado director general en 2004. Volkema asumió la presidencia del consejo en 2004.

Después, la recesión del 2009 golpeó a Herman Miller. Las ventas cayeron 19%, de unos 2 mil millones de dólares en 2008 a cerca de 1.6 mil millones en 2009. En esos mismos años, la utilidad cayó de 152 millones de dólares a 68 millones. En marzo de 2009, Mark Schurman, director de comunicaciones exteriores de Herman Miller, previó que los cambios aplicados para que la compañía se recuperara de la recesión de 2001-2003 le ayudarían a sortear la recesión que empezó a finales de 2007.

HERMAN MILLER A PRINCIPIOS DE 2010

Herman Miller preparó un código de los valores que la organización acarició desde siempre y los publicó en su sitio web en 2005, en una página titulada "Nuestras creencias". Éstas, que presentamos a continuación, tenían por objeto sentar las bases para unir a todos los empleados, crear relaciones y contribuir con las comunidades:

- **Curiosidad y exploración:** Se trata de dos de nuestras grandes fortalezas. Son el fundamento de nuestro legado de un diseño impulsado por la investigación. ¿Cómo mantenemos viva nuestra curiosidad? Respetando y fomentando que las personas corran riesgos, y practicando el perdón. Uno no puede ser curioso y a la vez infalible. En cierto sentido, si uno jamás se equivoca es porque no está explorando ideas nuevas con la frecuencia que debiera. Todo el mundo comete errores: nosotros deberíamos celebrar los errores sinceros, aprender de ellos y seguir adelante.
- **Compromiso:** Para nosotros, todo es cuestión de ser dueños; de mostrar una total dedicación a la vida de esta comunidad llamada Herman Miller, de compartir su éxito y sus riesgos. La posesión de acciones es un ingrediente importante, pero no suficiente. La fuerza y los réditos se presentan en efecto cuando las personas comprometidas se hacen dueñas de sus problemas, soluciones y conducta. Reconozca su responsabilidad, opte por dar un paso al frente y sea tomado en cuenta. Interésese por esta comunidad y haga una diferencia en ella.

- **Desempeño:** Para ser líder es necesario actuar. Queremos ser líderes y, por lo mismo, estamos decididos a desempeñarnos al nivel más alto posible. El desempeño no es una opción. La decisión de rendir al máximo está en manos de cada una de las personas que forman parte de Herman Miller. Nuestro propio desempeño elevado, como quiera que se mida, enriquece nuestras vidas como empleados, deleita a nuestros clientes y crea verdadero valor para nuestros accionistas.
- **Inclusión:** Si queremos triunfar como compañía debemos incluir todas las expresiones del talento y el potencial humanos que ofrece nuestra sociedad. Pensamos que lo valioso es la persona completa y todo lo que puede dar, sea evidente o no tan evidente. Creemos que cada persona debe tener la posibilidad de realizar su potencial, independientemente de su color, género, preferencia sexual, formación educativa, peso, estatura, estado civil, cantidad de habilidades, y la lista es interminable. Cuando en verdad somos incluyentes, trascendemos la tolerancia y reconocemos todas las cualidades que hacen de las personas lo que son, que las hacen únicas y, lo más importante, que nos unen.
- **Diseño:** Para nosotros, el diseño es una forma de ver el mundo y de explicar si funciona, o no lo hace. Es un método para hacer algo, para resolver un problema. Para diseñar una solución, en lugar de simplemente vislumbrar una, es preciso investigar, pensar y, en ocasiones, volver a empezar, es preciso escuchar y tener humildad. A veces el diseño produce ocasiones memorables, sillas atemporales o reuniones realmente divertidas. El diseño no se limita a cómo luce algo, tampoco se limita a cómo funciona.
- **Cimientos:** El pasado puede ser un asunto muy tramposo; un ancla o una vela, una traba o una plataforma de lanzamiento. Valoramos y respetamos nuestro pasado, pero no permitimos que nos gobierne. Los relatos, las personas y las experiencias del pasado de Herman Miller son un cimiento único. Nuestro pasado nos enseña cosas acerca del diseño, la compasión humana y el liderazgo, sobre correr riesgos, buscar el cambio y trabajar juntos. A partir de esas bases podemos avanzar juntos con un lenguaje común, un conjunto de creencias y entendidos reconocidos. Valoramos nuestro rico legado más porque nos muestra lo que podemos llegar a ser que por lo que nos presenta como imagen de lo que hemos sido.
- **Un mundo mejor:** Es el corazón de Herman Miller y la verdadera razón que explica por qué muchos venimos a trabajar todos los días. Contribuimos a hacer un mundo mejor cuando defendemos la sustentabilidad y la sabiduría ambiental. El ambientalismo es parte de nuestro legado y una responsabilidad que gustosamente asumimos pensando en las generaciones futuras. Perseguimos un mundo mejor cuando entregamos tiempo y dinero a nuestras comunidades y a causas fuera de la compañía, cuando somos un buen ciudadano corporativo en todo el mundo e incluso en el (no muy) simple acto de añadir belleza al mundo. Cuando participamos en ese esfuerzo, elevamos nuestro espíritu y aquel de quienes nos rodean.
- **Transparencia:** Ésta empieza por dejar que las personas vean cómo tomamos las decisiones y asumiendo la responsabilidad que tomamos. Por lo tanto, cuando tome una decisión, asúmala. La confidencialidad tiene su lugar en Herman Miller, pero si uno no puede comentar con nadie una decisión que tomó, es probable que haya tomado una mala decisión. Sin transparencia es imposible que haya confianza e integridad. Sin confianza e integridad es imposible ser transparente.

La compañía esperaba que todos los empleados vivieran de acuerdo con estos valores.

Administración

En 2010, Mike Volkema era presidente del consejo y Brian Walker era presidente y director de la compañía. Según la lista de *Bloomberg Businessweek* la remuneración de Walker sumaba 668 685 dólares y, según la misma revista, la remuneración de los directores generales de cuatro competidoras estaba entre 792 mil y un millón 100 mil dólares. Walker y otros cuatro directivos de Herman Miller aceptaron un recorte a su paga de 10% en enero de 2009 y, al igual que todos los trabajadores asalariados, otro recorte de 10% en marzo del 2009. Los trabajadores de producción quedaron sujetos a un calendario de trabajo de nueve días cada dos semanas, lo cual redujo su paga en efecto 10%. El hecho de que la remuneración de los ejecutivos sufriera un recorte antes que la paga de los trabajadores asalariados y en una ocasión por el doble que la reducción impuesta a los trabajadores, sólo era una de las formas en que la compasión humana era practicada en Herman Miller.

Al tenor del reglamento de la Securities and Exchange Commission (SEC) de Estados Unidos, una compañía pública debía tener un consejo de administración. Según la política corporativa de Herman Miller, la mayoría de los 14 consejeros debían ser independientes. A efecto de calificar como independiente, la persona debía cumplir cuando menos con lo requerido por el NASDAQ National Market para los directores independientes (Regla 4200 del NASDAQ Bolsa de Valores). Además, la persona no podía tener "ninguna otra relación material con la compañía o sus filiales ni con un director ejecutivo de la compañía o sus filiales". Es más, según documentos de la compañía, toda "transacción entre la Compañía

y un ejecutivo o director de la Compañía (inclusive su cónyuge, hijos, hijastros, padres, padrastros, hermanos, suegros, yernos, nueras, cuñados y personas que compartiesen la misma casa) se debe informar al Consejo de Administración y estará sujeta a aprobación del Consejo de Administración o la Comisión de Nombramientos y Gobierno, a no ser que la transacción propuesta forme parte de un programa general a disposición de todos los directores o empleados por igual al tenor de una política existente o que represente una compra de productos de la Compañía, consistente con el precio y los términos de otras transacciones de tamaño similar con otros compradores"; aún más, "El Consejo tiene la política de que todos los consejeros, acorde con sus obligaciones frente a los accionistas de la compañía como un todo, posean un interés en forma de acciones de la compañía. Para tal efecto, el Consejo requiere que, después de llevar un año en el Consejo, cada consejero tenga un interés en forma de acciones y el Consejo recomienda que, en un plazo de cinco años, los consejeros posean acciones comunes de la compañía por un valor mínimo equivalente al triple del monto anual pagado a cada consejero". En otras palabras, los consejeros eran sujetos a normas congruentes con las creencias corporativas de Herman Miller y su programa ESOP.

Herman Miller se dividía en departamentos, pero la unidad de trabajo mencionada con más frecuencia era el equipo. Paul Murray, director de salud y seguridad ambiental, explicó la relación entre el equipo y el departamento de la siguiente manera:

> En Herman Miller, la palabra *equipo* se ha utilizado desde que De Pree introdujera el Plan Scanlon a la compañía. Pienso que eso explica por qué es la que usamos casi exclusivamente. El departamento; como departamento ayudamos a facilitar otros equipos. Por lo tanto, ellos no son impulsados simplemente por el departamento.

Los equipos con frecuencia eran interfuncionales. Un empleado se integraba como miembro de un equipo en razón de su capacidad para contribuir a él. Gabe Wing, ingeniero químico en jefe en la división Diseño Ambiental de la compañía lo describió así:

> Uno escoge al representante adecuado, ese que más le servirá al equipo para alcanzar su meta. No es algo que se basa en los títulos, se basa en escoger a alguien que tenga la capacidad para ayudarnos a llevar nuestras iniciativas hacia nuestra meta.

Los equipos muchas veces se formaban en torno al desarrollo de productos. Una vez desarrollado el producto, los miembros se reasignaban a nuevos proyectos. Los nuevos proyectos podían provenir de cualquiera de los niveles de la organización. Una de las formas de compartir el liderazgo en Herman Miller era por medio del concepto de "hablar hacia arriba y hacia abajo de la escalera". La compañía fomentaba que los trabajadores de todos los niveles presentaran ideas nuevas. Rudy Bartels, especialista ambiental de Herman Miller, explicó:

> Si intentan algo... cuentan con las personas que les ayudarán y que estarán ahí para apoyarles... Eso requiere la presencia de alguno de nosotros o un correo electrónico o sólo decir: "Claro, pienso que es una gran idea". Así es como funciona... una gran parte de la organización.

Como los trabajadores de Herman Miller sentían que tenían facultades, un gerente nuevo tal vez observa una conducta que le resultaba asombrosa. Paul Murray recordó:

> Recuerdo mi primer día en este trabajo. Me quité los lentes de protección... y un empleado se me acercó y dijo: "Póngase sus lentes otra vez." En la [Compañía X, Compañía Y][2] nadie jamás le habría hablado así a un supervisor y, mucho menos, al gerente de su supervisor. Es un viaje muy divertido debido a que la fuerza de trabajo tiene tantas atribuciones.

La Comisión de Regalos a los Empleados y el Equipo de Acción Ambientalista también reforzaban las creencias de la compañía. Fiel a la práctica de liderazgo compartido de Herman Miller, la Comisión de Regalos a los Empleados repartía dinero y otros recursos en razón de la participación de los empleados. Jay Ling, gerente de donaciones corporativas, explicó así el programa:

> Nuestra gran prioridad es respetar a las organizaciones con las que se involucran nuestros empleados. Pensamos que es muy importante que engendremos una clase de espíritu donador en nuestros empleados, por lo cual si sabemos que se involucran en organizaciones, en aquellas donde tendremos una presencia manufacturera, entonces lo lógico es que nuestros donativos vayan de la mano con las organizaciones en las que se involucran. Por eso es nuestra primera prioridad.

Además, todos los empleados de Herman Miller podían trabajar 16 horas al año, remuneradas, en una organización de beneficencia que eligieran. La compañía fijaba metas para el número de horas de voluntariado de los empleados dedicadas a sus comunidades. El director general recibía los informes del avance hacia la consecución de estas metas.

El equipo de Asuntos Ambientales, que se formó en 1988 con autorización de Max De Pree, era el encargado de actividades como el reciclaje de desechos sólidos y el

[2] Los autores omitieron el nombre de estas dos compañías de las 500 de la revista *Fortune*.

diseño de productos con recursos sustentables. Uno de los éxitos del equipo fue reducir el volumen de desechos sólidos que se llevaban a los rellenos sanitarios. En 1991, Herman Miller enviaba 41 millones de libras de desechos sólidos a rellenos sanitarios. El volumen bajó a 24 millones para 1994 y a 3.6 millones para el 2008. Estos avances eran buenos para el ambiente, pero también tenían costos más eficientes.

Las creencias de Herman Miller se trasladaron a la familia y la comunidad. Gabe Wing relató: "El césped de mi jardín es el más feo del barrio porque no uso plaguicidas ni fertilizantes". Además comentó que él y su esposa tuvieron que tomar una difícil decisión en el verano del 2009 porque Herman Miller tenía la política de "evitar el PVC [cloruro de polivinil] en la medida de lo posible". Al remodelar su casa, optaron por utilizar paneles de tablarroca de fibra y no de PVC a pesar de que eran considerablemente más caros. Wing dijo: "Hace siete años, ni siquiera se pensaba en este asunto."

Rudy Bartels pertenecía a una liga juvenil de futbol que juntaba periódico viejo y latas de aluminio para reunir dinero para comprar uniformes. Bartels comentó: "Cuando hablo, ellos dicen: 'Claro, es Rudy. Él es Herman Miller. Ya sabemos que tendremos que hacer eso."

Las creencias de la compañía llegaban a todas las áreas funcionales de la empresa. Algunas eran claramente beneficiosas y otras simplemente eran la forma en que Herman Miller decidió desarrollar sus actividades.

Marketing

Los productos de Herman Miller se vendían en todo el mundo por medio de subsidiarias propiedad total de la compañía en países como Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, México, Australia, Singapur, China, India y Holanda. Sus productos se ofertaban vía distribuidores independientes. La base de clientes se extendía a más de 100 países.

Herman Miller utilizaba el llamado *marketing verde* para vender sus productos. Por ejemplo, la silla Mirra, introducida en 2003, con tecnología para adaptarla a la postura (véase la figura 3), se desarrolló desde el principio para que fuera amistosa con el ambiente. Cuarenta y cinco por ciento de la Mirra se hacía de materiales reciclados y, a su vez, 96% de sus materiales se reciclaban. Además, para armar las sillas se usaba únicamente energía renovable. Los constructores que utilizaban productos de Herman Miller en sus edificios podían ganar puntos para su certificación como Líderes en Diseño Ambiental y Energético (*Leadership in Energy and Environmental Design*, LEED).

Además, Herman Miller creía en la publicidad en cooperación con algunos socios estratégicos. Por ejemplo, en los Hilton Garden Inns, algunas habitaciones se amueblaban con sillas Mirra de Herman Miller. En la habitación, había una tarjeta sobre el escritorio que explicaba cómo ajustar la silla para estar cómodo y presentaba el sitio web de Hilton Garden Inn en el cual se podía comprar la silla.

Figura 3 Ejemplo de publicidad en cooperación



Producción/operaciones

Herman Miller se posicionaba en todo el mundo en términos de sus operaciones fabriles. En Estados Unidos, estas operaciones se ubicaban en Michigan, Georgia y Washington. En Europa, había una presencia considerable de fabricación en el Reino Unido, su mercado más grande fuera de la Unión Americana; en Asia, las operaciones manufactureras tenían lugar en Ningbo, China.

Herman Miller utilizaba un sistema de técnicas para la producción esbelta, llamada en conjunto el Sistema de Producción de Herman Miller (*Herman Millar Production System*, HMPS) (véase la figura 4). El HMPS buscaba mantener las eficiencias y el ahorro de costos reduciendo al mínimo el inventario a la mano por medio de un proceso de justo a tiempo. Algunos productores entregaban piezas a las instalaciones de producción de Herman Miller cinco o seis veces al día.

Los pedidos eran el motor de la producción, y los materiales y los componentes directos se adquirían conforme se necesitaban para cubrir la demanda. El tiempo de espera estándar de la mayor parte de los productos de la compañía era de entre 10 y 20 días. Por lo tanto, la tasa de rotación del inventario era muy alta. Estos factores combinados podían provocar que los niveles del inventario parecieran relativamente bajos en relación con el volumen de ventas. Un elemento fundamental de la estrategia de producción de Herman Miller era limitar los costos fijos de producción mediante la subcontratación, o *outsourcing*, de las partes a proveedores estratégicos. Esta estrategia permitió a la compañía incrementar la parte variable de su estructura de costos pero conservando el control propietario de los procesos de producción que consideraba que eran la fuente de su ventaja competitiva. Dada esta estrategia, las operaciones de producción eran, en gran medida, de ensamblaje.

El éxito del HMPS fue el resultado de un trabajo arduo. Por ejemplo, en 1996, las actividades en la subsidiaria de Herman Miller llamada Integrated Metals Technology (IMT), que suministraba pedestales a la compañía matriz, no marchaban bien. Los precios de IMT eran muy altos, el tiempo de espera era muy largo y su calidad estaba en un rango de 70%. Los líderes de IMT decidieron contratar al Toyota Supplier Support Center, la rama de consultoría del fabricante de autos Toyota. Tras preguntar, analizar e "involucrar la ayuda y las ideas de todo el mundo", IMT hizo mejoras sustantivas. Por ejemplo, los defectos de calidad de las partes por millón disminuyeron de cerca de nueve mil en el 2000 a 1 500 en el 2006. Al mismo tiempo, los embarques de una vez pasaron de 80% a 100%, y los incidentes de seguridad por cada 100 empleados bajaron de 10 a tres al año.

Los valores organizacionales de Herman Miller se incorporaron al diseño amigable para el ambiente de Greenhouse, la instalación de producción principal de Herman Miller en Michigan. Por ejemplo, la Greenhouse (o invernadero) aprovechaba la luz natural y la arquitectura de los jardines para cultivar plantas nativas sin usar fertilizantes, plaguicidas ni irrigación. Tras la inauguración de la fábrica, agresivas avispas del papel encontraron que el diseño les gustaba mucho. Picaban con frecuencia a los empleados y a los visitantes. En lugar de utilizar plaguicidas para matar a las avispas, la compañía buscó una solución que estuviera acorde con sus creencias. Por vía de la investigación, supo que las abejas mieleras y las avispas de papel eran incompatibles. Así, la compañía colocó 600 mil abejas mieleras en 12 panales en sus predios. Además de ahuyentar a las avispas, la introducción de las abejas mieleras dio por resultado (por vía de la polinización) que proliferaran las flores silvestres alrededor de las instalaciones y, más adelante, a un volumen importante de miel. Los invitados a la oficina matriz recibían una botella de un litro de miel, como símbolo de las creencias corporativas de Herman Miller.

Administración de los recursos humanos

Herman Miller consideraba que la administración de los recursos humanos era una de sus fortalezas. De forma consistente figuraba en la lista de "Las 100 mejores compañías para trabajar" de la revista *Fortune*, también apareció en el 2010, y tenía alrededor de 278 solicitudes por cada empleo vacante. En 2009, durante la desaceleración económica, Herman Miller recortó su plantilla laboral más de 15%, se aplicaron reducciones salariales a los trabajadores de al menos 10% y suspendió las aportaciones al plan 401(k). El número del 8 de febrero de 2010 de la revista *Fortune* decía que los empleados alabaron a la administración por "manejar la desaceleración con categoría y por hacer lo que será mejor para el todo colectivo". *Fortune* también estimaba que la rotación voluntaria en Herman Miller no llegaba a 2%. El 1 de junio de 2010, las reducciones de 10% en el tiempo y la remuneración que la compañía inició en la primavera del 2009 fueron suspendidas gracias al rápido viraje de la empresa.

Herman Miller practicaba lo que Hugh De Pree llamó en cierta ocasión: "los negocios inusuales". Esta política aparentemente rendía frutos en tiempos buenos y malos. Herman Miller compartía las ganancias y las penurias con sus empleados, en especial en lo tocante a la remuneración.

La paga se dirigía al desempeño de la empresa y adoptaba muchas formas en Herman Miller. Todos los empleados percibían un sueldo base y, además, participaban en su programa de reparto de utilidades, con el cual recibían acciones con base en el desempeño financiero anual de la compañía. Los empleados se inscribían en el plan tan pronto como ingresaban a Herman Miller, con validez de inmediato. El reparto de utilidades se basaba en el desempeño de la compañía, como explicó un empleado:

> El problema que encontramos es que se presentaban situaciones donde el proyecto X corporativo significaba una mayor oportunidad para el negocio completo, pero era difícil decirle a la gente que se debía sacrificar para apoyar al negocio entero, dada la remuneración que percibían al ligarse específicamente a su parte del negocio. Así las cosas, se presentaban algunas situaciones conflictivas. Por lo tanto, acabamos optando por una remuneración más amplia basada en el EVA (valor económico agregado) para toda la compañía con objeto de evitar ese tipo de batallas.

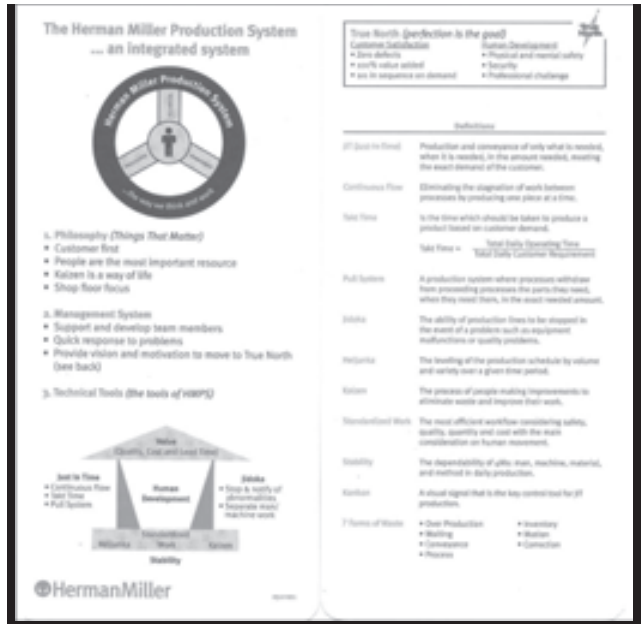
La compañía ofrecía a los empleados un plan de adquisición de acciones (*employee stock purchase plan*, ESPP) por medio de descuentos en nómina, con un descuento de 15% sobre el precio de mercado. Asimismo, la compañía ofrecía un plan 401(k) a todos los empleados, hasta que lo suspendió en el 2009 debido a la recesión; la compañía ofreció un plan equivalente según el cual los empleados recibían un 50% equivalente al primer 6% de los salarios que aportaban al 401(k). En razón del plan de reparto de utilidades y el ESPP, los empleados poseían alrededor de 8% de las acciones en circulación.

Es más, la compañía ofrecía a todos los empleados un plan de ingresos para la jubilación con el cual la compañía depositaba en una cuenta 4% de la remuneración, la cual pagaba intereses trimestralmente. Los empleados podían optar por el plan tan pronto como entraban a Herman Miller, pero se requería que participaran durante cinco años antes de que fuera efectivo. Además, la compañía pagaba una bonificación por antigüedad después de cinco años de empleo. Por último, la compañía pagaba un bono anual universal a todos los empleados basada en el desempeño financiero de la compañía frente a los objetivos del valor económico agregado (EVA). El EVA se calculaba con la utilidad operativa neta de la compañía, después de impuestos, menos un cargo por el costo del capital contable. La compañía pagaba el bono anual del EVA además de otros programas de remuneración, inclusive el reparto de utilidades, y utilizaba el mismo cálculo para determinar el posible bono para los empleados y los ejecutivos.

Por lo tanto, la mayoría de las formas de remuneración de Herman Miller dependía, cuando menos en parte por no decir que del todo, del desempeño de la compañía. Un empleado resumió así su paga: "Uno puede rascar el bolsillo de Herman Miller varias veces basándose en el desempeño de la compañía."

Otras prestaciones también adoptaban muchas formas en Herman Miller. Al igual que muchas otras organizaciones, la compañía ofrecía a los empleados un abanico de prestaciones. Las estándar eran el seguro de salud, el seguro odontológico, los planes oftalmológicos, los planes para recetas médicas, las cuentas flexibles de gasto, el plan de incapacidad temporal o permanente, el seguro de vida, el seguro por muerte accidental e incapacidad, y el cuidado para enfermedades críticas/accidentes personales de largo plazo. La compañía también ofrecía muchas prestaciones para la condición física, inclusive instalaciones de gimnasio o subsidio para membresías a gimnasios, servicios de salud, programas de ayuda a empleados, programas/clases para el bienestar y evaluación de riesgos para la salud. Sin embargo, algunas prestaciones eran muy diferentes de las que ofrecían otras organizaciones. Por ejemplo, la compañía ofrecía un descuento de 100 dólares en la compra de una bicicleta, el cual justificaba como "parte de nuestro programa global diseñado para un mundo mejor a su alrededor". Otras prestaciones incluían:

Figura 4 **El sistema de producción de Herman Miller**



- Reembolso de 100% de pagos para estudios.
- Descuentos a empleados en la compra de productos.
- Horarios flexibles, inclusive el empleo compartido, la semana laboral comprimida y las opciones de trabajo a distancia.
- Servicios de conserjería, inclusive direcciones a lugares para viajar, tintorería, tarjetas de felicitación y comidas para llevar a casa.
- Servicios a domicilio, inclusive terapia de masaje, cafeterías, bancos, servicios de salud, gimnasios, clases de gimnasia y entrenadores personales.

Todas estas prestaciones también estaban a disposición de los socios estadounidenses.

En su oportunidad, Herman Miller ascendía a personas que ya formaban parte de la organización. La compañía consideraba que la educación y la capacitación eran fundamentales para preparar a los empleados para asumir nuevas responsabilidades. Por ejemplo, el especialista en ambiente Rudy Bartels, al igual que otros vicepresidentes, iniciaron su carrera en Herman Miller en el piso de producción.

Otras tres prestaciones eran únicas de Herman Miller: en primer lugar, toda familia donde hubiese un nacimiento o una adopción, el niño recibía una mece-

dora Herman Miller; segundo, todo empleado que se jubilara tras 25 años de servicios en la compañía y que contara con 55 años o más recibía un sillón Eames; tercero, Herman Miller no tenía un lugar para hacer retiros de ejecutivos, pero sí de empleados, el Marigold Lodge, en el Lago Michigan. Este retiro estaba a disposición de todos los empleados para eventos relacionados con la compañía, como fiestas de jubilación y otras celebraciones, y algunos de esos eventos incluían a parientes e invitados.

Finanzas

En tiempos de una economía normal, se hubiera dicho que la administración financiera de Herman Miller era conservadora. A lo largo del 2006, la proporción de apalancamiento de la compañía estaba por debajo del promedio de la industria y su proporción de la multiplicación de los intereses devengados estaba a más del doble del promedio de la industria; debido a la caída de los negocios durante la recesión, la proporción de deuda a capital subió precipitadamente de 1.18 en 2006 a 47.66 en 2008. A efecto de mejorar esta proporción, la compañía vendió un paquete de más de 3 millones de acciones en el ejercicio fiscal de 2009.[3] En los cuatro ejercicios fiscales anteriores, Herman Miller estuvo readquiriendo acciones. La proporción de deuda a capital bajó a 3.81 para finales de 2009. Para mejorar sus activos a corto plazo, la compañía redujo sus dividendos por acción alrededor de 70% y el gasto de capital a cero en el 2009. Las figuras 5 y 6 presentan los estados financieros de la compañía para los ejercicios fiscales del periodo 2006-2010.

Para el ejercicio fiscal del 2008, 15% de los ingresos de Herman Miller y 10% de sus utilidades provinieron de países fuera de Norteamérica. En 2007, esos países representaron 16.5% de las ingresos y alrededor de 20% de las utilidades de Herman Miller.

En términos financieros, Herman Miller respetó sus creencias. Incluso ante la desaceleración invirtió en investigación y desarrollo (IyD). Cuando ocurrió el revés de las punto.com, invirtió muchos millones de dólares en IyD. En Herman Miller este proyecto de inversión tuvo el nombre clave de *Purple*.

En el número del 19 de diciembre del 2007 de la revista *FastCompany,* Clayton Christensen, profesor de Harvard Business School y autor de *The Innovator's Dilema*, se refirió al proyecto *Purple* con estas palabras: "Menos de una de cada mil compañías haría lo que hizo [Herman Miller]. Eso de incrementar el gasto en aras del mañana, mientras se reducía para sobrevivir hoy, fue una apuesta muy atrevida."

El equipo de accesorios

El equipo de accesorios de Herman Miller era una ramificación del proyecto *Purple*. Una de las metas de este proyecto era trascender las fronteras habituales del negocio. Los accesorios para oficina eran un terreno donde Herman Miller no se aventuraba hasta antes de ese momento de su historia, a pesar de que formaban una parte considerable de lo que vendían los distribuidores independientes. Según Mark Schurman, director de comunicaciones externas de Herman Miller, cuando

[3] El cierre del ejercicio fiscal de Herman Miller es el 30 de mayo del año siguiente.

Figura 5 Balances consolidados de Herman Miller para los ejercicios fiscales 2006-2010 (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Ejercicio fiscal al				
	29 de mayo de 2010	30 de mayo de 2009	31 de mayo de 2008	2 de junio de 2007	3 de junio de 2006
Activo					
Activo circulante:					
Efectivo y su equivalente	$134.8	$192.9	$155.4	$ 76.4	$106.8
Inversiones a corto plazo (Nota 1)	—	—	15.7	15.9	15.2
Valores negociables	12.1	11.3	—	—	—
Cuentas por cobrar	144.7	148.9	209.0	188.1	173.2
Menos ajustes para cada año	4.4	7.3	5.6	4.9	5.0
Inventarios neto	57.9	37.3	55.1	56.0	47.1
Gastos prepagados y otros	45.2	60.5	58.0	48.3	47.9
Total de activo circulante	394.7	450.9	493.2	384.7	390.2

(*continúa*)

Figura 5 (*Continuación*)

	Ejercicio fiscal al				
	29 de mayo de 2010	30 de mayo de 2009	31 de mayo de 2008	2 de junio de 2007	3 de junio de 2006
Inmuebles y equipamiento:					
Terrenos y mejoras	19.4	18.8	19.0	18.9	20.9
Edificios y mejoras	147.6	137.4	139.4	137.2	139.1
Maquinaria y equipamiento	546.4	552.0	547.4	543.3	523.8
Construcción en curso	10.7	9.8	17.4	17.6	23.5
	724.1	718.0	723.2	717.0	707.3
Menos: depreciación acumulada	(548.9)	(538.8)	(526.9)	(520.4)	(504.0)
Inmuebles y equipamiento neto	175.2	179.2	196.3	196.6	203.3
Buen nombre e intangibles de vida indefinida	132.6	72.7	40.2	39.1	39.1
Otros intangibles amortizables netos	25.0	11.3	—	—	—
Otros activos	43.1	53.2	53.5	45.8	35.4
Total de activo	$770.6	$767.3	$783.2	$666.2	$668.0
Pasivo y capital contable					
Pasivo circulante:					
Cheques sin fondos	$ 4.3	$ 3.9	$ 8.5	$ 7.4	$ 6.5
Vencimientos corrientes de deuda de largo plazo	100.0	75.0	—	3.0	3.0
Cuentas por pagar	96.3	79.1	117.9	110.5	112.3
Obligaciones devengadas	112.4	124.2	184.1	163.6	177.6
Total de pasivo circulante	313.0	282.2	310.5	284.5	299.4
Deuda de largo plazo, menos vencimientos corrientes	201.2	302.4	375.5	173.2	175.8
Otras obligaciones	176.3	174.7	73.8	52.9	54.2
Total de pasivo	690.5	759.3	759.8	510.6	529.4
Interés minoritario	—	—	—	.3	.2
Capital contable:					
Acciones preferentes; sin valor par (10 000 000 acciones autorizadas, ninguna emitida)	—	—	—	—	—
Acciones comunes: valor par $0.20 (240 000 000 acciones autorizadas, 57 002 733 y 53 826 061 acciones emitidas y en circulación en 2010 y 2009, respectivamente)	11.4	10.8	11.1	12.6	13.2
Capital pagado adicional	55.9	5.9	—	—	—
Ganancias retenidas	152.4	129.2	76.7	197.8	192.2
Otras pérdidas generales acumuladas	(136.2)	(134.1)	(60.1)	(51.6)	(63.3)
Remuneración diferida de ejecutivos clave	(3.4)	(3.8)	(4.3)	(3.5)	(3.7)
Total de capital contable	80.1	8.0	23.4	155.3	138.4
Total de pasivo y capital contable	$770.6	$767.3	$783.2	$666.2	$668.0

Fuente: Herman Miller, Reportes 10-K de varios años.

Figura 6 Estados consolidados de las operaciones de Herman Miller para los ejercicios fiscales de 2006-2010 (en millones de dólares, salvo datos por acción)

	Ejercicio fiscal al				
	29 de mayo de 2010	30 de mayo de 2009	31 de mayo de 2008	2 de junio de 2007	3 de junio de 2006
Activo neto	$1 318.8	$1 630.0	$2 012.1	$1 918.9	$1 737.2
Costo de ventas	890.3	1 102.3	1 313.4	1 273.0	1 162.4
Margen bruto	428.5	527.7	698.7	645.9	574.8
Gastos de operación:					
Ventas, generales y administrativos	317.7	330.8	395.8	395.8	371.7
Gastos por reestructuración	16.7	28.4	5.1	—	
Diseño e investigación	40.5	45.7	51.2	52.0	45.4
Total de gastos operativos	374.9	404.9	452.1	447.8	417.1
Ingresos por operación	53.6	122.8	246.6	198.1	157.7
Otros gastos (ingresos)					
Egreso por interés	21.7	25.6	18.8	13.7	14.0
Ingresos por interés y otras inversiones	(4.6)	(2.6)	(3.8)	(4.1)	(4.9)
Otros, neto	1.7	.9	1.2	1.5	1.0
Otros gastos netos	18.8	23.9	16.2	1	10.1
Ganancias antes de impuesto sobre la renta e interés minoritario	34.8	98.9	230.4	187.0	147.6
Gastos de impuestos sobre la renta	6.5	31.0	78.2	57.9	47.7
Participación minoritaria neta de impuesto sobre la renta	—	(.1)	(0.1)	—	0.7
Ganancias netas	$28.3	$68.0	$152.3	$129.1	$99.2
Ganancias por acción–básicas	$0.51	$1.26	$2.58	$2.01	$1.40
Ganancias por acción–diluidas	$0.43	$1.25	$2.56	$1.98	$1.45

Fuente: Herman Miller, Reportes 10-K de varios años.

la compañía identificó que los accesorios podrían ser un campo que ofrecía enorme potencial para el crecimiento "pedimos a Robyn [Hofmeyer] que armara un equipo para que estudiara a fondo si era conveniente que participáramos más en ese segmento de productos".

En 2006, Hofmeyer formó el Equipo de Accesorios, para lo cual reclutó a Larry Kallio como ingeniero en jefe y a Wayne Baxter para que dirigiera las ventas y el marketing. Juntos formaron un equipo flexible para lanzar un producto nuevo en un plazo de 16 meses. Reclutaron a personas que provenían de las diferentes disciplinas necesarias para apoyar esa meta. En los siguientes seis años fueron un grupo de seis. Algunos empezaron con el equipo para desarrollar un producto particular y, cuando terminaron con esa parte del trabajo, pasaron a cumplir con otras funciones en la compañía. En sus primeros ocho meses, el Equipo de Accesorios se reunía dos veces por semana durante medio día. Pasados veinte meses, sólo se reunía una vez por semana.

El grupo actuaba con bastante autonomía, pero no quería gozar de una autonomía total. Robyn Hofmeyer explicó: "No queríamos estar por ahí trabajando enteramente por nuestra cuenta porque tenemos magníficos recursos aquí dentro de Herman Miller." Cuando el grupo necesitaba otras disciplinas para un producto particular, se dirigía a otras áreas de la compañía y encontraba a personas que podían dedicar parte de su tiempo a apoyar ese producto.

Wayne Baxter explicó así lo que ocurría en el equipo:

> Al parecer, todos tenemos una opinión muy fuerte respecto de casi todos los temas; de hecho es bastante divertido y dinámico. Todos tenemos una especie de funciones propias en el equipo, pero pienso que quizás, a salvedad de la

> verdadera ingeniería, todos nos metimos en otros papeles y también actuado para ayudarnos unos a otros en la medida de lo posible.

Otro miembro del Equipo de Accesorios describió la toma de decisiones en el grupo con las palabras siguientes:

> Si hubiésemos querido discutir e investigar y ser muy científicos, no estaríamos aquí sentados hablando de lo que hicimos, todavía estaríamos investigando. En cierto sentido, dependemos mucho de nuestros instintos y, en mi opinión, al final del día está muy bien que lo hagamos porque todos tenemos suficiente experiencia. No somos expertos, pero estamos dispuestos a correr riesgos y también a evolucionar.

Así, tanto en el Equipo de Accesorios como en toda la organización, el liderazgo y la toma de decisiones estaban bastante compartidos. El equipo aceptaba las ideas y otras aportaciones de todas las fuentes para poder tener éxito.

La Thrive Collection de Herman Miller nació de este proceso. El nombre (*thrive* significa "prosperar") se eligió porque indicaba una concentración en el individuo y la idea de la comodidad, el control y la salud ergonómica personales. Algunos de los productos de la Thrive Collection incluían la lámpara personal Ardea, la lámpara personal Leaf, el brazo Flo para monitores y el control de clima C2. Todos ellos tenían por objeto mejorar el entorno laboral del individuo. Acorde con la tradición de un diseño innovador de Herman Miller, la lámpara personal Ardea ganó medallas de oro y plata en los International Design Excellence Awards (IDEA) en junio del 2010.

LA INDUSTRIA

El equipo para oficina (clasificado por Insight Research de Standard & Poor's como Servicios y suministros para oficina) era una industria económicamente volátil. La recesión asestó un duro golpe al segmento de muebles de oficina de la industria. Los analistas esperaban que las ventas bajaran 26.5% del 2008 al 2009. Las ventas de Herman Miller cayeron 19%. El valor de mercado de las acciones de Miller superaba los mil millones de dólares al término del 2009 y representaba 7.3% del valor de mercado en bolsa de la industria total. Según Hoover's, los tres grandes competidores de Herman Miller eran Haworth, Steelcase y HNI Corporation.

Un par de tendencias influyeron en la industria. En primer término, el trabajo a distancia disminuyó la necesidad de que las grandes compañías tuviesen equipo de oficina para todos los empleados, en algunas de ellas, como Oracle, un porcentaje considerable de sus empleados trabajaba a distancia, por ejemplo, la mayor parte de los encargados de las reservaciones de Jet-Blue trabajaban a distancia; en segundo, cada vez eran más los empleados que pasaban muchas horas frente a las pantallas de sus computadoras. La necesidad de muebles de oficina con buena ergonomía había incrementado en razón de esta tendencia. Estos muebles ayudaban a reducir la fatiga y las lesiones, como el síndrome del túnel carpiano. Por último, al igual que en la mayoría de las industrias, el costo de las materias primas y la competencia proveniente del exterior afectó a los muebles para oficina. Estas tendencias normalmente afectaban a los fabricantes de muebles para oficina de bajo costo más que a los fabricantes de muebles de gran calidad.

EL FUTURO

En un boletín de prensa de fecha 24 de junio del 2010, Brian Walker, director general de Herman Miller, declaraba:

> Uno de los hitos en la historia de nuestra compañía fue su capacidad para salir bien librada de periodos difíciles gracias a productos y procesos que se transforman. Pienso que nuestro compromiso con los productos nuevos y el desarrollo del mercado en los pasados dos años nos colocó en una posición que nos permitirá repetirlo. A lo largo de todo este periodo nos concentramos en mantener la rentabilidad a corto plazo, al mismo tiempo que invertíamos para el futuro. Los productos nuevos premiados que introdujimos la semana pasada en la exposición NeoCon son testimonio de ese planteamiento, y me siento sumamente orgulloso del espíritu colectivo que se requirió en Herman Miller para que eso sucediera.

Con la vista puesta en el futuro, los ejecutivos de Herman Miller afrontaban dos preguntas concretas: ¿Las estrategias que llevaron a Herman Miller a ser una compañía sobresaliente y premiada seguirán dotándola de su capacidad para reinventarse y renovarse?, ¿las potentes fuerzas económicas y competitivas mundiales la obligarán a cambiar su modelo de negocios?

CASO 14

Estrategia e iniciativas internas de Starbucks para reanudar un crecimiento lucrativo

Arthur A. Thompson
University of Alabama

Amit J. Shah
Frostburg State University

Starbucks inició sus operaciones en 1987 como un modesto negocio que tenía nueve cafés en Seattle, Washington, pero para abril de 2010 se convirtió en el primer tostador y vendedor minorista de cafés especializados del mundo, con 8 812 cafés propiedad de la compañía y 7 852 cafés concesionados en más de 50 países, con ventas del orden de diez mil millones de dólares. No obstante, los ejercicios fiscales de 2008-2009 fueron todo un reto para la compañía. Las ventas de los cafés Starbucks que llevaban operando 13 meses o más disminuyeron en promedio 3% en 2008 y otro 5% en 2009. Los ingresos de la compañía entera bajaron de 10.4 mil millones de dólares en el ejercicio de 2008 a 9.8 mil millones en el ejercicio de 2009. Durante el ejercicio de 2009, Starbucks cerró 800 cafés de la compañía que producían malos resultados en Estados Unidos y 100 más en otros países, también reestructuró todas sus operaciones en Australia (incluso cerró 61 cafés) y redujo en más de 200 unidades el número de cafés nuevos que planearon abrir. La compañía además recortó a unas 6 700 personas de su plantilla mundial de trabajadores. Las iniciativas de la compañía para abatir costos y aumentar la eficiencia de los trabajadores generaron un ahorro aproximado de 580 millones de dólares. La figura 1 presenta el desempeño de los cafés Starbucks operados por la compañía para los cinco ejercicios fiscales más recientes.

En una carta con fecha de noviembre de 2009, Howard Schultz, el fundador de Starbucks, su administrador general y presidente del consejo, se dirigió a los accionistas de la compañía con las palabras siguientes:

> Hace dos años, manifesté mi preocupación porque nunca antes vi retos de la magnitud y la envergadura que afrontaba nuestra empresa. Ahora estamos empezando a ver más movimiento en nuestros cafés de Estados Unidos, pero me parece muy lento. Asimismo, una serie de competidores muy fuertes han ingresado a nuestro sector. Sin embargo, lo más preocupante de todo tal vez era que Starbucks, que se caracterizó por anticiparse a los hechos y por tomar y ejecutar sus decisiones con presteza, ahora permitió que el éxito la volviera complaciente, tal como sucedió antes en muchas otras compañías que crecieron con rapidez.
>
> Para mí y para el equipo administrativo de Starbucks era evidente que lo que requería la compañía para retomar un crecimiento lucrativo era nada menos que una transformación total. Nuestro plan para el cambio fue una agenda de transformación: mejorar el estado de nuestras actividades por medio de capacitación, de instrumentos y productos de más calidad, de volver a centrar nuestra atención en la economía y la eficiencia de las operaciones de cada café, de reavivar nuestra conexión emocional con los clientes, y de realinear la organización de Starbucks con miras al largo plazo.
>
> Desde entonces, atacamos múltiples desafíos a efecto de revitalizar nuestra marca y transformar a nuestra compañía; todo ello en medio del peor contexto económico mundial de nuestra generación. Hoy, me complace informarles que hemos avanzado mucho, y que avanzaremos más, en la transformación de Starbucks y en la recuperación de un crecimiento lucrativo sostenido de la compañía, siempre conservando nuestros valores y principios rectores.
>
> Gracias al avance logrado en los pasados dos años, ahora Starbucks está en posición de poder aprovechar las oportunidades globales.[1]

ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Starbucks Coffee, Tea, and Spice

Starbucks arrancó en 1971 cuando tres académicos afectos al buen café, el profesor de inglés Jerry Baldwin, el profesor de historia Zev Siegel y el escritor Gordon Bowker, abrieron la tienda Starbucks Coffee, Tea, and

[1] Starbucks, Informe anual de 2009, "Carta a los accionistas", p. 1.

Copyright © 2010 por Amit J. Shah y Arthur A. Thompson. Todos los derechos reservados.

Figura 1 Estadísticas seleccionadas de las operaciones de los cafés Starbucks para los ejercicios fiscales de 2005-2009

	Ejercicio fiscal al				
	27 de septiembre de 2009	28 de septiembre de 2008	30 de septiembre de 2007	1 de octubre de 2006	2 de octubre de 2005
Ingresos netos de los cafés operados por la compañía (en millones de dólares)					
Estados Unidos	$ 6 572.1	$ 6 997.7	$ 6 560.9	$ 5 495.2	$ 4 539.5
Internacionales	1 608.0	1 774.2	1 437.4	1 087.9	852.5
Ingresos operativos de los cafés operados por la compañía (en millones de dólares)					
Estados Unidos	$ 531.8	$ 454.2	$ 1 005.2	$ 955.2	$ 818.5
Internacionales	92.9	110.0	137.7	108.5	82.3
Porcentaje de cambio en las ventas de los cafés operados por la compañía con 13 meses de operaciones o más					
Estados Unidos	−6%	−5%	4%	7%	9%
Internacionales	−2%	2%	7%	8%	6%
Promedio mundial	−5%	−3%	5%	7%	8%
Ingreso promedio de las ventas en los cafés operados por la compañía					
Estados Unidos	$938 000	$970 000	$1 048 000	$1 049 000	$1 004 000
Reino Unido e Irlanda	$870 000	$924 000	$ 958 000	$ 925 000	$ 853 000
Canadá	$835 000	$910 000	$ 918 000	$ 870 000	$ 829 000
China	$549 000	$537 000	$ 508 000	$ 460 000	$ 447 000
Todas las demás plazas internacionales	$678 000	$681 000	$ 663 000	$ 633 000	$ 605 000
Cafés abiertos durante el ejercicio (neto de cierres)					
Estados Unidos					
Cafés operados por la compañía	(474)	445	1 065	810	580
Cafés concesionados	35	438	723	733	596
Internacionales					
Cafés operados por la compañía	89	236	286	240	177
Cafés concesionados	305	550	497	416	319
Total de cafés inaugurados (neto de cierres)	(45)	1 669	2 571	2 199	1 672

Fuentes: Ponencia de la gerencia en la Barclays Capital Retail and Restaurants Conference el 28 de abril de 2010, **www.starbucks.com**, consultado el 8 de junio de 2010; Informe 10-K de 2009, p. 19 e Informe 10-K de 2007, p. 70.

Spice en el turístico mercado Pikes Place de Seattle. Los tres socios amantes del buen café y diferentes tipos de té exóticos pensaron que, en esa ciudad, se podían hacer de una clientela capaz de apreciar café y té de primera, tal como ocurrió en el área de la bahía San Francisco. Cada uno de ellos invirtió 1 350 dólares y contrató un préstamo bancario por otros cinco mil dólares para abrir el establecimiento de Pikes Place. El inspirador y mentor de la empresa Starbucks en Seattle fue un inmigrante holandés que se llamaba Alfred Peet y que abrió el Peet's Coffee and Tea en Berkeley, California, en 1966. La tienda de Peet se especializaba en café y té finos importados, así como en tostar el café en grano al estilo europeo para sacarle todo su sabor. Él recomendaba a los clientes que aprendieran a moler el grano y a preparar su café en casa. Baldwin, Siegel y Bowler conocían bien la experiencia de Peet porque visitaron su tienda en numerosas ocasiones y lo escucharon con atención mientras hablaba de la calidad del café y la importancia de las técnicas adecuadas para tostarlo.

La tienda de Pikes Place se decoró con modestos adornos de motivos náuticos hechos a mano. Un muro estaba dedicado al café en grano y otro tenía anaqueles con productos relacionados con el café. El establecimiento no servía tazas de café recién preparado, pero en ocasiones ofrecía muestras para catar diferentes tipos de café. Al principio, Siegal era el único empleado que recibía una paga. Lucía un delantal de tendero, servía el grano que pedían los clientes, alababa las virtudes de los tipos de café finos sujetos a un tostado oscuro, y fungía como el experto de la sociedad para las ventas al detalle. Los otros dos socios conservaron sus trabajos diurnos, pero acudían a la tienda a la hora de comer o después del trabajo para ayudar. Durante el periodo inicial, Baldwin se encargó de llevar los libros y fue aprendiendo cada vez más de café; Bowker era "el hombre de la magia, el misterio y el romance".[2] La tienda tuvo éxito desde el principio y las ventas superaron las expectativas, en parte debido al interés que despertó un artículo publicado por el *Seattle Times* que hablaba muy bien del negocio. Durante la mayor parte de su primer año, Starbucks compró su café en grano en Peet's, pero más adelante los socios compraron un tostador usado en Holanda, empezaron a tostar el café en un deteriorado edificio cercano y produjeron sus propias mezclas y sabores.

Para principios de la década de 1980, la compañía tenía cuatro tiendas en el área de Seattle y produjo ganancias todos los años desde que iniciara sus actividades. Entonces, Zev Siegel cayó presa del agotamiento y dejó la compañía para dedicarse a otras actividades. Jerry Baldwin se hizo cargo de la administración diaria de la empresa en calidad de administrador general; Gordon Bowker siguió siendo dueño, pero dedicaba la mayor parte de su tiempo a su agencia de publicidad y diseño, a un semanario que había fundado y a Redhook Ale Brewery, una microcervecera que estaba poniendo en marcha.

Howard Schultz aparece en el cuadro

En 1981, Howard Schultz, vicepresidente y administrador general de operaciones en Estados Unidos para un fabricante sueco de equipo estilizado para cocinas y cafeteras, decidió visitar Starbucks porque sentía curiosidad por conocer el porqué ese negocio estaba vendiendo una cantidad tan grande de sus productos. Lo primero que vio al llegar a Pikes Place fue a un violinista que tocaba una obra de Mozart a la puerta de la tienda (con el estuche abierto para recibir algunas monedas). Schultz de inmediato se sintió cautivado por el potente y agradable aroma de los distintos tipos de café, el muro donde se exhibían los granos y las hileras de cafeteras que llenaban los anaqueles. Mientras charlaba con el empleado que estaba detrás del mostrador, éste tomó unos granos de café de Sumatra, los molió, los introdujo a un filtro de cono, vertió agua caliente sobre el cono y, al poco tiempo, ofreció a Schultz un tarro de porcelana con café recién preparado. Sólo se requirieron tres pequeños sorbos del brebaje para que Schultz quedara atrapado. Empezó a hacer preguntas sobre la compañía, los tipos de café de distintas partes del mundo y las diferentes formas de tostarlo.

Más adelante, cuando Schultz conoció a Jerry Baldwin y Gordon Bowker, le asombró lo mucho que sabían de café, su interés por ofrecer a los clientes café de calidad y su afán por explicarles las bondades del café de grano tostado oscuro. Baldwin le dijo a Schultz: "Al administrar este negocio, lo único que nos interesa maximizar es la calidad del café".[3] La compañía sólo compraba variedad de café arábico de primera y los sometía a un proceso muy meticuloso para obtener un tostado oscuro que resaltaba todo su sabor. Baldwin explicó que los cafés robusta baratos empleados en las mezclas que vendían los supermercados se quemaban cuando se sometían al tostado oscuro. También señaló que los productores de las mezclas de los supermercados preferían tostados más claros porque rendían más (porque cuanto más tiempo se tuesta el café, más peso pierde).

Schultz también quedó atrapado por la filosofía del negocio de los dos socios. Estaba claro que Starbucks no sólo era sinónimo de buen café, sino también de los sabores que producía el tostado oscuro que tanto apasionaba a los fundadores. La característica que diferenciaba a la compañía, y su valor central, era un café en grano de primera calidad y recién tostado. Schultz también vio con claridad que Starbucks estaba empeñada en enseñar a sus clientes a apreciar las cualidades de un buen café. La compañía dependía principalmente de la recomendación de boca en boca para conseguir más clientes, a continuación se ganaba su lealtad taza por taza, a medida que los compradores descubrían y se emocionaban con el gusto de un buen café.

En su viaje de regreso a Nueva York, Howard Schultz no pudo dejar de pensar en Starbucks y en la posibilidad de formar parte de esa empresa. Schultz recordaba: "El negocio tenía algo mágico, una pasión y autenticidad que jamás había visto en ningún otro".[4] El atractivo de vivir en Seattle era otra razón de peso. Cuando aterrizó en el Aeropuerto Kennedy, sabía a ciencia cierta que él quería trabajar en Starbucks. En la primera ocasión que se presentó, Schultz le preguntó a Baldwin si no habría cabida para él en Starbucks. Entre los dos hombres sur-

[2] Howard Schultz y Don Jones Yang, *Pour Your Heart into It*, Nueva York, Hyperion, 1997, p. 33

[3] *Ibid.*, p. 34.

[4] *Ibid.*, p. 36.

gió una relación de gran simpatía, pero tendría que pasar un año, que haber numerosas juntas en las que Schultz presentó sus ideas y hacer una enorme labor de convencimiento para que Baldwin, Bowker y el silencioso socio de San Francisco accedieran a contratarle. El afán que puso Schultz para conseguir empleo en Starbucks fue mucho mayor que el interés que tenía Starbucks para contratar a Schultz. Los dueños tenían recelo de contratar a un extraño, en especial a un neoyorquino lleno de energía que no creció con los valores de la compañía. Sin embargo, Schultz siguió insistiendo en la idea de que la empresa tenía un enorme potencial para expandirse más allá de Seattle y para que el café de Starbucks llegara a gente a lo largo y ancho de Estados Unidos.

En una junta con los tres propietarios que tuvo lugar en San Francisco en la primavera de 1982, Schultz volvió a arremeter con su idea y su visión de abrir tiendas Starbucks en todo Estados Unidos y Canadá. En su opinión, la junta salió muy bien y regresó a Nueva York pensando que tenía la oferta de empleo en la bolsa. Sin embargo, al día siguiente, Jerry Baldwin llamó a Schultz y le dijo que decidió no contratarlo porque la expansión geográfica era demasiado arriesgada y porque no compartían su visión para el futuro de Starbucks. Schultz se sintió muy mal porque vio que sus sueños de formar parte de Starbucks se esfumaban. No obstante, creía tanto en el potencial de la compañía que decidió hacer un último intento; al día siguiente llamó a Baldwin y defendió acaloradamente su razonamiento de por qué los socios tomaron una decisión equivocada, Baldwin dijo que lo pensaría. A la mañana siguiente, llamó a Schultz para informarle que el puesto de jefe de marketing y supervisión de los establecimientos minoristas era suyo. En septiembre de 1982, Howard Schultz se hizo cargo de sus nuevas obligaciones en Starbucks.

Starbucks y Howard Schultz, 1982-1985

Durante los primeros meses que trabajó en Starbucks, Schultz pasó la mayor parte de las horas del día en las cuatro tiendas de Seattle: estuvo detrás del mostrador, probó diferentes clases de café, charló con los clientes, se familiarizó con el personal de los establecimientos y aprendió los aspectos de las ventas de café al detalle. En diciembre, Jerry Baldwin consideró que Schultz estaba preparado para la última parte de su capacitación: el tostado del café. Schultz pasó una semana aprendiendo los colores de los diferentes granos de café, escuchando el revelador chasquido que hacían los granos durante el proceso de tostado, aprendiendo a reconocer las pequeñas diferencias de sabor de los distintos tostados y familiarizándose con las técnicas para tostar diferentes clases de granos.

Schultz dedicó un interés especial a adaptarse al código de vestir informal de Starbucks, a ganarse la credibilidad y confianza de sus colegas y a transitar del estilo vigoroso de traje y corbata de Nueva York al ambiente más apacible e informal de la costa noroeste del Pacífico estadounidense. Un día de la movida temporada navideña de ese primer año, cuando estaba trabajando en la tienda de Pike Place, logró avanzar mucho en el camino de ganarse la aceptación y el respeto del personal de la compañía. La tienda estaba abarrotada y Schultz estaba detrás de la caja cobrando las ventas de café cuando alguien gritó que un individuo acababa de huir por la puerta llevándose dos cafeteras. Sin pensarlo, Schultz brincó el mostrador y al grito de "¡Deja lo que te llevaste! ¡Déjalo ahí!", persiguió al ladrón. Éste dejó las dos cafeteras y salió corriendo. Schultz regresó a la tienda sujetando las cafeteras como si fuesen trofeos. Todo el mundo aplaudió. Esa tarde, cuando Schultz regresó a su despacho, encontró que su equipo había colgado un banderín que decía: "Hiciste mí día".[5]

Schultz tenía la cabeza rebosante de ideas para la compañía. Desde el principio notó que a veces los clientes que entraban en la tienda por primera ocasión se sentían incómodos porque no sabían nada acerca de cafés finos y porque los empleados a veces parecían un poco arrogantes o proyectaban un aire de superioridad frente a los novatos. Schultz se dedicó a enseñarle a los empleados habilidades para que fueran amables con los clientes mientras vendían y mandó imprimir folletos que proporcionaban información a los clientes acerca del café fino. Sin embargo, la mayor inspiración y visión de Schultz para el futuro de Starbucks ocurrirían en la primavera de 1983 cuando la compañía le envió a Milán, Italia, para que asistiera a una exposición internacional de artículos para el hogar. En el camino de su hotel al centro de convenciones, detectó un pequeño café y decidió entrar para echar un vistazo. Nada más entrar, la cajera le sonrió y le saludó con la cabeza. El barista, que es como se llama a quienes sirven café, le saludó alegremente mientras jalaba de la palanca de la cafetera y preparaba un expresso para un cliente y un espumoso capuchino para otro, sin dejar de charlar animadamente con los clientes que estaban de pie junto a la barra. Schultz pensó que la actuación del mozo era muy teatral. Un poco más adelante, en una callejuela, entró en otro café que estaba incluso más animado. Ahí, el hombre que manejaba la cafetera parecía ser el dueño y saludaba a los clientes por su nombre; la gente charlaba y reía en un ambiente desenfadado que al parecer conocían bien. A las pocas calles vio otros dos cafés. Esa tarde, cuando la exposición terminó por ese día, Schultz recorrió las calles de Milán para explorar más cafés. Algunos eran de escala alta y muy elegantes, la clientela de otros estaba compuesta por obreros. La mayoría tenía pocas sillas y, en

[5] Relatado en *Ibid.*, p. 48.

casi todos, la música de fondo era alguna ópera italiana. La popularidad y la animación de los cafés italianos fue lo que más llamó su atención. Al parecer eran un lugar de reunión de la comunidad y en casi todos se podía sentir una enorme vitalidad. Cada café tenía su propio carácter, pero todos tenían un barista que manejaba la cafetera con destreza y tenía una relación amable con los clientes.

Schultz estuvo en Milán toda una semana explorando cafés y aprendiendo lo más posible acerca de la afición por las bebidas de café. Le asombró enormemente enterarse de que en Milán, una ciudad más o menos del mismo tamaño que Philadelphia, había 1 500 cafés y que en el país entero había 200 mil. En un café, escuchó a un cliente pedir un *café latte* y decidió probar uno; el mozo sacó un expresso de la máquina y un poco de leche espumosa en una jarrita aparte, después mezcló los dos líquidos en una taza y puso un copete de espuma. A Schultz le encantó la bebida y llegó a la conclusión de que los *lattes* debían formar parte del menú de todo café, a pesar de que ninguno de los expertos en café con los que había hablado lo hubiesen mencionado jamás.

El viaje de Schultz a Milán en 1983 fue toda una revelación para él: los establecimientos de Starbucks en Seattle estaban muy lejos de llegar a esa marca. El negocio del café implicaba mucho más que vender café en grano y conseguir que las personas aprendieran a molerlo y a preparar buen café en sus casas. Lo que Starbucks debía hacer era servir café recién preparado, expressos y capuchinos, en sus locales (además de vender café en grano y cafeteras) y debía tratar de crear una versión estadounidense de la cultura italiana de los cafés. Entrar en un Starbucks debía ser toda una experiencia, un gusto especial, un lugar para reunirse con los amigos a charlar. El factor que diferenciara a Starbucks podía ser la recreación de una auténtica cultura de barra de café en Estados Unidos.

La frustración de Schultz

Cuando Schultz regresó de Italia le comentó a Baldwin y Bowler su revelación y sus ideas para modificar el formato de las tiendas Starbucks. Sin embargo, en lugar de que le autorizaran probar algunas de sus ideas, encontró en ellos una fuerte resistencia. Baldwin y Bowker argumentaban que su Starbucks era un establecimiento minorista y no un restaurante ni un café. Pensaban que el hecho de servir café los colocaría en el negocio de las bebidas y disminuiría la integridad de la misión de la empresa como proveedor de buenos tipos de café. Subrayaron que Starbucks reportaba ganancias todos los años y que no había motivo alguno para hacer olas en una compañía privada pequeña como Starbucks. Sin embargo, muy pronto surgiría una razón más apremiante para no aplicar el concepto de los cafés Starbucks: Baldwin y Bowker estaban muy emocionados porque tenían la ocasión de adquirir Peet's Coffee and Tea. La adquisición quedó concluida a principios de 1984 y, para financiarla, Starbucks contrajo una deuda considerable, lo cual no dejaba mucho dinero libre para apoyar las ideas de Schultz para entrar al negocio de las bebidas de café ni para expandir el número de tiendas Starbucks. Durante la mayor parte de 1984, los administradores de Starbucks dividieron su tiempo entre las operaciones en Seattle y la empresa de Peet's en San Francisco. Schultz tenía que viajar a San Francisco cada quince días para supervisar el marketing y las operaciones de las cinco tiendas de Peet. Los empleados de Starbucks empezaron a sentirse descuidados y hubo un trimestre en el cual no recibieron su bono acostumbrado en razón de la apretada situación financiera. El descontento de los empleados escaló al punto en que convocaron a una elección para formar un sindicato. El sindicado ganó por tres votos y los resultados cimbraron a Baldwin, quien llegó a la conclusión de que los empleados dejaron de confiar en él, en los siguientes meses empezó a dedicar más energía al manejo de Peet's en San Francisco.

Howard Schultz tardó cerca de un año en convencer a Jerry Baldwin de que le permitiera probar una barra de café expresso. Baldwin aceptó cuando Starbucks abrió su sexta tienda en abril de 1984. Era la primera en estar diseñada para vender bebidas y también la primera en ubicarse en el centro de Seattle. Schultz pidió que le dejaran un espacio de 1 500 pies cuadrados (aproximadamente 457 metros cuadrados) para montar una barra de café expresso tipo italiano a plena escala, pero Baldwin sólo aceptó asignar 300 pies cuadrados (aproximadamente unos 90 metros cuadrados) en una esquina de la nueva tienda. El establecimiento fue inaugurado sin fanfarrias porque era un experimento que tenía la intención de ver qué sucedería. Al cerrar el primer día, el negocio atendió a unos 400 clientes, cifra muy superior al promedio de 250 clientes de las tiendas de Starbucks que vendían más. En cuestión de dos meses, la tienda estaba atendiendo a 800 clientes al día. Los dos baristas no se daban abasto sirviendo los café que les pedían temprano por la mañana y eso provocaba que se formaran largas filas en la acera de la calle junto a la puerta del café. La mayoría de las actividades tenían lugar en la barra de café expresso, mientras que las ventas en el mostrador de café al menudeo tenía un desempeño meramente suficiente.

Schultz estaba encantado con los resultados de la prueba y esperaba que las dudas de Baldwin para entrar en el negocio de las bebidas de café se dispararían, de modo que podría obtener su autorización para aprove-

char la oportunidad de llevar a Starbucks a otro nivel. Todos los días, entraba al despacho de Baldwin para enseñarle las cifras de las ventas y el número de clientes de la tienda nueva del centro. Pero Baldwin no se sentía a gusto con el éxito de la tienda nueva, pensaba que algo no estaba bien y que el café expresso distraía a la empresa de su actividad central de vender café arábico de calidad al detalle. Baldwin se rebelaba ante la idea de que las personas vieran a Starbucks como un lugar para tomar una taza de café rápidamente y marcharse. Con tono duro le dijo a Schultz: "Somos tostadores de café y no quiero estar en el negocio de los restaurantes... Además, estamos demasiado endeudados como para considerar la posibilidad de poner en práctica esta idea."[6] Aceptaba que el experimento estaba teniendo éxito, pero no quería seguir adelante con la idea de introducir bebidas a otras tiendas Starbucks. Los esfuerzos de Schultz por convencer a Baldwin de que cambiara de parecer siguieron topándose con una férrea resistencia, pero para no caer en un *impasse* total, Baldwin finalmente aceptó permitir a Schultz que colocara máquinas de café expresso en el fondo de una o dos tiendas más de Starbucks.

A los pocos meses, Schultz tomó la decisión de dejar Starbucks para iniciar su propia compañía. Su plan era abrir barras de exprés en puntos del centro donde hubiera mucho movimiento, servir café expresso y café por taza, y tratar de emular el ambiente vigoroso y amable que encontró en los cafés italianos. Baldwin y Bowker, a sabiendas de que Schultz se sentía muy frustrado, le animaron a que se fuera a trabajar solo, pero convinieron que podía permanecer en el puesto y el despacho que ocupaba a la sazón hasta que armara bien sus planes definitivos. Schultz abandonó Starbucks a finales de 1985

La empresa Il Giornale de Schultz

Con el apoyo de un amigo abogado que ayudaba a las compañías a conseguir capital de riesgo y a preparar su oferta pública, Schultz empezó a buscar inversionistas para el tipo de compañía que tenía en mente. Irónicamente, Jerry Baldwin se comprometió a invertir 150 000 dólares de dinero de Starbucks en la empresa de barras de café de Schultz. También aceptó la invitación de Schultz para que fuera uno de los administradores de la nueva compañía, y Gordon Bowker aceptó una asesoría de medio tiempo durante seis meses. Bowker, inquieto por la idea de la nueva empresa, pidió a Schultz que se asegurara de que todo lo respectivo a las nuevas tiendas, el nombre, la presentación, el cuidado para preparar el café, estuviese calculado para elevar las expectativas de los clientes y para que esperaran obtener algo mejor que lo que ofrecía la competencia. Bowker propuso que la nueva compañía se llamara Il Giornale Coffee Company, y Howard aceptó su sugerencia. En diciembre de 1985, Bowker y Schultz viajaron a Italia, donde visitaron alrededor de 500 cafés en Milán y Verona y se dedicaron a observar los hábitos locales, tomar notas sobre la decoración y los menús, sacar fotos y videograbar a los baristas en acción.

Para finales de enero de 1986 Schultz reunió unos 400 mil dólares de capital inicial, monto suficiente para rentar una oficina, contratar a un par de empleados, desarrollar un diseño para las tiendas y abrir el primer café. Sin embargo, tardó hasta finales de 1986 para reunir la cantidad de 1.25 millones de dólares que necesitaba para arrancar con un mínimo de ocho barras de expresso y demostrar que la estrategia y el modelo de negocios eran viables. Schultz llevó su presentación a 242 inversionistas en potencia y 217 de ellos dijeron que no estaban interesados. Muchos de los que escucharon la presentación de una hora de duración de Schultz pensaban que el café era un negocio de una mercancía y consideraban que el concepto de las barras de expresso de Schultz no tenían base alguna para obtener una ventaja competitiva sostenible (no había forma de patentar el tostado oscuro, no había ventaja en la compra de café en grano, no había forma de impedir el ingreso de competidores imitadores). Algunos señalaron que era imposible convertir al café en un negocio que creciera; el consumo de café había disminuido desde mediados de la década de 1960; otros dijeron que no creían que las personas pagaran 1.50 dólares o más por una taza de café, y el nombre de la compañía, difícil de pronunciar para el ciudadano estadounidense promedio, desanimó a algunos. El rechazo de tantos posibles inversionistas era desalentador; algunos de los que escucharon la presentación de Schultz ni siquiera se tomaron la molestia de volver a llamarle, otros se negaban a contestar sus llamadas. Sin embargo, él mantuvo una actitud animosa y hacía gala de pasión y entusiasmo cuando soltaba su presentación. Acabó por reunir 1.65 millones de dólares de unos 30 inversionistas; la mayor parte del dinero fue aportado por nueve personas y cinco de ellas se volvieron administradores de la empresa.

El primer café Il Giornale fue inaugurado en abril de 1986. Era un local de 700 pies cuadrados (213 metros cuadrados), ubicado cerca de la entrada al edificio más alto de Seattle. La decoración era italiana y en el menú aparecían algunas palabras en italiano. La música de fondo eran óperas italianas. Los baristas llevaban camisas blancas y corbatines de moño. Todo el servicio era de pie y no había sillas. En un muro colgaban una especie de rollos que contenían periódicos nacionales e internacionales. Al cerrar el primer día, el café había atendido a 300 clientes, la mayoría por la mañana.

[6] *Ibid.*, pp. 61-62.

La idea esencial funcionó bien, pero en seguida fue evidente que varios aspectos del formato no eran adecuados para Seattle. Algunos clientes protestaban por la incesante música de ópera, otros querían un lugar para sentarse y muchos no entendían las palabras en italiano del menú. Estos "errores" fueron corregidos con rapidez, pero esforzándose por no afectar el estilo y la elegancia del café. A los seis meses, el café estaba atendiendo a más de mil clientes al día. Los clientes regulares aprendieron a pronunciar el nombre de la compañía. Como la mayoría de los clientes llevaban prisa, era evidente que un servicio expedito era esencial.

Seis meses después de la inauguración del primer Il Giornale, el segundo café abrió sus puertas en otro edificio del centro. En abril de 1987, un tercer café fue inaugurado en Vancouver, Columbia Británica, para ver si el concepto del negocio de la compañía se podía transferir fuera de Seattle. La meta de Schultz era abrir 50 cafés en cinco años y tenía que disipar las dudas de los inversionistas respecto de la expansión geográfica desde el principio para poder lograr su objetivo de crecimiento. Para mediados de 1987, las ventas de los tres cafés operaban a una tasa equivalente a 1.5 millones de dólares al año.

Il Giornale adquiere Starbucks

En marzo de 1987, Jerry Baldwin y Gordon Bowker decidieron vender la operación completa de Starbucks en Seattle; las tiendas, la planta tostadora y el nombre Starbucks. Bowker quería cobrar su inversión en el negocio del café para concentrarse en sus otras empresas; Baldwin, que estaba cansado de viajar entre Seattle y San Francisco, quería concentrarse en la operación de Peet. Él recordaba la situación así: "Tuve una plática de 30 segundos con mi esposa y decidimos conservar Peet's. Era el original y era mejor."[7]

Schultz supo en seguida que simplemente tenía que adquirir Starbucks y su consejo de administración coincidía con él. Schultz y su recién contratado administrador de finanzas y contabilidad prepararon un conjunto de proyecciones financieras para las operaciones combinadas y un paquete de financiamiento, que incluía una oferta de acciones a los inversionistas originales de Il Giornale, y una línea de crédito en los bancos locales. Otro inversionistas de Il Giornale armó un plan rival para adquirir Starbucks, pero la propuesta de Schultz ganó y en cuestión de semanas reunió los 3.8 millones de dólares que necesitaba para comprar Starbucks. La adquisición quedó terminada en agosto de 1987. El nuevo nombre de las compañías combinadas era Starbucks Corporation. Howard Schultz, que contaba entonces con 34 años, se convirtió en el presidente y administrador general de Starbucks.

STARBUCKS COMO COMPAÑÍA PRIVADA, 1987-1992

El lunes siguiente por la mañana, Howard regresó a las oficinas de Starbucks en la planta tostadora, saludó a la gente cuyos rostros le resultaban familiares y aceptó sus felicitaciones, después reunió al personal para una junta en la planta de la tostadora:

> Toda la vida quise ser parte de una compañía y de un grupo de personas que comparten una misma visión... Hoy estoy aquí porque amo a esta compañía. Amo lo que representa... Sé que están preocupados... Les prometo que no los defraudaré, les prometo que no dejaré a nadie fuera... En cinco años, quiero que piensen en este día y digan: "Yo estuve ahí cuando empezó. Yo ayudé a construir esta compañía para hacerla grande."[8]

Schultz informó al grupo que su visión era que Starbucks se convirtiera en una compañía nacional, con valores y principios rectores que enorgullecieran a todos los empleados. Señaló que deseaba incluir a las personas en el proceso de la toma de decisiones y que sería abierto y sincero con ellos.

Schultz creía que era esencial, y no sólo una opción inquietante, crear una compañía que valorara y respetara a su gente, que la inspirara y que compartiera los frutos del éxito con aquellos que contribuyeron al valor de la compañía a largo plazo. Su aspiración era que Starbucks se convirtiera en el nombre de marca más respetado en el mundo del café y que la compañía fuese admirada por su responsabilidad corporativa. En los siguientes días y semanas, Schultz notó que la unidad y el ánimo de Starbucks se deterioraron enormemente en los 20 meses que él estuvo en Il Giornale. Algunos empleados eran cínicos y sentían que no eran apreciados. Flotaba un sentimiento de que la administración anterior los abandonó y desconfiaban respecto de lo que traería el nuevo régimen. Schultz decidió que era prioritario crear una nueva relación de respeto recíproco entre los empleados y la administración.

El plan de negocios que Schultz presentó a los inversionistas planteaba que la nueva compañía, que tenía nueve cafés, abriera 125 más en los siguientes cinco años; 15 el primer año, 20 el segundo, 25 el tercero, 30 el cuarto y 35 el quinto. Proyectaba que los ingresos sumarían 60 millones de dólares en 1992. Sin embargo, la compañía carecía de un administrador experimentado. Schultz jamás encabezó una actividad de crecimiento

[7] Citado en Jennifer Reese, "Starbucks: Inside the Coffee Cult", *Fortune*, 9 de diciembre de 1996, p. 193

[8] Schultz and Yang, *Pour Your Heart Into It*, pp. 101-102.

de esta magnitud y apenas sabía de qué se trataba el puesto de administrador general, porque fue presidente de una pequeña compañía durante menos de dos años; Dave Olsen, el dueño de una barra de café en Seattle que Schultz reclutó para que dirigiera las operaciones de los cafés Il Giornale, apenas aprendía las minucias necesarias para administrar una operación con múltiples establecimientos; y Ron Lawrence, el contralor de la compañía, quien trabajó como tal en varias organizaciones; otros empleados de Starbucks sólo tenían experiencia en administrar o en formar parte de una organización de seis establecimientos, cuando el tostador y comprador principal de café de Starbucks renunció, Schultz nombró a Dave Olsen para que se encargara de las compras y el tostado del café. Lawrence Maltz, que tenía 20 años de experiencia en el negocio y ocho años de experiencia como presidente de una lucrativa compañía pública de bebidas, fue contratado como vicepresidente ejecutivo para hacerse cargo de las operaciones, las finanzas y los recursos humanos.

En los siguientes meses, se aplicaron una serie de cambios. Para simbolizar la fusión de las dos compañías y las dos culturas, se creó un nuevo logotipo que fundía el diseño del logotipo de Starbucks y del logotipo de Il Giornale. Los establecimientos de Starbucks fueron equipados con máquinas de expresso y remodelados para tener un aspecto más italiano que náutico del Viejo Mundo. El verde de Il Giornale reemplazó el tradicional marrón de Starbucks. El resultado fue un nuevo tipo de establecimiento; una mezcla entre una tienda de café en grano vendido al menudeo y un café/barra de expresso, que se convertiría en la firma de Starbucks.

Para diciembre de 1987, el ánimo de los empleados de Starbucks subió enormemente. Aceptaban muy bien los cambios que efectuaba Schultz y la confianza empezó a crecer entre la administración y los empleados. Estaban a punto de abrir cafés nuevos en Vancouver y Chicago. Un empleado de una tienda Starbucks, Daryl Moore, que empezó a trabajar en Starbucks en 1981 y que se manifestó en contra de la sindicalización en 1985, empezó a preguntar a sus compañeros empleados si consideraban que era necesario tener un sindicato. En las siguientes semanas, Moore empezó a moverse para desligarse del sindicato. Para tal efecto, llevó una carta a los cafés de Starbucks para que la firmaran los empleados que ya no querían ser representados por un sindicato. Consiguió que la mayoría de los empleados de los cafés firmaran la carta y la presentó al National Labor Relations Board. Así, los empleados de los cafés quedaron desligados del sindicato que los representaba. Más adelante, en 1992, los empleados de la tostadora y el almacén de Starbucks también se desligaron del sindicato que los representaba.

Expansión del mercado más allá de la costa noroeste de Estados Unidos

El ingreso de Starbucks a Chicago resultó mucho más problemático de lo esperado. El primer café de Chicago se inauguró en octubre de 1987 y en los siguientes seis meses otros tres fueron abiertos. El número de clientes en estos cafés se ubicó muy por debajo de las expectativas. Los habitantes de Chicago no aceptaron el café tostado oscuro tan rápido como esperaba Schultz. El primer café del centro daba a la calle y no al lobby del edificio donde se encontraba; en los meses de invierno los clientes no se animaban a salir al viento y frío de la calle para comprar una taza de café. Además, era muy costoso abastecer a los establecimientos de Chicago con café fresco salido del almacén de Seattle (la compañía resolvió el problema de la frescura y calidad garantizadas empacando el café recién tostado en unas bolsas especiales llamadas Flavor Lock que utilizaban técnicas de empacado al vacío mediante una válvula con una boca que permitía que el bióxido de carbono saliera, pero no permitía que ingresara aire ni humedad). Los alquileres eran más altos en Chicago que en Seattle y también los salarios. El resultado fue la reducción de los márgenes de utilidad. Poco a poco, el número de clientes fue mejorando, pero Starbucks perdió dinero en sus cafés de Chicago hasta que, en 1990, subió los precios de modo que reflejaran los costos más altos del alquiler y la mano de obra, contrató a administradores más experimentados para los locales y una masa crítica de clientes se enganchó al sabor de los productos Starbucks.

A continuación, la compañía entró al mercado de Portland, Oregon, y los bebedores de café de ese lugar se aficionaron rápidamente a los productos de Starbucks. Para 1991, los cafés de Chicago ya reportaban ganancias y la compañía se preparaba para ingresar al siguiente mercado grande. La administración optó por California en razón de que tenía innumerables centros comerciales en los barrios y que los californianos recibían muy bien los alimentos innovadores de gran calidad. La primera ciudad elegida para entrar en California fue Los Ángeles, principalmente porque era conocida como un lugar que marcaba tendencias de la moda y por sus vínculos culturales con el resto del país. Los consumidores de Los Ángeles en seguida se aficionaron a Starbucks, y el diario *Los Angeles Times* incluso calificó a Starbucks como el mejor café de Estados Unidos antes de que abriera su primer establecimiento. El ingreso a San Francisco resultó más problemático porque en esa ciudad existía un bando que prohibía, en ciertos barrios urbanos de primera, cambiar el uso de suelo para tiendas a usos relacionados con restaurantes. Starbucks podía vender bebidas y pastelería a los clientes en mostradores de pie,

pero no podía ofrecer asientos en cafés que fueron utilizados como tiendas de mercancía general. Sin embargo, los propietarios de cafés y los corredores de bienes raíces no tardaron en convencer al concejo de que modificaran la ley. No obstante, Starbucks afrontaba mucha competencia de Peet's y de las barras locales de expresso que existían en el mercado de San Francisco.

Las metas de la expansión de cafés Starbucks resultaron más fáciles de alcanzar de lo que supuso Schultz originalmente y, por lo mismo, elevó el número para que la organización siguiera teniendo un desafío. Starbucks abrió 15 cafés nuevos en el ejercicio fiscal de 1988, 20 en 1989, 30 en 1990, 32 en 1991 y 53 en 1992, un total de 161 cafés, cifra muy por encima de la meta original de 1992, que era de 125 cafés.

Desde el principio, la estrategia consistía en abrir exclusivamente cafés propiedad de la compañía; no hablaba de franquicias porque la compañía deseaba tener pleno control de la calidad de sus productos y la índole y la ubicación de sus cafés. Sin embargo, el dominio de todos los establecimientos requería que Starbucks reuniera nuevo capital de riesgo para sufragar el costo de la expansión de los nuevos cafés. En 1988, la compañía reunió 3.9 millones de dólares; en 1990 inversionistas de capital de riesgo aportaron 13.5 millones de dólares más; y en 1991, otra ronda de financiamiento de capital de riesgo generó 15 millones de dólares. Starbucks consiguió reunir los fondos que requería a pesar de que reportó pérdidas por 330 mil dólares en 1987, 764 mil en 1988 y 1.2 millones en 1989. Las pérdidas inquietaban al consejo de administración y a los inversionistas de Starbucks, pero el plan de negocios de Schultz pronosticó pérdidas en los primeros años de la expansión. En una junta de consejo que resultó particularmente tensa, los consejeros molestos cuestionaron a Schultz por la ausencia de utilidad; él repuso:

> Piensen que vamos a seguir perdiendo dinero hasta que podamos hacer tres cosas. Debemos atraer un equipo de administradores muy superior a lo que necesita nuestra expansión; tenemos que construir una planta tostadora de categoría mundial y necesitamos un sistema de información computarizada lo bastante sofisticado como para llevar registro de las ventas en cientos y cientos de cafés.[9]

Schultz pidió que tuvieran paciencia mientras la compañía invertía en la infraestructura necesaria para sostener un crecimiento continuo hasta bien entrada la década de 1990. Afirmó que el contratar a ejecutivos experimentados antes de que se presentara la curva de crecimiento, el construir más plantas que las que requerían las necesidades presentes y el instalar sistemas de apoyo sentarían bases sólidas para el crecimiento veloz y lucrativo que vendría más adelante. Sus argumentos convencieron al consejo y a los inversionistas, sobre todo porque los ingresos crecían alrededor de 80% al año y el movimiento de clientes en los cafés estaba cumpliendo las expectativas o superándolas.

Starbucks reportó ganancias en 1990. Las utilidades se incrementaron todos los años desde 1990, menos en el ejercicio fiscal de 2000 (debido a la cancelación de una inversión de 58.8 millones de dólares en cuatro empresas puntocom) y en el ejercicio de 2008 (cuando una pronunciada desaceleración económica mundial golpeó con fuerza a la cifras básicas de la compañía). Ante la desaceleración económica de 2008-2009, Howards Schultz pensó que Starbucks necesitaba una serie de iniciativas estratégicas nuevas y de actividades renovadas para poner en práctica la estrategia. La figura 2 presenta un resumen del desempeño financiero de la compañía para los ejercicios fiscales de 2005-2009. La figura 3 presenta el desempeño del precio de las acciones de la compañía a largo plazo; Las acciones se dividieron a dos por una en cinco ocasiones.

CAFÉS STARBUCKS: DISEÑO, AMBIENTE Y EXPANSIÓN DE LOCALES

Diseño de los cafés

A partir de 1991, Starbucks formó su propio equipo de arquitectos y diseñadores dentro de la planta de la compañía para asegurar que cada café transmitiera la imagen y el carácter correcto. Los cafés se tenían que diseñar a su propio modo porque la compañía no compraba los inmuebles ni edificaba estructuras propias independientes; por el contrario, cada local alquilado tenía una estructura existente, lo cual daba por resultado que cada café tenía su propio tamaño y forma. Casi todos los cafés medían entre mil y 1 500 pies cuadrados (de 300 a 457 metros cuadrados) y se ubicaban en edificios de oficinas, en centros comerciales del centro y los suburbios, en terminales de aeropuertos, en zonas cercanas a universidades y en zonas comerciales de barrios con mucho movimiento tanto de peatones como de conductores, sólo unos cuantos cafés seleccionados estaban en centros comerciales suburbanos.

En 1995 la compañía armó un equipo para el proyecto de los "cafés del futuro" a efecto de elevar el diseño de los cafés Starbucks a un nivel incluso más alto y de encontrar la siguiente generación de cafés Starbucks. El equipo presentó cuatro diseños; uno para cada una de las etapas de la preparación del café: el cultivo, el tostado, la preparación y el aroma; cada uno con sus propias combinaciones de color, iluminación, distribución y

[9] *Ibid*., p. 142.

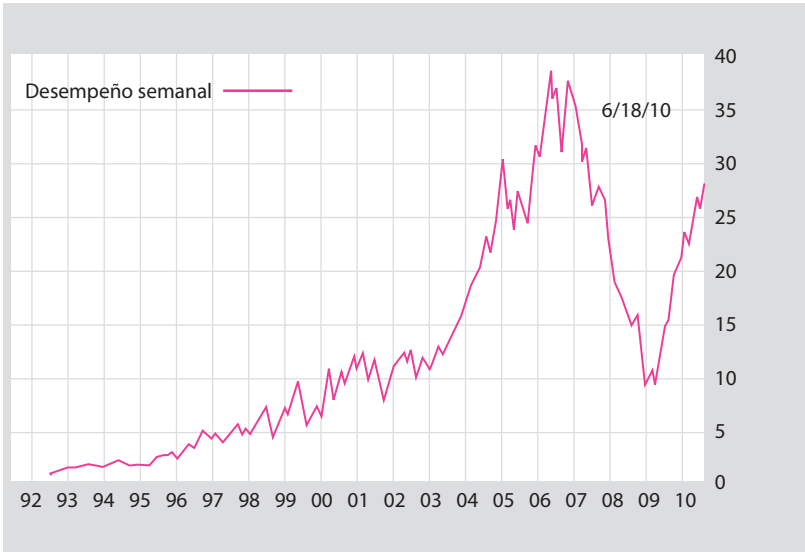
Figura 2 Resumen financiero de Starbucks Corporatión, ejercicios fiscales 2005-2009 (en miles de millones, salvo cantidades por acción)

	Ejercicio fiscal al				
	27 de septiembre de 2009	28 de septiembre de 2008	30 de septiembre de 2007	1 de octubre de 2006	2 de octubre de 2005
Resultados operativos					
Ingreso neto:					
Ingresos de cafés operados por la compañía	$8 180.1	$ 8 771.9	$7 998.3	$ 6 583.1	$ 5 391.9
Ingresos de especialidades:					
Concesiones	1 222.3	1 171.6	1 026.3	860.6	673
Servicios de alimentos y otros	372.2	439.5	386.9	343.2	304.4
Total de ingresos de especialidades	1 594.5	1 611.1	1 413.2	1 203.8	977.4
Total de ingreso neto	$9 774.6	$10 383.0	$ 9 411.5	$ 7 786.9	$6 369.3
Costo de ventas, inclusive costos de ocupación	4 324.9	4 645.3	3 999.1	3 178.8	2 605.2
Gastos operativos de los cafés	3 425.1	3 745.3	3 215.9	2 687.8	2 165.9
Otros gastos operativos	264.4	330.1	294.2	253.7	192.5
Depreciación y gastos por amortización	534.7	549.3	467.2	387.2	340.2
Gastos generales y administrativos	453.0	456.0	489.2	479.4	361.6
Cargo por reestructuración	332.4	266.9	—	—	—
Total de gastos operativos	9 334.5	9 992.7	8 465.6	6 986.9	5 665.4
Ingresos de inversiones en capital	121.9	113.6	108.0	93.9	76.6
Ganancias operativas	$ 562.0	$ 503.9	$1 053.9	$ 894.0	$ 780.5
Ganancias antes de efecto acumulado del cambio en el principio contable	390.8	315.5	672.6	581.5	494.4
Efecto acumulado de cambio contable de los activos para las obligaciones de jubilación, neto de impuestos	—	—	—	17.2	—
Ganancias netas	$ 390.8	$ 315.5	$ 672.6	$ 564.3	$ 494.4
Ganancias netas por acción común-diluidas	$0.52	$0.43	$0.87	$0.71	$0.61
Balance general					
Activo circulante	$2 035.8	$ 1 748.0	$1 696.5	$1 529.8	$1 209.3
Pasivo circulante	1 581.0	2 189.7	2 155.6	1 935.6	1 227.0
Total de activo	5 576.8	5 672.6	5 343.9	4 428.9	3 513.7
Endeudamiento a corto plazo	—	713	710.3	700	277
Deuda de largo plazo (inclusive fracción corriente)	549.5	550.3	550.9	2.7	3.6
Capital contable	$3 045.7	$ 2 490.9	$2 284.1	$2 228.5	$2 090.3
Flujo de caja					
Efectivo neto proveniente de actividades operativas	$1 389.0	$1 258.7	$ 1 331.2	$ 1 131.6	$922.9
Erogaciones de capital (neto de adiciones a inmuebles, planta y equipo)	$445.6	$984.5	$1 080.3	$771.2	$643.3

* El ejercicio fiscal de la compañía termina el domingo más próximo al 30 de septiembre.

Fuente: Starbucks, Reportes 10-K de 2009, 2007 y 2005.

Figura 3 Desempeño de las acciones de Starbucks, 1993-2010



Fuente: Wall Street Journal, **http://online.wsj.com**, consultado el 18 de junio de 2010.

materiales componentes. En cada una de las cuatro plantillas básicas para los cafés, Starbucks podía variar los materiales y los detalles para adaptarlos a los diferentes tamaños y contextos de los locales (edificios en el centro, predios universitarios, zonas de compras en los vecindarios). A finales de 1996, Starbucks empezó a inaugurar cafés nuevos basados en alguno de los cuatro formatos y con diferentes combinaciones de colores.

Sin embargo, como el número de cafés incrementó rápidamente entre 2000 y 2003, no tardó en necesitarse una mayor diversidad y distribución de los cafés. Algunos contaban con áreas especiales de mesas que contribuían a hacer de Starbucks un lugar agradable donde los clientes se podían reunir a charlar o simplemente a disfrutar de un pacífico paréntesis en su jornada. Los cafés insignia que se encontraban en locales en zonas de mucho movimiento eran muy visibles y contaban con chimeneas, sillas y sillones de piel, diarios y mucho ambiente. La compañía también experimentó las ventanillas de servicio rápido en el automóvil en lugares donde la velocidad y la comodidad eran importantes para los clientes y colocó quioscos en supermercados, lobbies de edificios y otros lugares públicos. En años recientes Starbucks empezó a enfatizar en los cafés con ventanillas de servicio rápido en el automóvil a efecto de ofrecer mayor acceso y comodidad a clientes que no iban a pie. Al cierre del ejercicio fiscal de 2009, Starbucks tenía alrededor de 2 650 locales con ventanillas para ordenar desde el automóvil.[10]

En junio de 2009, Starbucks anunció una nueva estrategia para el diseño de sus nuevos cafés en el mundo. Cada café nuevo debía reflejar el ambiente en el que operaba y debía ser amigable con el ambiente. En 2010, Starbucks puso la mirada en obtener la certificación Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) para todos los cafés nuevos propiedad de la compañía (La certificación LEED era un programa que utilizaba a terceros independientes que certificaban que un edificio incorporaba soluciones del diseño verde al inmueble, las operaciones y el mantenimiento).[11] Las características centrales de cada café nuevo incluían la exaltación de los materiales y los acabados locales, el enfoque en la utilización de elementos reciclados y reutilizados, la exposición de la integridad estructural y las raíces auténticas, la glorificación del café y la eliminación de distracciones innecesarias, el relato de historias y la captación de los cinco sentidos de los clientes, y la flexibilidad para satisfacer las necesidades de muchas clases diferentes de clientes.[12] La figura 4 muestra los diversos caracteres que asumen los cafés Starbucks.

Para un mejor control de los costos de operación promedio de los cafés, la compañía centralizó las compras, formuló contratos estándar y cuotas fijas para ciertos bienes y consolidó el trabajo encargado a los contratistas que mostraban buenas prácticas para el control de costos. El grupo de operaciones al menudeo definió

[10] Starbucks, Informe anual de 2009, p. 3.

[11] Starbucks, "Global Responsibility Report", 2009, p. 13.

[12] "Starbucks Plans New Global Store Design", *Restaurants and Institutions*, 25 de junio de 2009, **www.rimag.com**, consultado el 29 de diciembre de 2009.

con exactitud la cantidad mínima de equipo que necesitaba cada café vertebral a efecto de que la compañía pudiera ordenar los artículos estándar por volumen a los vendedores, con descuentos de entre 20 y 30%, los cuales se entregaban justo a tiempo al local del café, provenientes de los almacenes de la compañía o del vendedor. El equipo creó diseños modulares para los exhibidores, el cual creaba la disposición de los cafés nuevos o remodelados en una computadora, utilizando un programa de software que estimaba los costos a medida que evolucionaba el diseño. Todo lo anterior redujo sustantivamente los costos por concepto de la apertura o la remodelación de los cafés y acortó el proceso a unas 18 semanas.

Ambiente de los cafés

La administración de Starbucks pensaba que cada café era como un cartel de anuncio y que contribuía a crear la marca y la imagen de la compañía. La compañía hacía todo lo posible por asegurarse de que los muebles, los exhibidores de mercancía, los colores, los cuadros, los carteles, la música y los aromas se mezclaran para crear un ambiente consistente, invitante y estimulante que evocara el romance del café; todo lo anterior enviaba la señal de la pasión que la compañía sentía por el café, resaltaba el talante y el ambiente del café, y premiaba a los clientes con su ritual y relatos, provocando su asombro y una grata experiencia. La tesis era que todo detalle contaba para hacer de los cafés Starbucks un "tercer lugar" (además de la casa y el trabajo) acogedor y agradable, donde la gente se podía reunir con amigos y parientes, disfrutar de un momento tranquilo en soledad con un diario o un libro, o simplemente pasar un tiempo agradable de relajación.

A efecto de conservar la pureza de los aromas del café, estaba prohibido fumar en los cafés y Starbucks pedía a los empleados que no usaran perfumes ni colonias. Los alimentos preparados estaban cubiertos por una campana para que los clientes sólo olieran el café. Starbucks colocaba coloridos cuadros y carteles para dar un toque alegre al local y para subrayar las temporadas especiales y las fiestas. Los diseñadores de la compañía se encargaron de los diseños de los tarros que se llevaba la gente y de las camisetas de diferentes ciudades, los cuales aludían la personalidad de cada ciudad (tarros con forma de durazno para Atlanta, imágenes de Paul Revere para Boston y la Estatua de la Libertad para Nueva York).

En agosto de 2002, Starbucks se asoció con T-Mobile USA para experimentar la idea de proporcionar acceso a internet y mayor entretenimiento digital a la clientela de más de 1 200 de sus cafés. El objetivo era reforzar la experiencia del "tercer lugar" en Starbucks, atraer a los clientes para que tal vez compren un segundo latte o expresso mientras revisaban su e-mail, escuchaban música digital, ponían los toques finales a una presentación o navegaban por internet. Después de la introducción del Wi-Fi a Starbucks en agosto de 2002, la compañía sumó el servicio inalámbrico de internet a casi todas los cafés que operaba en Estados Unidos. En un esfuerzo por establecer un puente más sólido entre la experiencia del café Starbucks como "tercer lugar" y los medios digitales y sociales, la compañía anunció que a partir del 1 de julio de 2010 proporcionaría gratis el servicio de internet Wi-Fi con un clic por medio de AT&T en todos los cafés que operaba en Estados Unidos, también tenía planes para una nueva experiencia de los clientes en línea, llamada Starbucks Digital Network, en sociedad con Yahoo, la cual haría su debut en el otoño de 2010 en los cafés operados por la compañía en Estados Unidos. Esta experiencia en línea proporcionaría a los clientes acceso gratis irrestricto, vía laptop, e-reader o teléfono inteligente, a diversos sitios y servicios de paga, como el sitio de *Wall Street Journal* (**www.wsj.com**), contenido exclusivo y reseñas, descargas gratis y noticias y actividades de las comunidades locales.

Estrategia de expansión de los cafés

En 1992 y 1993 Starbucks aplicó una estrategia de expansión geográfica trienal con la cual no sólo abarcaría áreas que tuviesen perfiles demográficos favorables, sino también que tuviesen la infraestructura para apoyar y cubrir las operaciones de la compañía. En cada región meta, Starbucks elegía una ciudad grande que funcionaba como "centro" y asignaba equipos de profesionales para que apoyaran la meta de abrir 20 cafés o más en esas ciudades eje en los primeros dos años. Una vez que la compañía abrió cierto número de cafés en el centro, abría otros más en su derredor de manera radial dentro de esa zona, pero en áreas más pequeñas. A efecto de supervisar el proceso de expansión, Starbucks nombraba a vicepresidentes de zona que se encargaban de supervisarlo en una zona geográfica y que implantaban la cultura de la compañía en los cafés recién abiertos.

En años recientes, la estrategia de Starbucks en las ciudades de las principales zonas metropolitanas fue tapizarlas de cafés, a pesar de que algunos de ellos se engulleran las actividades de otro de sus cafés ubicado en un punto cercano. Un café nuevo podía quitarle hasta 30% de las actividades a otro existente a un par de cuadras de distancia, pero la administración creía que la estrategia de que hubiera "Starbucks por todas partes" reducía los costos de administración y de las entregas, impedía que se formaran filas de clientes a la puerta de cafés individuales e incrementaba el tráfico de personas que pasaban por todos los cafés de la zona. En 2002, las cafés nuevos generaron ingresos por 1.2 millones de dólares en promedio, en comparación con 700 mil en 1995 y sólo 427 mil en 1990. Los constantes incremen-

Figura 4 Escenas de los cafés Starbucks













tos de los ingresos de los café nuevos se debían en parte a la creciente popularidad de beber café de primera, en parte a la creciente fama de Starbucks y en parte a la expansión de los productos que ofrecía la compañía. No obstante, la estrategia de tapizar profusamente las zonas metropolitanas con cafés engullía las ventas del café existente al grado que las ventas promedio por café en Estados Unidos cayeron más o menos a un millón al año. La meta de Starbucks para la rentabilidad de sus cafés en Estados Unidos a largo plazo era alcanzar un margen de utilidad operativa de poco menos de 20%; el margen de las operaciones fue 14.3% en el ejercicio fiscal de 2007, pero la caída de ventas en las tiendas y la depresión económica arrastró los márgenes a 6% en el ejercicio de 2008 y de 7.5% en el ejercicio de 2009.

Una de las competencias esenciales de Starbucks era su capacidad para ubicar lugares ideales para que sus cafés nuevos realizaran muchas ventas. Se decía que la compañía tenía el mejor equipo de corredores de bienes raíces para el sector de las barras de café, así como un sofisticado sistema para encontrar no sólo las manzanas más atractivas de distintas ciudades, sino también la mejor ubicación exacta para los cafés, pero además trabajaba intensamente para establecer buenas relaciones con corredores locales de bienes raíces en las zonas donde operaba múltiples locales.

Cafés concesionados En 1995, Starbucks empezó a celebrar contratos de concesiones para la operación de cafés en lugares donde la compañía no podía contar con sus propios establecimientos. Dos de los primeros contratos de concesión fueron con Marriott Host International, que operaría cafés Starbucks en aeropuertos, y con Aramark Food and Services, que abriría cafés en predios universitarios y en otros lugares donde operaba esa compañía. Starbucks empezó a recurrir más a las concesiones con enorme rapidez, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. La compañía prefería las concesiones en lugar de las franquicias porque le permitían tener un control más estrecho de las operaciones de los concesionarios.

Starbucks recibía un pago por la concesión y regalías sobre las ventas de los cafés concesionados y, de otra parte, les suministraba el café que revendían. Todos los cafés concesionados debían sujetar sus operaciones a detallados procedimientos mandados por Starbucks y todos los administradores y empleados que trabajaban en esos cafés recibían la misma capacitación que los administradores y los empleados de los cafés operados por Starbucks que eran de su propiedad. En 2009 había 4 364 cafés concesionados en Estados Unidos y 3 439 en el resto del mundo.

Expansión internacional En los mercados fuera de Estados Unidos continental (inclusive Hawai), Starbucks seguía una estrategia de expansión con dos vertientes: una era abrir cafés operados y propiedad de la compañía y la otra era otorgar una concesión a una compañía local, que tuviera buena reputación, gran capacidad y conocimiento de las ventas al detalle en el país anfitrión meta, para que desarrollara y operara nuevos cafés Starbucks. En la mayoría de los países, Starbucks utilizaba a un socio/concesionario local para que le ayudara a reclutar a individuos talentosos, a establecer relaciones con los proveedores, a ubicar buenos lugares para los cafés y a observar las condiciones de los mercados locales. Starbucks buscaba a socios/concesionarios que contaran con una sólida experiencia en el ramo de las ventas al detalle/restaurantes, que tuvieran una cultura y valores corporativos compatibles con los de Starbucks, que estuvieran comprometidos con el buen servicio a los clientes, que poseyeran una administración talentosa y sólidos recursos financieros y que demostraran habilidades para construir la marca. En aquellos países donde consideraba que los riesgos del negocio eran relativamente altos, Starbucks prefería concesionar los cafés en lugar de que fueran de su propiedad. En septiembre de 2009, había cafés operados y concesionados por Starbucks en 50 países (véase la figura 5) y la compañía esperaba abrir 200 más en todo el mundo para el ejercicio de 2010.

La meta de Starbucks para la utilidad de sus operaciones internacionales a largo plazo era alcanzar un margen de utilidad de entre 15% y 20%. Sin embargo, los márgenes en años recientes estuvieron muy por debajo de la meta, con 8.1% para el ejercicio de 2007, 5.2% para el ejercicio de 2008 y 4.5% para el ejercicio de 2009.

ESTRATEGIA DE STARBUCKS PARA EXPANDIR SU OFERTA DE PRODUCTOS E INGRESAR A NUEVOS SEGMENTOS DEL MERCADO

A mediados de la década de 1990, Howard Schultz consideró que el momento de que Starbucks saliera a buscar otros mercados llegó y encabezó lo que sería una constante serie de iniciativas para expandir la oferta de productos Starbucks más allá de sus establecimientos minoristas y para perseguir las ventas de productos Starbucks en una gama más amplia de canales de distribución y segmentos de mercado. La estrategia consistía en que los clientes existentes y los nuevos tuvieran una acceso más fácil a los productos Starbucks desde

los lugares donde trabajaban, viajaban, compraban y comían, y que encontraran y propiciaran otras ocasiones para disfrutar de los productos Starbucks. Los objetivos de la estrategia eran capitalizar la creciente conciencia de la marca Starbucks y la fuerza del nombre de marca Starbucks a efecto de crear una base más amplia para el crecimiento sostenido de los ingresos y las ganancias a largo plazo.

La primera iniciativa requería que la compañía formara un equipo interno de ventas especializado para empezar a vender café Starbucks a restaurantes, líneas aéreas, universidades, hospitales, oficinas, clubes deportivos y minoristas seleccionados. Algunos de los primeros usuarios de café Starbucks fueron Horizon Airlines, una línea regional con sede en Seattle, y United Airlines. En el interior de Starbucks hubo muchas polémicas

Figura 5 Cafés Starbucks concesionados y operados por la compañía

A. Número de cafés Starbucks en el mundo, 1987-marzo de 2010 (años seleccionados)

	Cafés operados por la compañía		Cafés concesionados		
Al cierre del ejercicio fiscal*	Estados Unidos	Internacionales	Estados Unidos	Internacionales	Total mundial
1987	17	0	0	0	17
1990	84	0	0	0	84
1995	627	0	49	0	676
2000	2 446	530	173	352	3 501
2005	4 918	1 217	2 435	1 671	10 241
2006	5 728	1 457	3 168	2 087	12 440
2007	6 793	1 743	3 891	2 584	15 011
2008	7 238	1 979	4 329	3 134	16 680
2009	6 764	2 068	4 364	3 439	16 635
Marzo 28 de 2010	6 736	2 076	4 385	3 467	16 664

B. Cafés Starbucks internacionales al cierre del ejercicio fiscal de 2009

Ubicación internacional de cafés Starbucks operados por la compañía		Ubicación internacional de cafés Starbucks concesionados					
		América		Asia-Pacífico		Europa/África/Oriente Medio	
Canadá	775	Canadá	262	Japón	875	Turquía	123
Reino Unido	666	México	261	Corea del Sur	288	Emiratos Árabes Unidos	91
China	191	Otros	69	China	283	España	76
Alemania	144			Taiwan	222	Grecia	69
Tailandia	131			Filipinas	160	Arabia Saudita	68
Singapur	64			Malasia	118	Kuwait	62
Australia	23			Indonesia	74	Francia	52
Otros	74			Nueva Zelanda	42	Suiza	47
Total	2 068					Reino Unido	46
						Otros	151
						Total mundial concesionados	3 439

* El ejercicio fiscal de Starbucks cierra el domingo más próximo al 30 de septiembre.
Fuente: Starbucks, Reportes 10-K para varios años y registros de la compañía.

en torno a la conveniencia de que su café fuera servido en todos los vuelos de United (porque las cafeteras que había en diferentes aviones no eran iguales) y al daño que podía sufrir la integridad de la marca Starbucks si la calidad del café servido no cumplía con lo esperado. Después de siete meses de negociaciones, Starbucks y United llegaron a un acuerdo, aceptable para las dos partes, sobre cómo manejar el control de la calidad en los distintos tipos de aviones de United. El equipo de ventas especiales también consiguió las cuentas de los hoteles Hyatt, Hilton, Sheraton, Radisson y Westin, lo cual dio por resultado que en cada habitación de los hoteles se colocaran paquetes de café Starbucks y una cafetera. Starbucks celebró un contrato con Wells Fargo para ofrecer servicio de café en algunos de sus bancos en California. Más adelante, el equipo de ventas especiales empezó a trabajar con distribuidores de servicios de alimentos a instituciones, entre ellos Cisco Corporation y US Foodservice, para que ellos se encargaran de llevar los productos Starbucks a hoteles, restaurantes, oficinas, instituciones educativas y de salud, y otras empresas similares. En el ejercicio de 2009, Starbucks generó ingresos por 372.2 millones de dólares por concepto de suministro de café en grano, molidos y otros productos más de Starbucks a unas 21 mil cuentas de distribuidores de servicios de alimentos.

La segunda iniciativa se presentó en 1994, cuando PepsiCo y Starbucks formaron una empresa conjunta (ahora llamada North American Coffee Partnership) para crear nuevos productos de café en botellas o latas para su distribución masiva por vía de los canales de Pepsi. Howard Schultz consideró que la empresa con PepsiCo implicaba un cambio enorme de paradigma, el cual ofrecía potencial para provocar que las actividades de Starbucks crecieran en direcciones hasta entonces inimaginables. El primer producto nuevo de la empresa conjunta se llamó Mazagran, una bebida gaseosa con ligero sabor a café, y fue un gran fracaso. A continuación, en una junta con ejecutivos de Pepsi, Schultz sugirió desarrollar una versión embotellada del Frapuccino, un nuevo café frío que Starbucks empezó a servir en sus cafés en el verano de 1995 y que no tardó en registrar muchas ventas cuando hacía calor. Los ejecutivos de Pepsi mostraron gran entusiasmo. Tras varios meses de experimentación, el equipo de investigación de productos de la empresa en participación presentó una versión del Frapuccino, que tenía bastante buen sabor, para colocarlo en los anaqueles de las tiendas. Las pruebas del producto tuvieron lugar en el verano de 1996, en los supermercados de la costa occidental de Estados Unidos; las ventas registradas superaron por 10 a las proyecciones, y 70% fue de compras repetidas. El café Frapuccino embotellado registró ventas por 125 millones de dólares en 1997, con una penetración de 80% de los supermercados estadounidenses. La administración de Starbucks pensaba que, a la larga, el mercado del Frapuccino pasaría de los mil millones de dólares. La compañía empezó a vender Frappuccino embotellado en Japón, Taiwan y Corea del Sur en 2005, principalmente por medio de contratos celebrados con importantes distribuidores locales; en esos países el mercado de las bebidas listas para servirse representó ventas anuales superiores a los 10 mil millones de dólares.[13] En 2007, la empresa de PepsiCo y Starbucks introdujo la línea de café expresso Doubleshot de Starbucks en Estados Unidos. Ese mismo año, PepsiCo y Starbucks constituyeron otra empresa conjunta llamada International Coffee Partnership (ICP) con el objeto de introducir bebidas Starbucks en países fuera de Norteamérica; una de las primeras jugadas de ICP fue empezar a vender Frapuccino en China.[14] En el 2010, las ventas mundiales de Frapuccino alcanzó los dos mil millones de dólares al año.[15]

En el 2008, Starbucks se asoció con Suntory para empezar a vender en Japón su Doubleshot, una bebida lista para beberse fría. En 2010, Starbucks se asoció con Arla Foods para empezar a vender café frío Doubleshot y Starbucks Discoveries en tiendas minoristas (y también en cafés Starbucks) en todo el Reino Unido.

En octubre de 1995, Starbucks se asoció con Dreyer's Grand Ice Cream con el objeto de suministrarle extracto de café para una nueva línea de helado de café, fabricado y distribuido por Dreyer's con la marca Starbucks. Para julio de 1996, el helado de café de Starbucks era la marca de primera que registraba más ventas en el segmento de helados de café. En 2008, Starbucks dio por terminado su contrato con Dreyer's y celebró un contrato de exclusividad con Unilever con el objeto de que ésta fabricara, comercializara y distribuyera helados marca Starbucks en Estados Unidos y Canadá. Unilever era la líder mundial en el sector de los helados, con ventas anuales del orden de seis mil millones de dólares; sus marcas incluían Ben & Jerry's, Breyers y Good Humor. En 2010 comercializó siete sabores de helado Starbucks y dos sabores de novedades en forma de paleta helada. Las secciones de congelados de los supermercados ofrecían litros a un precio de venta sugerido de 3.99 dólares; el precio sugerido para las paletas era de 2. 49 dólares y éstas también se podían adquirir en muchas tiendas de conveniencia.

En 1997, el administrador de un café Starbucks, que antes trabajó en la industria de la música y que era el

[13] Boletines de prensa de Starbucks de fecha 31 de mayo de 2005 y 25 de octubre de 2005.

[14] Boletín de prensa de Starbucks del 1 de noviembre de 2007.

[15] Declaración de Howard Schultz en entrevista concedida a Adi Ignatius, editor en jefe de *Harvard Business Review;* la entrevista fue publicada en el número de julio-agosto de 2010 de *Harvard Business Review*, pp. 108-115.

encargado de seleccionar la música de fondo que sonaba en los cafés, sugirió que la compañía empezara a vender cintas (y CD más adelante, cuando éstos fueron el formato preferido) de la música de fondo. Algunos clientes felicitaban al administrador y le manifestaron que les gustaría comprar la música que escuchaban, lo cual sugirió a los directivos de Starbucks que había todo un mercado para la música que la compañía escogía a mano. Una investigación, basada en dos años de tarjetas con comentarios, arrojó que cientos de personas pedían a la compañía que vendiera la música que sonaba en sus cafés. Las cintas/CD de Starbucks fueron un producto que se vendió mucho junto a la línea de productos de la compañía. En el 2000, Starbucks adquirió Hear Music, una compañía con sede en San Francisco, con el propósito de aumentar su capacidad para mejorar los CD musicales que ofrecía. En 2004, la compañía introdujo los cafés con medios de Hear Music, un servicio que ofrecía quemar CD a petición en algunos cafés Starbucks. Más adelante, también empezó a ofrecer a los clientes la opción de descargar la música que deseaban de la biblioteca de la compañía, que contenía más de 200 mil canciones, y de solicitar que las canciones descargadas fueran quemadas en un CD que podían comprar.

En la primavera de 2008, Starbucks, en sociedad con iTunes de Apple, empezó a ofrecer una tarjeta musical con "el disco de la semana" en sus siete mil cafés en Estados Unidos, el cual permitía a los clientes descargar la selección de música de la semana en iTunes.[16] En 2010, Starbucks seguía ofreciendo CD con música escogida a mano y nuevos CD que contenían a artistas particulares, todo ello administrado por Starbucks Entertainment en conjunción con Concord Music Group (que empezó a administrar la etiqueta Hear Music Record en 2008); los CD habitualmente tenían un precio de 12.95 dólares. Starbucks también forjó una relación con William Morris Agency para identificar los libros que se venderían en sus cafés. Con el transcurso de los años, los éxitos de Starbucks en el terreno de la música y los libros incluyó ocho Premios Grammy y tres primeros lugares en la lista de libros *best sellers* de *The New York Times.*

En 1998, Starbucks celebró un contrato de licencia con Kraft Foods para que comercializara y distribuyera gran variedad de café en grano y molidos de Starbucks a sus canales de tiendas y supermercados a lo largo y ancho de Estados Unidos. Kraft manejaría toda la distribución, el marketing, la publicidad y las promociones y le pagaría regalías a Starbucks con base en un porcentaje de las ventas netas. El empaque FlavorLock de Starbucks garantizaría la frescura de los productos y el precio de venta por libra sería igual al de los cafés al detalle vendidos en los cafés Starbucks. Las selecciones de sabores que llevaban los supermercados eran más limitadas que las variedades que ofrecían los cafés Starbucks. Más adelante, esta licencia otorgada a Kraft se amplió de modo que incluyera el marketing y la distribución de cafés Starbucks en el Reino Unido y Europa. A principios de 2010, los cafés Starbucks estaban a disposición del público en unos 33 500 supermercados y clubes de almacenes en Estados Unidos y 5 500 tiendas minoristas fuera de Estados Unidos; los ingresos de Starbucks por concepto de estas ventas fueron del orden de 370 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2009.[17]

En 1999, Starbucks compró Tazo Tea por 8.1 millones de dólares. Este fabricante y distribuidor de té con domicilio en Portland, Oregon, se fundó en 1994 y vendía sus tés a restaurantes, tiendas de alimentos y casas de té. Así, Starbucks introdujo tés Tazo Tea calientes y helados a sus cafés. Como parte de una campaña de largo plazo para expandir la distribución de su línea de tés Tazo de primera, Starbucks amplió su contrato con Kraft para que igual comercializara y distribuyera los tés Tazo en todo el mundo. En agosto de 2008, Starbucks celebró un contrato con PepsiCo y Unilever (Lipton Tea era una de las marcas líderes de Unilever) para la fabricación, comercialización y distribución de bebidas listas para su consumo Tazo Tea de Starbucks (inclusive tés helados, tés frutales e infusiones herbales) en Estados Unidos y Canadá. La línea Tazo de bebidas lista para su consumo pasaría a formar parte de la empresa de PepsiCo y Unilever que ya existía (la sociedad Pepsi/Lipton Tea) y que era el distribuidor de tés listos para su consumo líder en Norteamérica.

En 2001, Starbucks introdujo la tarjeta Starbucks, un monedero electrónico recargable que permitía a los clientes pagar sus compras deslizando la tarjeta en la caja registradora, así como ganar puntos y canjearlos por premios. En 2009, los clientes realizaron alrededor de 15% de sus compras en los cafés de Starbucks con sus tarjetas Starbucks.

En 2003, Starbucks adquirió Best Coffee de Seattle, el operador de cafés Seattle's Best, y comercializador de varios tipos de café en grano y molidos de la misma marca, por 70 millones de dólares. Starbucks siguió operando Seattle's Best como una subsidiaria separada. En mayo de 2008, había más de 540 cafés Seattle's Best en Estados Unidos (algunos de ellos estaban en las tiendas Borders que vendían libros y música) y 86 barras de café expresso Seattle's Best Coffee Express. La línea de productos de Seattle's Best incluía más de 30 tipos de café en grano y molidos (entre ellos los de sabores, los orgánicos

[16] Starbucks, "Starbucks and iTunes Bring Complimentary Digital Music and Video Offerings with Starbucks Pick of the Week", 15 de abril de 2008, **http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=93**, consultado el 8 de junio de 2010.

[17] Starbucks, Informe anual de 2009, p. 5.

y los que lucían el sello de Comercio Justo), café expresso, café de mezcla JavaKula preparada a mano, pastelería y sándwiches OvenSong, y mercancía selecta. Poco después de la adquisición, Starbucks expandió su contrato de licencia con Kraft Foods a efecto de que incluyera la comercialización y la distribución de café en grano y molidos Seattle's Best a sus canales de supermercados y supercentros en Norteamérica, mediante el cual Starbucks recibiría regalías sobre el total de ventas; en 2009, las mezclas de café en grano y molido de Seattle's Best estaban a disposición de la gente en los supermercados de todo ese país y más de 15 mil locales de distribuidores de servicios de alimentos (instalaciones universitarias, restaurantes, hoteles, líneas aéreas y líneas de cruceros) los servían. La compañía introdujo una línea nueva de *lattes* helados listos para su consumo de Seattle's Best en abril de 2010 en los principales supermercados y tiendas de conveniencia del oeste de Estados Unidos; la fabricación, la comercialización y la distribución de las nuevas bebidas de Seattle's Best eran manejadas por PepsiCo como parte de la añeja empresa conjunta de Starbucks y Pepsico para los productos Frapuccino embotellados. En mayo de 2010, Starbucks anunció que relanzaría el café Seattle's Best, con un nuevo empaque rojo distintivo y un logotipo rojo, que redoblaría sus esfuerzos por abrir más cafés Seattle's Best mediante franquicias y que expandiría la disponibilidad de los cafés Seattle's Best a 30 mil puntos de distribución para octubre de 2010; para julio de 2010, 7 250 establecimientos Burger King y nueve mil locales Subway en Estados Unidos, y alrededor de 299 salas de cine AMC en cinco países vendían café recién preparado y helados de Seattle's Best.

En 2004, Starbucks se asoció con Jim Beam Brands para inventar el licor de café Starbucks que se vendería en bares, licorerías y restaurantes; las proyecciones calculaban ventas brutas en todo el sistema por más de ocho millones de dólares al año. Según la encuestadora Nielsen, el licor de café Starbucks, lanzado en febrero de 2005, fue el licor nuevo más vendido desde esa fecha hasta agosto de 2005. En octubre de 2005, de nueva cuenta en colaboración con Jim Beam Brands, Starbucks introdujo la crema de licor Starbucks, una mezcla de crema, licor y un toque de café Starbucks; en el mercado de Estados Unidos hubo alrededor de 22 millones de consumidores de cordiales, lo cual hacía que la categoría de crema de licor fuera casi tres veces mayor que la de licor de café. El licor de café y la crema de licor Starbucks se presentaban en botellas de 750 mililitros, con un precio de venta de 22.99 dólares.

En abril de 2005, Starbucks adquirió Ethos Water por 8 millones de dólares en efectivo. El propósito de la adquisición era expandir la línea de bebidas en los cafés Starbucks de Estados Unidos. Después de la adquisición, la marca se volvió conocida en razón de su campaña para reunir 10 millones de dólares con donativos de cinco centavos del precio de venta al detalle de cada botella, los cuales se entregarían a una organización de beneficencia que trabajaba en países en desarrollo en África y Asia para aumentar su acceso a agua potable y en programas de educación sanitaria e higiene; en 2010 se reunieron más de 6 millones de dólares.[18] PepsiCo se encargaba de la producción, la distribución y el marketing del agua Ethos como parte de su añeja sociedad conjunta con Starbucks.

En respuesta a las solicitudes de los clientes que deseaban opciones más sanas de alimentos y bebidas y también para atraer a personas que no bebían café, en el 2008 Starbucks empezó a ofrecer tazones de fruta, helados de yogurt, *lattes* con leche descremada, pan de plátano y nuez (que contenía cerca de 30% de plátano real), una ensalada mixta de 300 calorías con aderezo totalmente natural y una línea de *smoothies* "más sanos para usted" llamada Vivanno Nourishing Blends. Cada Vivanno smoothie contenía un promedio de 250 calorías y estaba hecho de una porción de fruta, 16 gramos de proteína y 5 gramos de fibra.[19] Además, en 2009, los cafés Starbucks incluyeron en sus exhibidores selecciones de panes más sanos bajos en calorías y las recetas de varios otros alimentos que figuraban en el menú de café se reformaron para que incluyeran granos enteros y frutos secos, así como para reducir o eliminar el uso de sabores artificiales, colorantes, jarabe de maíz de alta fructosa y conservadores artificiales.[20]

En 2008, Starbucks introdujo una nueva mezcla de café llamada Pike Place Roast, las cual era preparada todos los días, todo el día, en cada café Starbucks.[21] Antes de esa fecha, Starbucks rotaba las mezclas de café que servía preparados, a veces los cambiaba semanalmente y otras todos los días. A algunos de los clientes les agradaba la variedad siempre cambiante, pero la realimentación de la mayoría de ellos señalaba una preferencia por una mezcla consistente que pudiesen dar por sentada cuando entraban a un café Starbucks. Esta reinvención de la mezcla para preparar café hizo que la compañía retomara la práctica de moler el grano en la tienda. El café Pike Place Roast era preparado en lotes pequeños, a intervalos de 30 minutos, para garantizar que el café que recibían los clientes estuviera lo más fresco posible. El Pike Place Roast fue creado por los

[18] Starbucks, "Starbucks Foundation", **www.starbucks.com**, consultado el 18 de junio de 2010.
[19] Starbucks, boletín de prensa del 14 de julio de 2008.
[20] Starbucks, boletín de prensa del 30 de junio de 2009.
[21] Starbucks, boletín de prensa del 7 de abril de 2008.

mezcladores maestros de Starbucks y el equipo de calidad del café utilizando información aportada por cerca de mil clientes; la mezcla era más suave que cualquier otro café de Starbucks y tenía un gusto muy sabroso, fuera negro o con crema y azúcar.

En el verano de 2009, Starbucks introdujo su VIA Ready Brew: paquetes de café instantáneo tostado. El VIA era fabricado con una tecnología patentada de micromolido que, según Starbucks, era de avanzada.[22] Con sólo añadir un paquete de VIA a una taza de agua caliente o fría se obtenía un sabroso café instantáneo con mucho cuerpo, el cual tenía un sabor, calidad y cuerpo muy parecidos a los del café tradicional recién preparado. En un principio, el VIA sólo fue introducido a los cafés Starbucks de Estados Unidos y Canadá y a algunas cuentas de distribuidores de servicios de alimentos. Los cafés Starbucks organizaron una promoción de cuatro días, llamada el Taste Challenge Starbucks VIA, en el cual se invitaba a los clientes a comparar la diferencia entre el VIA de Starbucks y el café Starbucks recién preparado. En la temporada navideña de 2009, el VIA Ready Brew de Starbucks fue uno de los productos de café que registró más ventas en Amazon.com. A mediados de 2010, alentada por la respuesta favorable de los clientes, la compañía amplió la distribución de VIA para incluir a 25 mil supermercados, supercentros y cuentas de droguerías, entre ellas Kroger, Safeway, Walmart, Target, Costco y CVS. El VIA tenía tres presentaciones de tostados: el colombiano, el italiano y el descafeinado italiano; el precio de venta al detalle sugerido para el VIA Starbucks era de $2.95 dólares por tres porciones y $7.49 dólares por ocho. Los ejecutivos de Starbucks consideraban que el VIA era un vehículo muy promisorio para entrar al mercado del café instantáneo y atraer a una fracción más grande de los bebedores de café en movimiento y en casa. El café instantáneo constituía una fracción significativa de las compras de café en el Reino Unido (80%), Japón (53%), Rusia (85%) y otros países donde había cafés Starbucks; en el Reino Unido y en Japón las ventas de café instantáneo superaban los cuatro mil millones de dólares al año. En términos mundiales, la categoría del café instantáneo y la de una taza representaban un mercado de 23 mil millones de dólares. En marzo de 2010, la compañía puso el VIA a disposición del público en todos sus cafés Starbucks en el Reino Unido. En abril de 2010, la compañía introdujo el VIA a los 870 cafés Starbucks en Japón, con el nombre de Starbucks VIA Coffee Essence.[23]

El total de ventas al detalle de la compañía en 2009 se compuso en un 76% de bebidas, un 18% de alimentos, un 3% de cafeteras y mercancías varias y un 3% de café en grano.[24] Sin embargo, la mezcla de productos que llevaba cada establecimiento variaba, dependiendo del tamaño y la ubicación del mismo. Los cafés más grandes llevaban una variedad más amplia de granos de café, alimentos gourmet, té, tarros de café, molinillos de café, cafeteras, filtros, recipientes para guardar el café y otros accesorios. Las tiendas pequeñas y los quioscos normalmente vendían la línea completa de bebidas de café, una selección limitada de café en grano y molidos y de tés Tazo y unos cuantos accesorios para beber café. Es más, lo que ofrecían los menús de los cafés Starbucks normalmente se adaptaba a las culturas locales, por ejemplo, el menú de los cafés de Norteamérica incluía una variedad de muffins, pero el menú de Francia no incluía muffins y en cambio ofrecía galletitas producidas ahí.

El grupo de productos de consumo de Starbucks

Los ejecutivos de Starbucks hablaban de "operaciones especiales" cuando se referían a todos los canales de distribución de los productos de la empresa que no estaban dentro de los cafés operados por la compañía o concesionados. En 2010, Starbucks creó su Grupo de Productos de Consumo (GPC) para que manejara todas las actividades de las operaciones especiales. El GPC era el encargado de vender una selección de café en grano y molidos, así como una selección de tés Tazo de primera, fuera de los cafés por medio de contratos de licencia y distribución con Kraft, PepsiCo, Unilever y otras compañías que cubrían los mercados de Estados Unidos y los internacionales. El GPC también supervisaba la producción y las ventas de las bebidas procesadas (incluso las botellas de café Frappuccino, el expresso Doubleshot y el café helado Discoveries) así como el helado de primera y los licores de Starbucks por medio de contratos de marketing y distribución y de empresas en participación con PepsiCo, Unilever y otras compañías. Además, manejaba las ventas de diversos productos Starbucks a distribuidores de servicios de alimentos, así como la mayor parte de las actividades mediante asociaciones y concesiones con terceros destacados.

La figura 6 presenta el desempeño del Grupo de Productos de Consumo. Los ejecutivos de Starbucks consideraban que las operaciones especiales del GPC ofrecían gran atractivo tanto desde el punto de vista del crecimiento a largo plazo como del de su rentabilidad. Como muestra la tabla que aparece a continuación, en los ejercicios fiscales 2007-2009, los márgenes de utilidad de las operaciones especiales superaron la meta de 35% para el largo plazo y estuvieron muy por encima de los márgenes de utilidad de las operaciones de la compañía en Estados Unidos y de las internacionales.

[22] Starbucks, boletín de prensa del 19 de febrero de 2009.
[23] Starbucks, boletín de prensa del 13 de abril de 2010.
[24] Starbucks, Informe anual de 2009, p. 4.

	Márgenes de utilidad de las operaciones		
	EF 2009	EF 2008	EF 2007
Grupo de productos de consumo	39.6%	37.3%	35.9%
Operaciones en EE.UU.	7.5	6.0	14.3
Operaciones internacionales	4.8	5.2	8.1

Publicidad

Hasta entonces, Starbucks gastó relativamente poco dinero en publicidad y prefería construir la marca taza por taza con los clientes y depender de la recomendación de boca en boca y del atractivo de los frentes de sus cafés. El gasto para publicidad fue de 126.3 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2009, frente a 129.0 millones en el ejercicio de 2008, 103.5 millones en el ejercicio de 2007 y 107.5 millones en el ejercicio de 2006. Starbucks aceleró sus actividades publicitarias en el 2008 para combatir las iniciativas estratégicas de McDonald's y algunas otras cadenas de establecimientos de comida rápida que empezaron a ofrecer café de primera y bebidas de café a precios inferiores a los que cobraba Starbucks. En 2009, McDonald's reportó que gastó más de 100 millones de dólares en anuncios en televisión, impresos, en radio, en carteles y en línea para promover su nueva línea de bebidas McCafé. Starbucks contraatacó con la mayor campaña de publicidad que la compañía hubiera realizado jamás.[25]

[25] Claire Cain Miller, "New Starbucks Ads Seek to Recruit Online Fans", *New York Times*, 18 de mayo de 2009, **www.nytimes.com**, consultado el 3 de enero de 2010.

Integración vertical

Howard Schultz, que pensaba que Starbucks tenía una estrategia única en comparación con las que aplicaban muchos de sus competidores que tenían cafés, comentó:

> Las personas a veces no se dan cuenta que, a diferencia de casi cualquier otro minorista o restaurante, nuestra integración es enteramente vertical. Nuestro abasto de café proviene de 30 países; tenemos un proceso de tostado registrado; distribuimos el café a locales propiedad de la compañía y, por último, servimos café. Otros son revendedores de la mercancía llamada café.[26]

LOS ESFUERZOS DE SCHULTZ POR HACER DE STARBUCKS UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR

Howard Schultz estaba convencido de que el éxito de Starbucks dependía enormemente de que los clientes tuvieran una experiencia muy positiva en sus cafés. Esto significaba que era preciso que los cafés tuvieran a empleados que conocieran muy bien los productos de la compañía, que prestaran atención a los detalles cuando preparaban un expresso de la compañía, que comunicaran con ahínco la pasión que la compañía sentía por los cafés y que contaran con las habilidades y la personalidad requeridas para brindar un servicio consistente y agradable a los clientes. Muchos de los baristas tenían veintitantos años y trabajaban por horas porque eran estudiantes universitarios o desarrollaban otras actividades. En opinión de Schultz, el reto de Starbucks era atraer, motivar y premiar a los empleados de los cafés de

[26] Andy Server, "Schultz' Plan to Fix Starbucks", *Fortune*, 18 de enero de 2009, **www.fortune.com**, consultado el 21 de junio de 2010.

Figura 6 Desempeño del Grupo de Productos de Consumo de Starbucks, ejercicios fiscales 2007-2009

	Ejercicio fiscal		
Operaciones del Grupo de Productos de Consumo	2009	2008	2007
Ingresos de concesiones	$427.2	$392.6	$366.3
Ingresos de distribuidores de servicios de alimentos	322.4	355.0	326.1
Total de ingresos	$749.6	$747.6	$692.4
Utilidad operativa	$296.3	$279.2	$248.9
Utilidad operativa como porcentaje del total de ingresos	39.5%	37.3%	35.9%

Fuente: Starbucks, Reporte 10-K de 2009, p. 76.

modo que Starbucks fuera una compañía donde las personas quisieran trabajar y que generase una dedicación entusiasta y gran calidad en el servicio al cliente. Es más, Schultz quería enviar a todos los empleados de Starbucks un mensaje que reforzara la confianza que se creó entre la administración y los trabajadores de la compañía.

Cobertura de salud para todos los empleados

Los empleados pidieron a los anteriores dueños de Starbucks que extendieran los beneficios del seguro de salud a los empleados por hora. Ellos rechazaron la petición, pero Schultz pensaba que era preciso que la compañía expandiera la cobertura del seguro de salud de modo que incluyera a los empleados por horas. Su padre tenía poco tiempo de muerto a causa de un cáncer y, como él provenía de una familia de escasos recursos, sabía lo difícil que era afrontar los gastos médicos crecientes. En 1988, Schultz propuso al consejo de administración un proyecto para extender el plan del seguro de salud de modo que incluyera a los empleados por hora que trabajaran un mínimo de 20 horas a la semana. Creía que su propuesta no era un gesto de generosidad sino una estrategia fundamental para ganarse la lealtad de los empleados y su compromiso con la misión de la compañía. Los consejeros se opusieron porque la compañía no estaba produciendo ganancias y el aumento de costos de la extensión de la cobertura empeoraría la línea de fondo de la compañía; sin embargo, Schultz argumentó con pasión que lo correcto era hacer eso y que no sería tan costoso como parecía, señaló que si la nueva prestación disminuía la rotación, como consideraba muy probable que fuera, entonces reduciría los costos por contratación y capacitación, los cuales representaban alrededor de tres mil dólares por cada nueva contratación; a continuación señaló que costaba 1 500 dólares proporcionar a un empleado todos los beneficios. Argumentó que los empleados por hora eran vitales para Starbucks porque constituían dos terceras partes de los trabajadores de la compañía. Muchos eran baristas que sabían qué café preferían los clientes regulares y, si el barista dejaba de trabajar, esa conexión con el cliente quedaría rota. Es más, muchos de los empleados por horas eran los que abrían los cafés temprano por la mañana, a veces a las 5:30 o 6:00 a.m.; otros trabajaban hasta la hora de cerrar, por lo normal a las 9:00 p.m. o más tarde. Explicó que proporcionar a estos empleados las prestaciones del seguro de salud sería una señal de que la compañía respetaba su valor y contribución.

El consejo aprobó el proyecto de Schultz y, a partir de finales de 1988, los empleados por hora que trabajaran 20 horas o más podrían tener la misma cobertura de salud que los empleados de tiempo completo. Starbucks cubría 75% de la prima del seguro médico del empleado y éste pagaba 25% restante, con el transcurso de los años, Starbucks extendió la cobertura de salud para que incluyera la atención preventiva, los medicamentos con receta, los servicios odontológicos, los servicios oftalmológicos, la salud mental y la toxicomanía. La cobertura también se ofrecía a las parejas estables que no estuvieran casadas. Como la mayoría de los empleados de Starbucks eran jóvenes y comparativamente sanos, la compañía pudo ofrecer una cobertura más amplia sin que los pagos mensuales subieran demasiado, incluso cuando la compañía pasó por una época de vacas flacas en 2008-2009, no recortó las prestaciones del seguro médico de los empleados; la erogación de la compañía para el seguro médico de los empleados sumó 300 millones de dólares en el ejercicio de 2009, monto superior al que gastó por las compras de café en grano.[27]

Plan de opción a acciones para los empleados

Para 1991, las ganancias de la compañía mejoraron tanto que Schultz pudo instituir un plan de opción a acciones para todos los empleados, mediante un programa que, en su opinión, a la larga tendría un efecto positivo para el éxito de Starbucks.[28] Schultz quería convertir a todos los empleados en socios de Starbucks, ofrecerles la posibilidad de compartir el éxito de la compañía y establecer una conexión clara entre sus aportaciones y el valor de mercado de la compañía. Starbucks seguía siendo una compañía privada, pero el plan propuesto requería que se otorgaran opciones a acciones a todos los empleados de tiempo completo y por horas en proporción con su salario base. En mayo de 1991, presentó su plan llamado Bean Stock al consejo. Los consejeros se preocuparon porque el incremento del número de acciones podría diluir excesivamente el valor de las acciones de los inversionistas que aportaron dinero sólido, pero el plan se aprobó por unanimidad. La primera entrega fue en octubre de 1991, justo después del cierre del ejercicio de la compañía en el mes de septiembre, cada uno de los socios recibió opciones a acciones por un valor equivalente a 12% de su salario base. Cuando inició el programa Bean Stock, Starbucks dejó de utilizar el término *empleado* y empezó a llamar a todos *socios*, porque cada uno de los trabajadores de Starbucks era candidato a recibir opciones a acciones después de seis meses de empleo y 500 horas de trabajo remunerado.

---

[27] Beth Cowitt, "Starbucks CEO: We Spend More on Healthcare Than Coffee", *Fortune*, 7 de junio de 2010, **http://money.cnn.com/2010/06/07/news/companies/starbucks_schultz_healthcare.fortune/index.html**, consultado el 8 de junio de 2010.

[28] Relatado en Schultz y Yang, *Pour Your Heart Into It,* pp. 131-136.

Starbucks se volvió una compañía pública en 1992, con una oferta inicial al precio de 17 dólares por acción. A partir de octubre de 1992 y hasta octubre de 2004, Starbucks otorgó a cada empleado que reunía los requisitos una opción a acciones por un valor equivalente a 14% de su salario base. A partir de 2005, el plan fue modificado para ligar el tamaño de la opción a acciones que se otorgaba a cada empleado con tres factores: 1) el éxito y las ganancias de Starbucks durante el ejercicio fiscal; 2) el monto del salario base del empleado, y 3) el precio al que se podía hacer válida la opción a acciones. El valor de las opciones a acciones ejercitadas por los socios de Starbucks sumó 44 millones de dólares en el ejercicio de 2009, 50 millones en el de 2008 y 274 millones en el de 2007. Al 27 de septiembre de 2009, los socios de Starbucks poseían 63.6 millones de acciones en concesiones de opciones a acciones con una vida contractual equivalente a un promedio ponderado de 6.7 años; el promedio ponderado del precio de ejercicio de estas acciones era 14.75 dólares y la suma de su valor era 442.4 millones de dólares.[29]

Plan de compra de acciones de Starbucks para los empleados

En 1995, Starbucks puso en práctica un plan para que los empleados pudiesen comprar acciones el cual ofrecía, a socios que llevaran un mínimo de 90 días de empleo, la posibilidad de comprar acciones de la compañía por medio de descuentos a nómina. Los socios que se inscribían en el plan podían destinar entre 1% y 10% del salario base (hasta un máximo de 25 mil dólares) a la compra de acciones de Starbucks. Después de cada trimestre calendario, la aportación de cada participante se destinaba a comprar acciones de Starbucks con un descuento de 5% sobre el precio al cierre en el último día hábil de cada trimestre calendario (el descuento fue de 15% hasta marzo de 2009).

Desde que inició el plan, los socios compraron alrededor de 23.5 millones de acciones; en el periodo de 2000-2009 cerca de la tercera parte de los socios de Starbucks participaron en el plan de compra de acciones.

Ambiente en el centro de trabajo

La administración de Starbucks creía que las escalas salariales competitivas y las amplias prestaciones para los socios de la compañía, de tiempo completo o por hora, le permitían atraer a personas motivadas que poseían habilidades por arriba de la media y hábitos laborales buenos. El salario base del empleado se establecía por las escalas salariales que prevalecían en la zona geográfica donde trabajaba y por las habilidades, la experiencia y el desempeño laboral de la persona. Alrededor de 90% de los socios de Starbucks eran baristas de tiempo completo o por hora, y su remuneración era por hora. Tras seis meses de empleo, los baristas podían ganar entre 8.50 y 9.50 por hora. En 2009, los baristas experimentados de tiempo completo que trabajaban en los cafés de Estados Unidos ganaban un promedio de 37 800 dólares; los administradores de café ganaban un promedio de 44 400 dólares.[30] La rotación voluntaria en Starbucks fue de 13% en el 2009.[31] Los ejecutivos de Starbucks pensaban que los esfuerzos por hacer que la compañía fuese un lugar atractivo y amable para trabajar eran los responsables de sus tasas de rotación relativamente bajas. Starbucks recibió 225 mil solicitudes de empleo en 2008, y 150 mil en 2009.

Los sondeos de opinión de los socios de Starbucks realizados por la revista *Fortune* a efecto de elegir a las compañías que incluiría en su lista anual de "Las 100 mejores compañías para trabajar" indicaban que a los baristas de tiempo completo les gustaba trabajar en Starbucks por el ambiente de camaradería, mientras que los empleados por horas estaban muy complacidos con los beneficios del seguro de salud (los que se inscribían en el plan más económico de Starbucks que cubría sólo la atención médica de rutina pagaban sólo 6.25 dólares a la semana).[32] Starbucks figuró en la lista de *Fortune* en 1998, 1999, 2000 y todos los años desde 2002 hasta 2010. En 2010, Starbucks ocupó el lugar 93, mientras que ocupó el 24 en 2009 y el 7 en el 2008.

La administración empleaba sondeos de opinión anuales, llamados la Visión de los Socios, para obtener retroalimentación de los trabajadores, conocer sus preocupaciones y medir su satisfacción con el trabajo. El sondeo de 2002 reveló que muchos empleados consideraban que el paquete de prestaciones estaba dentro de "la media", lo cual llevó a la compañía a incrementar sus aportaciones al plan 401(k) para los socios que llevaban en la compañía más de tres años y hacer que esas aportaciones entraran en vigor inmediatamente. En un sondeo efectuado en el ejercicio de 2008, 80% de los socios de Starbucks dijeron que estaban satisfechos.[33]

El planteamiento de Schultz para ofrecer a los empleados una buena remuneración y un paquete amplio de prestaciones era que creía que compartir el éxito de la compañía con las personas que eran las encargadas de que triunfara serviría para que todo el mundo pensara y actuara como propietario, para crear relaciones posi-

[29] Starbucks, Reporte 10-K de 2009, p. 68.

[30] "100 Best Companies to Work For", *Fortune*, **http://money.cc.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/93.html**, consultado el 9 de junio de 2010.

[31] *Ibid.*

[32] Starbucks, boletín de prensa del 21 de mayo de 2009, **www.starbucks.com**, consultado el 14 de junio de 2010.

[33] Starbucks, "Global Responsibility Report", 2008.

tivas a largo plazo con los clientes y para hacer las cosas con eficiencia. La lógica de Schultz, basada en la experiencia de su padre que pasaba de un empleo mal pagado y sin prestaciones a otro, era que si uno trataba bien a sus empleados, ellos a su vez tratarían bien a los clientes.

La figura 7 contiene un resumen del programa de prestaciones de Starbucks.

Capacitación de los empleados y reconocimiento a sus actos

A efecto de poner en práctica su estrategia de una rápida expansión de establecimientos, Starbucks instituyó sistemas para reclutar, contratar y capacitar a los baristas y a los administradores de los cafés. El vicepresidente de recursos humanos de Starbucks utilizaba una serie de directrices muy simples para seleccionar a los candidatos para puestos vacantes: "Queremos contar con personas apasionadas y amantes del café... Queremos una fuerza de trabajo diversa que refleje a nuestra comunidad. Queremos a personas que les guste lo que hacen y que piensen que su trabajo es una extensión de sí mismas".[34]

[34] Kate Rounds, "Starbucks Coffee", *Incentive* 167, Núm. 7, p. 22.

Todos los socios/baristas contratados para un empleo de ventas en un café Starbucks recibían un mínimo de 24 horas de capacitación durante las primeras dos o cuatro semanas de empleo. Los temas incluían clases sobre la historia del café, preparación de café, conocimiento de los tipos de café (cuatro horas), servicio al cliente (cuatro horas) y habilidades para las ventas, más un taller de cuatro horas llamado "Cómo preparar un café perfecto". Los baristas pasaban bastante tiempo aprendiendo a preparar las variedades de café; a moler el grano, producir vapor de leche, aprender a hacer un expresso (entre 18 y 23 segundos), aprender de memoria las recetas de los diferentes tipos de café, practicar la preparación de cada uno de ellos y prepararlos de acuerdo con las especificaciones de los clientes. Había sesiones sobre la operación de las cajas registradoras, limpiar la tripa de la leche en la máquina de expresso, explicar los nombres de los tipos de café en italiano a los clientes, vender cafeteras expresso para casa, mirar a los ojos a los clientes e interactuar con ellos y asumir la responsabilidad personal de que el local estuviera bien limpio. Además, debían aprender reglas de memoria, el vapor de leche debía llegar a un mínimo de 150 grados Fahrenheit, pero nunca a más de 170 grados, cada expresso que no estuviera listo en 23 segundos debía ser

Figura 7 Programa de prestaciones de Starbucks, 2010

- Seguro médico
- Licencia por enfermedad
- Servicios odontológicos y oftálmicos
- Vacaciones remuneradas (un máximo de 120 horas al año para los trabajadores por horas con cinco años de antigüedad o más en los cafés y un máximo de 200 horas al año para los empleados asalariados y por horas con menos de cinco años de antigüedad en los cafés)
- Seis días feriados con goce de sueldo
- Un día económico remunerado cada seis meses para los socios asalariados y por hora que no trabajaran en los cafés
- Un descuento de 30% en la compra de bebidas, alimentos y mercancía en los cafés Starbucks
- Cobertura para salud mental y toxicomanía
- Plan de ahorro para el retiro 401(k); la compañía pagaba un monto equivalente entre 25% y 150%, dependiendo de la antigüedad, de las aportaciones del empleado hasta un máximo del primer 4% de su remuneración
- Incapacidad temporal y permanente
- Plan de compra de acciones; los empleados que cumplían los requisitos podían comprar acciones a precio de descuento por medio de descuentos regulares a nómina
- Seguro de vida
- Seguro de incapacidad temporal y permanente
- Seguro por muerte accidental y pérdida de miembros
- Ayuda para la adopción
- Programa de ayuda económica para socios que sufrían una crisis económica
- Plan de opción a acciones (Bean stock)
- Descuentos a nómina antes de impuestos para gastos de transporte
- Productos de café y té cada semana
- Programa de reembolso de colegiaturas

Fuente: Starbucks, "Careers", **www.starbucks.com**, consultado el 7 de junio de 2010.

descartado; jamás dejar el café en la cafetera más de 20 minutos; siempre compensar a los clientes insatisfechos con un cupón de Starbucks que les daba derecho a un café gratis.

Los aprendices de administradores asistían a clases entre 8 y 12 semanas. Su capacitación era mucho más completa y no sólo cubría conocimientos sobre el café y la información impartida a los baristas, sino también detalles sobre las operaciones del café, las prácticas y los procedimientos contenidos en el manual de operaciones de la compañía, sistemas de información y lo básico de la administración de personas. Los capacitadores de Starbucks eran todos administradores de cafés y administradores de distrito que contaban con experiencia práctica. Uno de los objetivos más importantes era imbuirles los valores, los principios y la cultura de la compañía y transmitir su conocimiento sobre el café y su pasión por Starbucks.

Cuando Starbucks abría cafés en un mercado nuevo, enviaba a un Equipo estrella de administradores y baristas experimentados a la nueva zona con el propósito de que encabezaran las actividades para la apertura del café y para que realizaran una capacitación de uno a uno, siguiendo las clases formales de la compañía y las sesiones de orientación básica en la Starbucks Coffee School en San Francisco. De tiempo en tiempo, Starbucks organizaba programas de capacitación especial, los cuales incluían un programa de maestros en café para los empleados de los cafés, capacitación en liderazgo para los administradores de los cafés y programas de carreras para los socios de todas las clases de puestos.

A efecto de reconocer la contribución de los socios, Starbucks creó un programa de reconocimientos a los socios que incluía 18 programas y premios diferentes. Algunos ejemplos eran los premios Maestro del Café, Barista Certificado, Espíritu de Starbucks para algún logro excepcional de un socio, un Administrador del Trimestre para el liderazgo del administrador de un café, Mandil Verde por ayudar a crear un ambiente positivo y acogedor en los cafés, Green Bean para el apoyo excepcional a la misión ambientalista de la compañía, y ¡Bravo! por superar las normas del servicio al cliente de Starbucks que incrementaran significativamente las ventas o redujeran los costos.

VALORES, PRINCIPIOS Y MISIÓN DE STARBUCKS

En los primeros años de construcción de Starbucks, Howard Schultz y otros administradores ejecutivos de la compañía trabajaron para instalar algunos valores clave y principios rectores a la cultura de Starbucks. El valor angular de su actividad "crear una compañía con alma" era que la compañía jamás dejaría de buscar la taza perfecta de café mediante la compra de los mejores granos y tostándolos a la perfección. Schultz estaba decidido a controlar la calidad de los productos de Starbucks y a crear una cultura común en todos sus cafés. Se oponía decididamente a vender café en grano con sabores artificiales y decía "no contaminaremos nuestro grano de gran calidad con sustancias químicas", si un cliente quería un café con sabor a nuez, Starbucks se lo servía añadiendo jarabe de nuez al café, en lugar de añadiendo sabor de nuez al grano durante el tostado. Si se molían granos de sabor quedarían residuos químicos en el molino y ello alteraría el sabor de los granos que se molieran después; además, el aroma químico que despiden los granos con sabores artificiales sería absorbido por todos los demás granos del establecimiento.

La administración de Starbucks también enfatizaba en la importancia de que los empleados prestaran atención a lo que le gustaba a los clientes. Los empleados recibían capacitación para salir de su rutina y, en caso necesario, tomar medidas heroicas para asegurarse de que los clientes quedaran plenamente satisfechos. El tema era "simplemente diga que sí" a lo que pida el cliente. Además, se pedía a los empleados que dijeran lo que pensaban sin temor a represalias de la alta administración; los ejecutivos querían que los empleados les dijeran las cosas directamente, que expresaran su opinión de lo que Starbucks estaba haciendo bien, lo que estaba haciendo mal y los cambios que se requerían. La intención era que los empleados participaran en el proceso de hacer de Starbucks una mejor compañía y que contribuyeran a conseguirlo.

Enunciado de la misión de Starbucks

A principios de 1990, el equipo de directores ejecutivos de Starbucks participó en un retiro fuera de la compañía para discutir los valores y las creencias de la compañía y para preparar un enunciado de su misión. Schultz quería que este enunciado transmitiera un fuerte sentimiento del propósito de la organización y que articulara las creencias fundamentales y los principios rectores de la compañía. El borrador se entregó a todos los empleados para que lo leyeran y después se hicieron algunos cambios basados en los comentarios de los empleados. La figura 8 contiene el enunciado de la misión y los principios rectores resultantes. En 2008, los socios de Starbucks de toda la compañía se reunieron durante varios meses para remozar el enunciado de la misión y para volver a redactar los principios rectores subyacentes; la figura 8 también contiene el enunciado de la misión y los principios rectores revisados.

ESTRATEGIA PARA LAS COMPRAS DE CAFÉ EN STARBUCKS

El café se cultiva en 70 países tropicales y es la mercancía más negociada en el mundo después del petróleo. La mayor parte del café del mundo lo cultivan unos 25 millones de pequeños agricultores y la mayoría de ellos vivían al borde de la pobreza. El personal de Starbucks viajaba con regularidad a los países productores de café, establecía relaciones con los agricultores y los exportadores, comprobaba las condiciones agrícolas y el rendimiento de las cosechas y buscaba variedades y fuentes que cumplieran con las estrictas normas de calidad y sabor de Starbucks. El grupo encargado de las compras de café, que trabajaba con el personal de Starbucks en las operaciones de tostado, probaba las nuevas variedades y mezclas de café en grano sin tostar de diferentes fuentes. El hecho de abastecerse en distintas zonas geográficas no sólo permitía a Starbucks ofrecer una serie más amplia de variedades de café a los clientes, sino también repartía los riesgos de la compañía debidos al clima, la volatilidad de los precios y las condiciones políticas y económicas cambiantes en los países cafetaleros.

La estrategia de Starbucks para abastecerse de café se basaba en tres elementos clave:

- Asegurarse de que los precios que Starbucks pagaba por los granos de café crudos (sin tostar) fueran lo bastante altos para garantizar que los pequeños agricultores pudieran cubrir sus costos de producción y sostener a sus familias.
- Utilizar contratos de compra que limitaran la exposición de Starbucks a variaciones repentinas en los precios debidos al clima o a las condiciones económicas y políticas en los países cafetaleros, a nuevos arreglos que estableciesen cuotas de exportación y a esfuerzos periódicos para disparar los precios acaparando los suministros de café.
- Trabajar directamente con los pequeños cafetaleros, cooperativas cafetaleras locales y otras clases de proveedores de café para fomentar métodos de cultivo que protegieran la biodiversidad y fueran ambientalmente sustentables.

Precios y contratos de compra

El café como mercancía era intercambiado en un mercado muy competido como producto no diferenciado. Sin embargo, los tipos de café arábico de gran altura, de la calidad que compraba Starbucks, se compraban a base de negociaciones que pagaban una prima sustancial por encima de la del café como mercancía. Los precios del café de primera calidad que compraba Starbucks dependían de las condiciones de la oferta y la demanda en el momento de la compra y estaban sujetos a bastante volatilidad en razón del clima, las condiciones económicas y políticas en los países cafetaleros, nuevos arreglos que establecían cuotas de exportación y esfuerzos periódicos por disparar los precios mediante el acaparamiento de café.

Starbucks normalmente usaba contratos de compra a precio fijo para limitar su exposición a las fluctuaciones de los precios del café en los periodos futuros y, en ocasiones, compraba contratos de futuros de café para contar con protección para los precios. En el pasado, en algunas ocasiones, los saltos inesperados en los precios del café apretaban mucho los márgenes de Starbucks, obligando a un incremento en las bebidas de café y el grano vendido al detalle. En el ejercicio fiscal de 2008, Starbucks duplicó con creces el volumen de sus contratos de compras a precio fijo en comparación con los del ejercicio de 2007 debido al riesgo de que incrementaran los precios del café en grano sin tostar. Starbucks compró 367 millones de libras de café en grano sin tostar en el ejercicio de 2009 y pagó un promedio de 1.47 dólares por libra. Al cierre del ejercicio de 2009, la compañía tenía contratos de compra por un total de 238 millones de dólares, los cuales, sumados al inventario existente, podían proporcionar un suministro adecuado de café sin tostar durante todo el ejercicio de 2010.[35]

Starbucks y el café con sello de comercio justo Un número creciente de pequeños cafetaleros pertenecían a cooperativas de funcionamiento democrático inscritas en la Fair Trade Labeling Organizations International; estos agricultores podían vender su café en grano directamente a importadores, tostadores y minoristas a precios favorables garantizados por un comercio justo. La idea que sustentaba los precios garantizados para los tipos de café de un comercio justo era incrementar las ganancias de los pequeños cafetaleros lo bastante como para que pudiesen invertir en sus cultivos y comunidades, desarrollar las habilidades necesarias para competir en el mercado mundial del café y cubrir sus necesidades básicas de salud, educación y vivienda.

Starbucks empezó a comprar café con el sello de comercio justo en el año 2000 y fue incrementando gradualmente las compras y la comercialización de estos tipos de café acorde con la conciencia de lo que significaban los cafés con el sello Fair Trade Certified y la disposición de los consumidores a pagar precios normalmente más altos por café con esta certificación. En 2008, Starbucks anunció que duplicaría sus compras de café con el sello Fair Trade Certified en 2009, por un total de

[35] Starbucks, Reporte 10-K de 2009, p. 6.

Figura 8 Enunciado de la misión, valores y principios de Starbucks

Enunciado de la misión, de 1990 a octubre de 2008

Establecer a Starbucks como el mejor proveedor de los tipos de café más finos del mundo, pero sin comprometer nuestros principios en absoluto mientras crecemos.

Los seis principios rectores siguientes nos servirán para medir si nuestras decisiones son correctas:

- Proporcionar un estupendo ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.
- Abrazar la diversidad como elemento esencial de nuestra forma de desarrollar nuestras actividades.
- Aplicar normas de excelencia a la compra, el tostado y la entrega de nuestro café recién hecho.
- Desarrollar clientes entusiastas y siempre satisfechos.
- Contribuir con actos positivos a nuestras comunidades y nuestro entorno.
- Reconocer que las ganancias son esenciales para nuestro éxito a futuro.

Enunciado de la misión, de octubre de 2008 en adelante

Nuestra misión: Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza y una comunidad a la vez. Éstos son los principios para vivir de acuerdo con lo anterior todos los días:

Nuestro café

Siempre fue y será cuestión de calidad. Nos apasiona abastecernos éticamente de los mejores tipos de café en grano, tostarlos con enorme cuidado y mejorar la vida de las personas que los cultivan. Nos interesa profundamente todo lo anterior y nuestro trabajo no termina nunca.

Nuestros socios

Nos llamamos socios porque esto no sólo es un trabajo, es nuestra pasión. Juntos abrazamos la diversidad para crear un lugar donde cada quien pueda ser él mismo. Siempre tratamos a los demás con respeto y dignidad, y nos sujetamos todos a esa norma.

Nuestros clientes

Cuando estamos plenamente involucrados, nos comunicamos y reímos con los clientes y animamos su vida, a pesar de que sólo sea por unos segundos. Por supuesto que eso empieza con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero nuestro trabajo va mucho más lejos. En realidad es cuestión de la conexión humana.

Nuestros locales

Cuando nuestros clientes tienen este sentimiento de pertenencia, nuestros cafés se convierten en un refugio, un descanso de las preocupaciones del exterior, un lugar donde se pueden reunir con amigos. Es cuestión de disfrutar a la velocidad de la vida; a veces lenta y sabrosa, a veces más rápida. Siempre llena de humanidad.

Nuestra comunidad

Cada café forma parte de una comunidad y tomamos muy en serio nuestra responsabilidad de buenos vecinos. Queremos que nos inviten a entrar en cualquier lugar donde desarrollemos nuestras actividades. Podemos ser una fuerza que genere acciones positivas —reunir a nuestros socios, clientes y la comunidad para contribuir todos los días. Ahora entendemos que es nuestra responsabilidad— y nuestro potencial para hacer el bien es incluso más grande. El mundo tiene la vista puesta en Starbucks para fijar una nueva norma una vez más. Seremos líderes.

Nuestros accionistas

Sabemos que si cumplimos en cada una de estas áreas, disfrutaremos de la clase de éxito que premia a nuestros accionistas. Asumimos toda la responsabilidad de cumplir bien con cada uno de estos elementos de modo que Starbucks —y todos aquellos que toque— pueda resistir y prosperar.

Fuente: Starbucks, "Our Starbucks Mission", **www.starbucks.com**, consultado el 7 de marzo de 2010.

compras de 39 millones de libras en el 2009 (frente a 19 millones de libras en 2008 y 10 millones en 2005) y convertir a Starbucks en el mayor comprador de café Fair Trade Certified en el mundo. Starbucks comercializaba café con sello de comercio justo en casi todos sus cafés y en otros locales que vendían café de Starbucks.

Cultivo del café con las mejores prácticas y sustentabilidad ambiental

Desde 1998, Starbucks se asoció al Center for Environmental Leadership de Conservation International para promover las mejores prácticas en métodos de cultivo de café sustentables ambientalmente, y a formular directrices específicas —llamadas Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices— para ayudar a los agricultores a cultivar café de primera calidad de forma que fuera buena para el planeta. Las prácticas de las C.A.F.E. cubrían cuatro áreas: la calidad de los productos, el precio pagado a los agricultores/cafetaleros, las condiciones laborales seguras y humanas (inclusive cumplimiento con los requisitos de las previsiones relativas al salario mínimo y el trabajo infantil) y la responsabilidad ambiental.[36] Además, Starbucks operaba Farmer Support Centers en Costa Rica y Ruanda, los cuales contaban con agrónomos y expertos en métodos de cultivo de café ambientalmente responsables; el personal de planta de estos dos centros trabajaba con las comunidades cafetaleras para fomentar las mejores prácticas para la producción de café y para mejorar la calidad del café y el rendimiento de las cosechas. En el periodo de 2008-2009, alrededor de 80% del café en grano que compró Starbucks provenía de proveedores que utilizaban métodos de cultivo de café que cumplían con las normas C.A.F.E. En los casos en que Starbucks se abastecía de granos de café producido por proveedores que no se ajustaban a las prácticas C.A.F.E requería que los proveedores presentaran prueba de los pagos realizados a través de la cadena de suministro para demostrar que la parte del precio que Starbucks pagaba por el café en grano sin tostar llegaba al agricultor/cafetalero.

Un creciente porcentaje del café que Starbucks compraba se cultivaba de forma orgánica (es decir, sin usar plaguicidas, herbicidas ni fertilizantes químicos); los métodos para el cultivo orgánico daban por resultado agua limpia y ayudaban a proteger contra la degradación de los ecosistemas locales, muchos de los cuales eran frágiles o estaban en zonas donde la biodiversidad estaba seriamente amenazada. Starbucks compró 14 millones de libras de café orgánico certificado en el ejercicio fiscal de 2009.

OPERACIONES DEL TOSTADO DE CAFÉ

Starbucks consideraba que el tostado del café en grano era todo un arte, el cual, entrañaba ensayos de prueba y error de diferentes combinaciones de tiempo y temperatura para sacar el máximo de cada clase de grano y mezcla. El departamento de café armaba las mezclas después de que todos los componentes pasaron por pruebas. Los tostadores computarizados garantizaban la consistencia. Un personal muy capacitado y experimentado en el tostado vigilaba el proceso utilizando el olfato y el oído, para ayudar a constatar cuando los granos estaban tostados perfectamente; los granos de café producían un chasquido cuando estaban a punto. Las normas de Starbucks eran tan exigentes que los tostadores comprobaban el color de los granos en un analizador celular y descartaban un lote entero si la lectura no estaba en lo justo. Una vez tostado y enfriado, el café se guardaba de inmediato en bolsas selladas al vacío que conservaban la frescura un máximo de 26 semanas. Sin embargo, por política, Starbucks retiraba el café de sus anaqueles a los tres meses y, en el caso del café utilizado para preparar las bebidas en sus cafés, la vida de anaquel se limitaba a siete días después de haberse abierto la bolsa.

Starbucks tenía plantas tostadoras en Kent, Washington; York, Pennsylvania; Minden, Nevada; Charleston, Carolina del Sur; y Holanda. Además de capacidad para el tostado, estas plantas también tenían espacio adicional para almacenar y hacer los envíos del café. Acorde con el compromiso corporativo de Starbucks para reducir su huella ambiental, la nueva planta en Carolina del Sur, con lo último para tostar, recibió la certificación plateada LEED a una Nueva Construcción que otorgaba el Green Building Council de Estados Unidos; 25% de los materiales empleados en la construcción del edificio contenían material reciclado y más de 75% de los desechos generados durante la construcción fue reciclado. Además, las instalaciones utilizaban lo último en iluminación y suministro de agua y la energía provenía en parte de energía eólica. Algunos elementos verdes de la planta de Carolina del Sur se implantaron en otras plantas tostadoras como parte de la iniciativa de la compañía para obtener la certificación LEED para todas las instalaciones operadas por la compañía para finales de 2010.[37] En mayo de 2010, Starbucks anunció que abriría su primer café certificado LEED en Asia, ubicado en Fukuoka, Japón, el nuevo café estaba diseñado para servir como una extensión del panorama existente y para preservar los árboles del lugar.[38]

ESTRATEGIA DE STARBUCKS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El esfuerzo de Howard Schultz por "crear una compañía con alma" incluía una larga historia de un negocio que

[36] Starbucks, "Corporate Responsibility", **www.starbucks.com**, consultado el 18 de junio de 2010.

[37] Starbucks, boletín de prensa del 19 de febrero de 2009.

[38] Starbucks, boletín de prensa del 26 de mayo de 2010.

desarrollaba sus actividades de formas social y ambientalmente responsables. El compromiso por hacer lo correcto fue medular para la manera de operar de Starbucks como compañía desde que Howard Schult ocupó el puesto de administrador general en 1987. Las acciones específicas que constituían la estrategia de Starbucks para la responsabilidad social varió con el transcurso de los años, pero la intención de la estrategia siempre fue contribuir de forma positiva a las comunidades donde Starbucks tenía cafés, cuidar el ambiente y desarrollar sus actividades de forma que ganara la confianza y el respeto de los clientes, los socios/empleados, los proveedores y el público general.

La Fundación Starbucks se constituyó en 1997 con el objeto de coordinar las actividades filantrópicas de la compañía. Los cafés Starbucks participaban con regularidad en proyectos locales de beneficencia y en actividades para mejorar las comunidades. Durante años, la compañía colaboró en esfuerzos por reducir, reutilizar y reciclar desechos, conservar el agua y la energía, y generar menos desechos sólidos. Los clientes que compraban sus propios tarros en los cafés obtenían un descuento de 10 centavos de dólar en la compra de sus bebidas; en 2009, alrededor de 26 millones de bebidas fueron servidas en los tarros de los clientes. Los posos de café, que formaban una fracción del desperdicio que salía de los cafés, se empacaban y se daban a los clientes, parques, escuelas y viveros como complemento para la tierra. El personal de la compañía compraba productos de papel con gran contenido de material reciclado y fibra sin blanquear. Los cafés participaban en las actividades del Día de la Tierra cada año con promociones dentro del local y con actividades voluntarias para enseñar a los empleados y a los clientes las repercusiones que sus actos tenían en el ambiente. La compañía pedía a los proveedores que le proporcionaran productos que hicieran un uso más eficiente de energía dentro de su categoría y que no emplearan un embalaje excesivo. En fecha reciente, Starbucks instituyó un conjunto de Normas de Responsabilidad Social de los Proveedores que cubrían a los proveedores de todos los bienes manufacturados y los servicios utilizados en las operaciones de la compañía. Starbucks no utilizaba ingredientes modificados genéticamente en ninguno de los alimentos o bebidas que servía, con excepción de la leche (en Estados Unidos no se requiere que los productores de leche revelen en sus etiquetas si usaron hormonas para incrementar la producción de leche de sus hatos ganaderos). En 2005, Starbucks se comprometió a donar cinco millones de dólares, en cinco años, de ayuda a largo plazo para las actividades de recuperación de las víctimas de los huracanes Rita y Katrina y donó cinco millones de dólares para apoyar programas educativos en China. En 2010, la Fundación Starbucks donó un millón de dólares a la Cruz Roja Americana para brindar ayuda a los afectados por la devastación ocurrida tras el terremoto de Haití; además, Starbucks invitó a sus clientes a hacer donativos en efectivo, en las cajas registradoras de los cafés, para ayudar a Haití.[39]

En el periodo de 2008-2010 la estrategia de Starbucks para la responsabilidad social corporativa estaba fundada en cuatro pilares:

1. *El suministro ético de todos los productos de la compañía*. Lo anterior incluía fomentar la aplicación de prácticas de cultivo responsables para café, té y el cacao que compraba la compañía y procurar que los proveedores de los productos manufacturados y los servicios necesarios para que la compañía demostrara su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. La meta de Starbucks para el 2015 es comprar 100% de sus granos de café a fuentes que cuenten con el sello de Comercio Justo o que cumpliesen con las directrices de las prácticas C.A.F.E.
2. *Participación en la comunidad.* Lo anterior incluía involucrarse en una amplia gama de actividades de servicio a la comunidad, los apoyos económicos Starbucks Youth Action Grants para jóvenes comprometidos en proyectos para mejorar la comunidad (en el ejercicio fiscal de 2009, Starbucks otorgó 71 apoyos por un total de 2.1 millones de dólares), un programa para llevar medicinas a personas de África con VIH, el Fondo Ethos Water y donaciones de la Fundación Starbucks. La meta de Starbucks para el 2015 es conseguir que sus socios y clientes aportaran más de un millón de horas de servicios a la comunidad al año; las aportaciones de servicios sumaron un total de 246 000 horas en 2008 y 186 000 horas en 2009.
3. *Cuidado del ambiente.* En este caso las iniciativas incluían una amplia variedad de acciones para incrementar el reciclaje, disminuir el volumen de desechos, hacer un uso más eficiente de la energía y utilizar fuentes de energía renovable, conservar el agua, procurar que todas las instalaciones de la compañía fuesen "verdes" utilizando, en la medida de lo posible, materiales de construcción amigables para el ambiente y diseños para el uso eficiente de la energía, y participar en más actividades para contrarrestar el cambio climático. Los objetivos inmediatos de la compañía eran obtener la certificación LEED para todos los cafés nuevos operados por la compañía en el mundo a partir de finales de 2010, reducir en 25% el consumo de energía en los cafés propiedad de la compañía para el cierre del ejercicio

[39] Starbucks, boletín de prensa del 18 de enero de 2010.

de 2010, y comprar energía renovable equivalente a 50% de la electricidad utilizada en los cafés propiedad de la compañía para el cierre de ese mismo ejercicio. La administración pensaba que la compañía avanzaba debidamente para cumplir las tres metas.

En 2009, Starbucks ingresó a la coalición Business for Innovative Climate Change and Energy Policy, la cual buscaba que el Congreso de Estados Unidos aprobara leyes más estrictas para una economía con energía limpia y para mitigar el calentamiento mundial. Starbucks también colaboraba con las actividades del Earthwatch Institute para regenerar los bosques tropicales, para hacer mapas de indicadores de los recursos acuíferos y la biodiversidad, y para compartir las prácticas de una agricultura sustentable con los cafetaleros. Las metas de Starbucks para el 2015 es instalar receptáculos para el reciclaje en el frente de todos los cafés de su propiedad, garantizar que 100% de sus vasos fueran reutilizables o reciclables, servir 25% de las bebidas preparadas en sus cafés en recipientes reutilizables y reducir el consumo de agua en los cafés propiedad de la compañía en un 25%. En 2009, la compañía adelantó la reali-zación de todas estas metas, pero todavía afrontaba el enorme reto de instituir el reciclaje en sus más de 16 mil cafés repartidos por todo el mundo debido a que las capacidades de los municipios para el reciclaje eran muy diferentes.

4. *Créditos agrícolas.* Debido a que muchos de los cientos de miles de pequeños agricultores que cultivaban el café que compraba Starbucks tenían menos de 30 acres y con frecuencia carecían de dinero para mejorar sus prácticas agrícolas o cubrir todos los gastos hasta la venta de sus cosechas, Starbucks proporcionaba fondos a organizaciones que facilitaban préstamos a pequeños cafetaleros. A lo largo de los años, destinó más de 15 millones de dólares a una serie de fondos de crédito para cafetaleros. En 2009, la compañía aumentó el dinero para los créditos agrícolas de 12.5 millones de dólares a 14.5 millones y tiene la meta de destinar un total de 20 millones para el 2015.

En 2010, Starbucks figuró en la lista de "Las 100 Mejores Ciudadanas Corporativas" de la revista *Corporate Responsibility Magazine* por décima ocasión. Esta lista se basa en más de 360 elementos de información abierta al público sobre siete categorías: Ambiente, Cambio climático, Derechos humanos, Filantropía, Relaciones con los empleados, Desempeño financiero y Gobierno. Además, Starbucks recibió más de 25 premios otorgados por diversas organizaciones en razón de sus actividades filantrópicas, comunitarias y ambientalistas.

LA ADMINISTRACIÓN GENERAL CAMBIA. LAS DISTINTAS FUNCIONES DE HOWARD SCHULTZ

En el año 2000, Howard Schultz decidió dejar el puesto de administrador general, quedar como presidente del consejo de administración de la compañía y ocupar el puesto recién creado de administrador general de estrategia. Orin Smith, un ejecutivo de Starbucks que trabajó en la compañía desde los primeros tiempos fue nombrado administrador general. Smith se jubiló en 2005 y fue sustituido en el cargo por Jim Donald, quien fue presidente de la división de Starbucks para Norteamérica. En 2006, Donald estableció el objetivo de largo plazo de tener 40 mil cafés en todo el mundo y emprendió un programa para una veloz expansión de los cafés con el propósito de alcanzar esa meta.

Sin embargo, la forma en que Donald dirigía la compañía inquietó a los inversionistas y los miembros del consejo de administración (incluido Howard Schultz) debido a que el tráfico de clientes en los cafés Starbucks de Estados Unidos se empezó a deteriorar en 2007, la apertura de cafés nuevos en el mundo seguía a un ritmo de seis al día y Donald presionaba para que se incrementara la eficiencia de las operaciones de los cafés a expensas de un buen servicio a los clientes. Los inversionistas estaban muy molestos porque el precio de las acciones de la compañía fue a la baja constantemente durante 2007. En 2007, en un e-mail interno de la compañía (que se filtró al público) Schultz se quejó de que el agresivo crecimiento de la compañía llevó a que "disminuyera la experiencia en Starbucks".[40] En enero de 2008, el consejo de administración pidió a Howard Schultz que regresara a su puesto de administrador general y que encabezara una iniciativa para una reestructuración y revitalización a fondo.

LA AGENDA DE HOWARD SCHULTZ PARA LA TRANSFORMACIÓN DE STARBUCKS 2008-2010

Tan pronto como volvió al puesto de administrador general de Starbucks, Schultz tomó una serie de medidas para remozar al equipo de ejecutivos de la compañía y para cambiar las funciones y las obligaciones de varios eje-

[40] "Shakeup at Starbucks", 7 de enero de 2008, **www.cbsnews.com**, consultado el 10 de junio de 2010.

cutivos clave.[41] Un ex ejecutivo de Starbucks volvió a ser contratado para el puesto de administrador general creativo, de nueva creación, para que se encargara de elevar la experiencia de los clientes en los cafés y para alcanzar otros niveles de innovación y diferenciación.

Schultz creía que en años recientes Starbucks perdió algo de su pasión por las relaciones con los clientes y la experiencia del café que alimentó el éxito de la compañía, por lo cual decidió emprender una gran campaña para convertir a Starbucks en la compañía que debería ser, según su visión, y para llevarla a nuevos niveles de diferenciación y transformación; el esfuerzo por la transformación de inmediato se convirtió en la pieza central de su retorno como administrador general de la compañía. La agenda de Schultz para la transformación de Starbucks giraba en torno a tres temas centrales: fortalecer la columna vertebral, elevar la experiencia e invertir y crecer. Algunas de las acciones específicas a corto plazo que instituyó para llevar a cabo la transformación de Starbucks dentro del periodo de 2008-2010 eran:

- Desacelerar el ritmo de apertura de cafés nuevos en Estados Unidos y abrir 75 cafés nuevos en el ámbito internacional.
- Cerrar, por bajo rendimiento, 900 cafés operados por la compañía en Estados Unidos; de ellos, 75% se ubicaban a una distancia menor de tres millas de otro café Starbucks. Esperaba que estos cierres dispararan las ventas y el tráfico en muchos cafés cercanos.
- Elevar el rendimiento sobre el capital proyectado para los lugares propuestos para los cafés nuevos.
- Reestructurar las operaciones de los cafés de la compañía en Australia para concentrarse en tres ciudades clave y áreas circundantes: Brisbane, Melbourne y Sydney; y cerrar 61 cafés por mal desempeño (principalmente ubicados en otros puntos de Australia).
- Encontrar nuevos diseños para los futuros cafés Starbucks. La estrategia del diseño mundial de los cafés tenía por objeto revigorizar la experiencia de los clientes reflejando el carácter de la comunidad en torno a cada café y hacer que los clientes se sintieran como en casa cuando acudieran a un café local. Todos los diseños debían incorporar materiales y mobiliario amigable con el ambiente.
- Mejorar la experiencia de los clientes en los cafés Starbucks, inclusive la descontinuación del servicio de sándwiches calientes para el desayuno en los cafés de Norteamérica (porque el olor que despedían los sándwiches al calentarlos interfería con el aroma del café) y un programa para elaborar productos de panadería de primera y otros elementos nuevos en el menú que convirtieran a Starbucks en una buena fuente de desayunos saludables para personas en movimiento y que complementaran mejor su café exprés y otras bebidas. Estos esfuerzos por mejorar lo que ofrecía el menú de los cafés Starbucks eran la causa directa de 1) la reciente adición de los tazones de fruta, los *parfaits* de yogurt, los *lattes* con leche descremada, la ensalada mixta, los *smoothies* Vivano y las variedades de panes más saludables, 2) las recetas reformuladas para reducir o eliminar el uso de sabores artificiales, colorante, jarabe de maíz de alta fructosa y conservadores artificiales y 3) la preparación de café Pike Place Roast a lo largo de todo el día.
- Un programa para compartir las mejores prácticas con todos los cafés del mundo.
- Recursos e instrumentos adicionales para los empleados de los cafés, inclusive computadoras laptop, un software de internet para programar los horarios laborales de los empleados de los cafés, un sistema nuevo en el punto de venta de todos los cafés de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.
- Iniciativas para una estricta contención de costos con objeto de mejorar la base de la compañía, inclusive un recorte de personal de mil personas de la infraestructura de apoyo organizacional de la compañía con objeto de reducir los gastos administrativos de la oficina matriz y de las oficinas regionales de la compañía.
- Renovar la atención a la capacitación de los empleados y reavivar el entusiasmo de los empleados de los cafés por complacer a los clientes. En febrero de 2008, Schultz giró instrucciones para que 7 100 cafés de Estados Unidos se cerraran temporalmente durante tres horas del horario regular de trabajo (a las 5:30 p.m. hora local) a efecto de desarrollar una sesión especial de capacitación de los empleados de los cafés. Los objetivos eran brindar capacitación práctica a los baristas para que mejoraran la calidad del café preparado, reavivar el nexo emocional de los empleados del café con los clientes (una añeja tradición de los cafés Starbucks) y reenfocar su atención en complacer a los clientes. Schultz consideraba que la sesión de capacitación era un camino que ayudaría a la compañía a recuperar su "espíritu del pasado" y a mejorar la experiencia de los clientes en un café Starbucks.[42] Cuando varios de los grandes accionistas llamaron a

[41] Transcripción de "Starbucks Earnings Conference Call for Quarters 1 and 3 of fiscal year 2008", **http://seekingalpha.com**, consultado el 16 de junio de 2010.

[42] "Coffee Break for Starcucks' 135,000 Baristas", CNN, **http://money.cnn.com**, 26 de febrero de 2008, consultado el 28 de diciembre de 2009; y "Starbucks Takes a 3-Hour Coffee Break", *New York Times,* 27 de febrero de 2008, **www.nytimes.com**, consultado el 15 de junio de 2010.

Schultz para reclamarle por qué estaba cerrando 7 100 cafés durante tres horas, él repuso: "Estoy haciendo lo correcto. Estamos recapacitando a nuestra gente porque olvidamos lo que representamos: buscar un indudable compromiso total con la calidad.[43]

La insistencia de Schultz en una mayor innovación también alentó la reciente introducción del café instantáneo VIA de Starbucks

Howard Schultz pensaba que el punto de quiebre de su esfuerzo por transformar a Starbucks se presentó cuando decidió convocar a una conferencia de liderazgo para 10 mil administradores de cafés en Nueva Orleáns a principios de 2008. Según Schultz:

> Yo sabía que si era capaz de recordarle a nuestra gente nuestro carácter y nuestros valores podríamos hacer una diferencia. La conferencia pretendió galvanizar a todos los líderes de la compañía; que debíamos ser sensibles y transparentes con nuestros empleados respecto de lo desesperado de nuestra situación y que debíamos comprender que todo el mundo tenía que asumir su responsabilidad y rendir cuentas por cada interacción con los clientes. Iniciamos la conferencia con un servicio comunitario. Nuestros esfuerzos representan el bloque más grande de apoyo a la comunidad en la historia de Nueva Orleáns, porque contribuimos con más de 54 mil horas de trabajo voluntario e invertimos más de un millón de dólares en proyectos locales, como pintar edificios, arreglar jardines y construir parques.
>
> Si no hubiera existido lo de Nueva Orleáns, no habríamos podido cambiar las cosas. Eso era real, era sincero, era cuestión de liderazgo. Un administrador general proveniente del exterior llegaría a Starbucks y sin lugar a dudas haría lo esperado: recortar todo exceso y dejar el puro hueso. Nosotros no hicimos eso. Sí recortamos 581 millones de dólares de costos de la compañía, los recortes afectaron a todas las áreas del negocio, desde las eficiencias de la cadena de suministro y la reducción de desperdicios hasta el tamaño correcto para nuestra estructura de apoyo. Pero 99% de ellos no tenían contacto con los consumidores y, de hecho, nuestras calificaciones de satisfacción de los clientes empezaron a subir en esa época y siguieron aumentando a niveles sin precedente. Reinvertimos en nuestra gente, reinvertimos en innovaciones y reinvertimos en las valores de la compañía.

En 2010, como parte del aspecto de "invertir y crecer " de Schultz para transformar a Starbucks, la compañía acariciaba planes para abrir "miles de cafés nuevos" en China a lo largo del tiempo.[44] Japón llevaba mucho tiempo siendo el mercado más grande de Starbucks fuera de Norteamérica, pero Howard Schultz decía: "Es muy claro que Asia representa la oportunidad de crecimiento más importante para seguir avanzando".[45] Shultz también comentó que Starbucks estaba deseosa de empezar a abrir cafés en India y Vietnam, dos países con mercados que en su opinión ofrecían gran potencial de lucro.

La figura 9 presenta una carta que Howard Schultz envió a los clientes el día que volvió a ocupar el puesto de administrador general de Starbucks. La figura 10 presenta una carta que envió a todos los socios de Starbucks tres semanas después de que volvió a la compañía como su administrador general.

PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO DE STARBUCKS

En abril de 2010, a mitad del ejercicio fiscal, Howard Schultz seguía muy contento con el avance de la compañía para retornar al camino del crecimiento lucrativo a largo plazo. Después de cinco trimestres consecutivos de disminución de las ventas en los cafés que llevaban operando 13 meses o más (a partir del primer trimestre del ejercicio de 2008), las ventas en los cafés Starbucks operados por la compañía en todo el mundo mejoraron en cada uno de los cinco trimestres consecutivos más recientes (véase la figura 11); además, el tráfico (medido por el número de operaciones en la caja registradora) incrementó 3% en los cafés de la compañía en Estados Unidos en el segundo trimestre del ejercicio fiscal de 2010, siendo el primer incremento positivo en los pasados 13 trimestres. Las ganancias netas incrementaron 8.6% en el segundo trimestre del ejercicio de 2010, en comparación con el mismo trimestre del ejercicio de 2009, mientras que el ingreso neto saltó de 25 millones de dólares en el segundo trimestre del ejercicio de 2009 a 217.3 millones en el segundo trimestre del ejercicio de 2010.

Al comentar las ganancias de la compañía para el segundo trimestre del ejercicio fiscal de 2010, Schultz comentó:

> Los resultados de Starbucks para el segundo trimestre prueban los efectos de la innovación y del éxito del esfuerzo que realizamos los pasados dos años por transformar drásticamente nuestra empresa. Gran parte del crédito corresponde a nuestros socios de todo el mundo que siguen proporcionando una experiencia mejorada a nuestros clientes. Además, los nuevos productos como el VIA de Starbucks, la apertura de atractivos cafés nuevos en Asia, Europa y Estados Unidos, y la expansión de la distribución más allá de nuestros establecimientos minoristas representan oportunidades para el crecimiento futuro.[46]

[43] Citado en Adi Ignatius, "We Had to Own the Mistakes", *Harvard Business Review* 88, Núm. 7/8, julio-agosto de 2010, p. 111.

[44] Mariko Sanchanta, "Starbucks Plans Major China Expansión", *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2010, **http://online.wsj.com**, consultado el 10 de junio de 2010.

[45] *Ibid.*

[46] Starbucks, boletín de prensa del 21 de abril de 2010.

Figura 9 Carta de Howard Schultz dirigida a los clientes de Starbucks el 7 de enero de 2008.

A nuestros clientes:

Hace 25 años entré a la primera tienda de Starbucks y me enamoré del café que me sirvieron, de la pasión de las personas que trabajaban ahí y de su aspecto, aroma y ambiente. Desde ese día, tuve la visión de que un establecimiento puede ofrecer a los clientes una experiencia agradable, formar parte de su comunidad y convertirse en un cálido "tercer lugar" que forme parte de sus vidas diarias y que puede servir una taza de café verdaderamente extraordinaria.

Con base en esa visión, un servidor y un grupo de personas muy talentosas dimos vida a Starbucks. Lo hicimos siendo creativos, innovadores y valientes al ofrecer productos de café que muy pocos estadounidenses probaron antes, celebrando una interacción con nuestros clientes, desarrollando un diseño de cafés diferente a otros que existieron hasta entonces, y dejando que abordara un grupo de socios excepcionalmente comprometidos (los empleados) que compartían nuestra emoción respecto de construir una clase diferente de compañía.

Al hacer lo anterior, creamos una cultura basada en tratarnos unos a otros, a nuestros clientes y a nuestros cafetaleros con respeto y dignidad. Esto incluye abrazar la diversidad, comprometernos con prácticas éticas de abasto, ofrecer atención de salud y opciones a acciones a todos nuestros socios de tiempo completo y por horas que cumplan con los requisitos, apoyar a las comunidades que servimos y, sobre todo, garantizar que somos una compañía que ustedes se sientan orgullosas de apoyar.

Hoy me dirijo a ustedes para agradecerles la confianza que depositaron en nosotros y para afirmarles que me comprometo personalmente a asegurarles que cada vez que acudan a nuestros cafés recibirán la experiencia Starbucks distintiva que esperan, que se caracteriza porque siempre ofrecemos gran variedad del café más fino del mundo; a efecto de garantizar lo anterior, además de cumplir con mi función como presidente del consejo, ahora regreso al puesto de administrador general para ayudar a nuestros socios a mejorar nuestro legado y nuestra relación especial con ustedes y para guiar a nuestra compañía hacia el futuro.

Tenemos una espléndida ocasión y pusimos en práctica emocionantes planes para hacer que la Experiencia Starbucks sea tan buena como siempre fue o aún mejor. En los próximos meses, verán cómo todo adquiere vida en el aspecto de nuestros cafés, en el servicio que brinda nuestro personal, en las nuevas bebidas y productos que ofreceremos. Les prometo todo lo anterior. Todos los que formamos parte de Starbucks anhelamos compartir estas iniciativas con ustedes.

Adelante,

Howard Schultz

Fuente: Starbucks, boletín de prensa del 7 de enero de 2008, **www.starbucks.com**, consultado el 17 de junio de 2010.

En marzo de 2010, Starbucks anunció el primer dividendo de $0.10 dólares por acción a ser pagado en su historia, el cual sería pagadero trimestralmente a partir del segundo trimestre del ejercicio fiscal de ese año.

Las metas actualizadas de la compañía para todo el año 2010 eran:

- Crecimiento de un dígito intermedio en las ganancias mundiales, impulsado por el crecimiento un dígito intermedio en las ventas de los cafés operados por la compañía que llevaran abiertos un mínimo de 13 meses.
- Abrir una cantidad neta de unos 100 cafés nuevos en Estados Unidos y de unos 200 en los mercados internacionales. La compañía esperaba que el aumento neto de cafés nuevos en Estados Unidos y en el ámbito internacional fuera en su mayor parte de cafés concesionados.
- Ganancias por acción dentro de una banda de 1.19 a 1.22 dólares.
- Ganancias por acción, no GAAP, dentro de una banda de 1.19 a 1.22 dólares, menos alrededor de 0.03 dólares por concepto de los cargos que se esperaban por reestructuraciones, más alrededor de 0.04 dólares en razón de la semana extra del cuarto trimestre del ejercicio, porque el ejercicio fiscal de 2010 de Starbucks sería de 53 semanas.

Figura 10 Comunicado de Howard Schultz dirigido a todos los socios de Starbucks el 4 de febrero del 2008

Sé que es cierto

Estimados socios:

Me senté a escribir esta nota (6:30 a.m. del domingo) disfrutando de una espectacular taza de café de Sumatra, preparado en una cafetera francesa como me gusta.

Pasaron ya tres semanas desde que volví a mi puesto de administrador general de la compañía que amo, avanzamos mucho en el camino para transformar e innovar, pero mucho más está por venir. Sin embargo, no se trata de un simple arranque, se trata de una maratón; siempre fue así. Les aseguro que al final de cuentas triunfaremos como siempre lo hacemos, aprovechando nuestro potencial al máximo. Nada nos desviará de nuestro curso: somos y seremos una gran compañía duradera, conocida por inspirar y nutrir al espíritu humano.

Durante este tiempo, muchos se comunicaron conmigo, de hecho, recibí más de dos mil correos electrónicos. Siento su pasión y compromiso con la compañía, con nuestros clientes y entre ustedes. Les agradezco a todos sus ideas y sugerencias... no dejen de hacérmelas llegar. Nadie conoce mejor a nuestros clientes y nuestro negocio que ustedes, visité muchos de sus cafés y también pude observar lo que hacen nuestros competidores.

No pasaron muchos días desde mis más recientes comunicados, pero quise compartir con ustedes lo que **sé que es cierto**:

- Desde 1971 nos abastecemos éticamente de café *arábigo* de la mejor calidad del mundo para tostarlos y, hoy en día, ninguna otra compañía de café de la Tierra ofrece a sus clientes un café de mayor calidad que nosotros. ¡Punto y aparte!
- Estamos en un negocio de gente, y siempre estuvimos en él. ¿Qué quiere decir esto? Significa que ustedes hacen la diferencia. Ustedes constituyen la marca Starbucks. Tenemos éxito en los mercados y nos distinguimos gracias a que todos y cada uno de los socios abrazan los valores, los principios rectores y la cultura de nuestra compañía y a que les dan vida con cada cliente que atienden.
- Nuestros cafés se convirtieron en un tercer lugar en nuestras comunidades; un destino donde ocurren conexiones humanas cientos de miles de veces al día. No estamos en el negocio de servir café a las personas. Estamos en un negocio de gente donde se sirve café. Ustedes son los mejores para servir el mejor café y me enorgullece ser su socio. ¡No me gustaría estar en ningún otro lugar porque quiero estar aquí, con ustedes, ahora!
- Ahora vemos nuestro propósito con nueva claridad y nos enfocamos como un láser en la experiencia del cliente. Volvimos a la columna vertebral para reafirmar nuestra autoridad en los cafés y nos divertiremos haciéndolo. No nos conformaremos con el *statu quo*. En cambio, actuaremos con curiosidad, osadía e innovación y, al hacerlo, superaremos las expectativas de nuestros clientes.
- Siempre encontraremos cínicos y críticos en el camino y todos ellos tendrán su opinión y punto de vista. Lo que hacemos no es cuestión de ellos ni de nuestros competidores, pero debemos respetar con humildad el panorama cambiante y las muchas decisiones que debe tomar cada consumidor. Observaremos con constancia nuestro enfoque y nuestro compromiso con la *Experiencia Starbucks*, porque sabemos que es cierta. Esto sí es cuestión nuestra y de nuestros clientes. Nosotros controlamos nuestro destino. Confiamos en el café y confiamos en los demás.
- Volveré a llevarles al lugar que nos corresponde, pero necesitaré de su ayuda y apoyo en cada paso del camino. Espero mucho de ustedes, pero espero más de mí.
- Quiero saber lo que piensan, quiero conocer sus ideas, sus triunfos, sus preocupaciones y que me digan cómo podemos seguir mejorando juntos. Diríjanse a mí con libertad. Estoy inundado de correos electrónicos, pero les aseguro que estoy leyendo y contestando cada uno de ellos.

Les reitero que me siento orgulloso de ser su socio. Sé que eso es cierto.

Adelante...

Howard

P.D. Todo lo que hagamos de ahora en adelante (desde lo más sencillo y básico) es importante.

Dominen los fundamentos, vivan la experiencia Starbucks.

Fuente: Boletín de prensa de Starbucks del 4 de febrero de 2008, **www.starbucks.com**, consultado el 17 de junio de 2010.

Figura 11 **Tendencias de las ventas trimestrales de los cafés Starbucks operados por la compañía, del primer trimestre del ejercicio fiscal de 2008 al segundo trimestre del ejercicio de 2010**

	Cinco trimestres de decremento en las ventas				
Ventas en los cafés Starbucks operados por la compañía	T1 2008	T2 2008	T3 2008	T4 2008	T1 2009
Estados Unidos	(1%)	(4%)	(5%)	(8%)	(10%)
Internacionales	5%	3%	2%	0%	(3%)
	Cinco trimestres de incremento en las ventas				
Ventas en los cafés Starbucks operados por la compañía	T2 2009	T3 2009	T4 2009	T1 2010	T2 2010
Estados Unidos	(8%)	(6%)	(1%)	4%	7%
Internacionales	(3%)	(2%)	0%	4%	7%

- La compañía esperaba un gasto de capital del orden de 500 millones de dólares para todo el año.
- Un flujo mínimo de caja de 1.5 mil millones de dólares por operaciones y un flujo de caja disponible superior a mil millones de dólares.

El objetivo de la compañía para el largo plazo era mantener la posición de Starbucks como la marca más reconocida y respetada del mundo. Para tal efecto, los ejecutivos de la compañía tenían planes de seguir con la expansión mundial disciplinada de su base de establecimientos minoristas operados por la compañía y los concesionados, introducir productos nuevos relevantes en todos sus canales y desarrollar de forma selectiva nuevos canales de distribución.

La visión de Schultz para Starbucks a largo plazo comprendía siete elementos fundamentales:

- Ser la autoridad indiscutible en cafés.
- Inspirar a los socios de Starbucks y conseguir su compromiso.
- Encender un nexo emocional con nuestros clientes.
- Expandir nuestra presencia en el mundo, al mismo tiempo que cada café se convierta en el corazón de la comunidad local.
- Ser líderes en el suministro ético y el impacto ambiental.
- Crear plataformas de crecimiento innovadoras dignas de nuestro café.
- Presentar un modelo económico sostenible.

Schultz se convenció de que el potencial de crecimiento de Starbucks seguía siendo enorme. La participación de Starbucks del mercado de Estados Unidos era apenas de 3% de un mercado estimado de 37 mil millones de tazas de café servidas a bebedores en movimiento, de 4% del mercado de los 25 mil millones de tazas de café servidas en casa y sólo de 13% del mercado de 3.7 mil millones de tazas de café servidas en restaurantes y cafeterías.[47] En el ámbito internacional, las participaciones de mercado de Starbucks en estos mismos segmentos eran incluso más pequeñas. Según Schultz:

> El tamaño del premio es aún colosal. Vendemos menos de 10% del café que se consume en Estados Unidos y menos de 1% del que se consume fuera del país. El impulso vendrá del ámbito internacional. Habrá un crecimiento más lento en Estados Unidos y uno más acelerado en el exterior. La respuesta a la marca Starbucks en nuestros mercados internacionales fue fenomenal.[48]

Sin embargo, desde que regresara como administrador general en enero de 2008, Schultz no dijo ni media palabra respecto a si la compañía perseguiría activamente la ambiciosa meta establecida por el anterior administrador general, Jim Donald, de contar con 40 mil cafés en el mundo y, en tal caso, tampoco menciona cuándo.

[47] Ponencia de la administración en Barclays Capital Retail and Restaurants Conference, 28 de abril de 2010, **www.starbucks.com**, consultado el 21 de junio de 2010.
[48] Server, "Schultz Plan to Fix Starbucks".

CASO 15

Countrywide Financial Corporation y la debacle de las hipotecas *subprime*

Ronald W. Eastburn
Case Western Reserve University

Angelo Mozilo, fundador y presidente del consejo de Countrywide Financial Corporation, fue el motor que impulsó las actividades para convertir a la compañía en la principal generadora de hipotecas inmobiliarias en Estados Unidos y, en opinión de algunos, también fue el motor del colapso de la compañía más adelante. Mozilo y David Loeb, su socio, constituyeron Countrywide en 1969 en Nueva York con el propósito estratégico de crear un negocio de crédito hipotecario en todo el país. La compañía abrió una sucursal minorista en California en 1974 y para 1980 tenía 40 oficinas en ocho estados. En 1981, Mozilo y Loeb abrieron una subsidiaria que vendía bonos y valores, especializada en la venta de valores respaldados por hipotecas (VRH).[1] En 1985, la producción anual de créditos de la compañía fue superior a los mil millones de dólares y después creció a enormes tasas anuales montada en la burbuja del mercado estadounidense de la vivienda que empezó en 1994 y estalló en 2006. La compañía registró el número más grande de créditos anuales antes de la muerte de David Loeb en 2003, generando más de 2.5 millones de hipotecas ese año. En 2006, Countrywide Financial Corporation creó más de 2.2 millones de créditos por un total de 408 mil millones de dólares. Para el 2007, la compañía tenía 661 sucursales en 48 estados y en julio de 2008 Bank of America (BofA) los adquirió por cuatro mil millones de dólares, en una operación que sólo incluyó acciones. En 2006, el valor de mercado de la compañía alcanzaba la cifra de 24 mil millones de dólares, pero cayó rápidamente en 2007 cuando fue patente que muchas de las hipotecas otorgadas por Countrywide durante la burbuja de la vivienda entrañaban un riesgo excesivo y una enorme probabilidad de incumplimiento.

La administración del BofA conocía los problemas que aquejaban a la cartera de créditos y a las prácticas prestamistas de Countrywide antes de que se consumara la adquisición, cuando el banco invirtió más de dos mil millones de dólares en ella a cambio de un interés de 16% de la compañía en agosto de 2007 con el propósito de estabilizar el problemático balance general de la compañía hipotecaria. Poco después de la adquisición, la administración de BofA aceptó pagar 8.7 mil millones de dólares por un arreglo extrajudicial con un grupo de procuradores generales estatales derivado de un caso por las prácticas prestamistas depredadoras de Countrywide Financial Corporation. BofA permitió que Mozilo se retirara del equipo de administradores de Countrywide y, en junio de 2009, la Securities and Exchange Commission (SEC) acusó a Mozilo y a dos altos ejecutivos de la compañía de falsificación fraudulenta de datos relativos al riesgo de mercado y crédito inherente a la cartera de créditos de Countrywide.

La investigación de las prácticas de negocios de Countrywide reveló por qué el mercado inmobiliario, apoyado por las decisiones legislativas y normativas federales de Estados Unidos, propició el entorno que llevó al colapso de Fannie Mae y Freddie Mac y de grandes instituciones bancarias, firmas de inversión de Wall Street y corredores de hipotecas. En el fondo de la crisis financiera de 2008 estaban las hipotecas *subprime*, los valores respaldados por hipotecas y la actividad de los mercados de capital, y como Countrywide era el prestamista hipotecario más grande del país, contribuyó en mucho a la debacle de las hipotecas *subprime*. Ante la continuación de la crisis financiera y crediticia durante el 2009, los ejecutivos de BofA tuvieron que garantizar que las prácticas prestamistas de todas sus subsidiarias promovían la posesión de viviendas de modo favorable para los intereses de los prestatarios y los inversionistas en el mercado de las hipotecas *subprime* y para los intereses financieros de la propia compañía a largo plazo.

[1] Este producto se desarrolló después de la crisis del ahorro y el crédito (AyC) de la década de 1980 y consistía en agrupar hipotecas reales en conjuntos, los cuales permitían a las instituciones invertir en un valor realizable y manejar la compra-venta del mismo. Los VRH también eran conocidos como obligaciones garantizadas con deuda.

Copyright © 2010 por Ronald W. Eastborn. Todos los derechos reservados.

HISTORIA DE LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS EN ESTADOS UNIDOS

Antes de la Gran Depresión, los instrumentos hipotecarios para vivienda en Estados Unidos por lo habitual eran a corto plazo (3-10 años), con proporciones de crédito a valor (CAV) del orden de 60%. Entonces, los préstamos no se amortizaban y requerían un pago global al término del plazo. El acceso a las hipotecas se limitaba a muy pocos clientes y sólo alrededor de 40% de las familias estadounidenses eran propietarias de su vivienda. Muchas de estas hipotecas de corto plazo cayeron en incumplimiento durante la Gran Depresión porque los propietarios de las viviendas no pudieron efectuar pagos regulares o conseguir más financiamiento para liquidar el pago global a su vencimiento.

El gobierno de Estados Unidos intervino en el mercado de la vivienda en 1932 con la creación del Federal Home Loan Bank (FHLB). El FHLB proveía préstamos de corto plazo a instituciones financieras (principalmente de ahorro y crédito) a efecto de que tuvieran fondos adicionales para las hipotecas para vivienda. En 1934, el Congreso aprobó la National Housing Act con el objeto de fomentar la posesión de vivienda mediante un sistema de créditos garantizados que protegían a los prestamistas contra el incumplimiento de los prestatarios. El programa de garantías hipotecarias establecido por la National Housing Act y administrado por la Federal Housing Administration (FHA), reembolsaba a los prestamistas toda pérdida asociada a la ejecución de una hipoteca hasta por un máximo de 80% del valor del avalúo de la vivienda. Dada la disminución del riesgo asociado al incumplimiento de los préstamos hipotecarios respaldados por la FHA, los prestamistas otorgaron plazos hasta de 20 años para los créditos hipotecarios, con proporciones de CAV de 80%.

En 1938, se creó la Federal National Mortgage Association (FNMA), una entidad gubernamental encargada de facilitar un mercado secundario para las hipotecas otorgadas al tenor de las directrices del programa de la FHA. La FNMA permitía que los prestamistas privados facilitaran un número mayor de préstamos de la FHA porque éstos se podían vender en el mercado secundario y no tenían que retenerse todo el tiempo que durara el plazo del préstamo. Cada vez que el prestamista vendía grandes paquetes de préstamos a inversionistas del mercado secundario podía generar nuevos créditos. La FNMA también compraba hipotecas convencionales aprobadas a los prestamistas. Los préstamos convencionales aprobados, a diferencia de las hipotecas de la FHA, no estaban respaldados ni garantizados por el gobierno federal. En 1968, la FNMA fue reconstituida bajo el nombre de Fannie Mae y se convirtió en una empresa pública que cotizaba en bolsa (EPCB) patrocinada por el gobierno. Este cambio permitía que la actividad financiera de Fannie Mae fuera excluida del presupuesto federal de Estados Unidos y transferiera su cartera de hipotecas de la FHA garantizadas por el gobierno a una entidad propiedad del gobierno: la Government National Mortgage Association (Ginnie Mae). La cartera de préstamos autorizados de Fannie Mae permaneció en su balance general.

En 1970, la Federal Home Loan Mortgage Corporation (Freddie Mac) fue constituida como EPCB, la cual se operaría de manera muy similar a Fannie Mae (pero sus acciones no se negociaron hasta 1989). Freddie Mac agrupó los préstamos autorizados y creó valores respaldados por hipotecas (VRH) para venderlos a inversionistas como acciones de los conjuntos de préstamos. Estos valores de intermediación rendían intereses que se ubicaban entre el AAA de compañías y las obligaciones del Tesoro de Estados Unidos, lo cual reflejaba su poco riesgo. La creación de los VRH expandió enormemente el mercado secundario para los préstamos hipotecarios porque los inversionistas podían comprar acciones de una cartera de préstamos en lugar de comprar una cartera entera de préstamos intactos.

El valor de Freddie Mac y Fannie Mae para el mercado de capitales se debía a que el gobierno de Estados Unidos garantizaba implícitamente su deuda y las obligaciones de los VRH. Su constitutiva como entidades federales requería que apoyaran el mercado secundario de las hipotecas para vivienda, que ayudaran a financiar hipotecas para familias de ingresos medios o bajos y que tomaran en cuenta la distribución geográfica del financiamiento de las hipotecas, inclusive el financiamiento de hipotecas para sectores geográficos poco cubiertos. Un beneficio adicional del producto de los VRH requería la estandarización nacional de los procedimientos para la suscripción: el avalúo, el historial crediticio de los prestatarios y las directrices para determinar si éstos tenían capacidad económica para cumplir con el pago de sus deudas. Lo anterior sentó las bases para un verdadero crecimiento del mercado hipotecario. El mercado hipotecario de Estados Unidos también fue impulsado por el programa de créditos de la Veterans Administration, la cual otorgaba a los ex combatientes préstamos sin un pago de entrada y con una tasa de interés muy baja.

Generadores de créditos hipotecarios

Antes de 1980, la mayoría de los créditos hipotecarios para vivienda eran facilitados por instituciones de ahorro y crédito (AyC). Estas instituciones brindaban servicios (cobraban los pagos y administraban cuentas en depósito para el pago del seguro y los impuestos prediales) y originaban y retenían los préstamos en sus propias carteras. Las AyC utilizaban los intereses que generaban

sus carteras de hipotecas para vivienda a tasa fija y un plazo de 30 años para pagar intereses a los titulares de las cuentas de ahorro; el rédito derivado de la diferencia entre los intereses devengados sobre las hipotecas y los intereses pagados sobre el ahorro permitió a las AyC obtener ganancias de forma consistente durante décadas. El modelo de negocios utilizado por las AyC se derrumbó cuando la Reserva Federal empezó a elevar las tasas de interés a corto plazo a finales de la década de 1970 para combatir las presiones de la inflación, lo cual provocó que los intereses pagados sobre las cuentas de ahorro fueran superiores a los intereses devengados sobre las hipotecas a tasas más bajas que tenían su origen en la década de 1960 y principios de los años 70. La inversión de la curva de los réditos llevó a la quiebra de muchas AyC a lo largo y ancho de Estados Unidos y el gobierno tuvo que pagar un rescate auspiciado por la Resolution Trust Corporation (RTC).

La crisis de las AyC también condujo a la disgregación del negocio de las hipotecas. La generación de las hipotecas y el pago de los préstamos se tornaron funciones separadas, lo cual llevó a que la mayor parte de las generadoras de hipotecas nuevas quedaran dentro del mercado secundario en forma de VRH o de obligaciones de deuda garantizadas (ODG). El hecho de que los generadores de hipotecas pudieran vender las que acababan de registrar como hipotecas VRH y no llenar sus balances generales de grandes carteras de préstamos permitió que el número de generadores de hipotecas incrementara de siete mil en 1987 a cerca de 53 mil en 2006. La figura 1 presenta a los generadores de créditos hipotecarios más grandes y sus relativas participaciones de mercado en 2007.

Expansión de la posesión de vivienda y el sueño americano

A partir de la década de 1970, los grupos de activistas sociales empezaron a publicar estadísticas que señalaban que los prestamistas y la FHA discriminaban sistemáticamente a los consumidores de minorías raciales que vivían en vecindarios de bajos ingresos (práctica que se llamó " línea roja"). Estos activistas presionaron al Congreso de Estados Unidos y al gobierno de Carter para que aprobaran la Community Reinvestment Act (CRA) y la Home Mortgage Disclosure Act (HMDA) para remediar las injusticias sociales en el otorgamiento de crédito y la vivienda. En parte, estas leyes requerían que las instituciones financieras apoyaran más las zonas de bajos ingresos y que revelaran con más detalle los términos de las hipotecas.

Los prestamistas cuyas revelaciones dejaban ver líneas rojas para las comunidades de ingresos bajos defendieron sus prácticas argumentando que era más arriesgado facilitar préstamos a personas de bajos ingresos, con un historial de empleo inestable, con una elevada tasa de endeudamiento a ingreso o con falta de fondos para pagar la entrada. La Depository Institution Deregulation and Monetary Control Act de 1980 atacó estas preocupaciones porque eliminó los topes para las tasas de interés y permitió a los prestamistas cobrar tasas más altas, o *subprime*, a los prestatarios que representaban un riesgo más alto. La Housing and Community Development Act de 1981 estableció segmentos para las prestamistas que se dirigían a los prestatarios de bajos ingresos y permitió que los prestatarios de la FHA, con registros crediticios imperfectos, obtuvieran créditos hipotecarios con una CAV de entre 90% y 95%. En 1995, el gobierno de Clinton expandió los créditos *subprime* al tenor de la CRA para ampliar la posibilidad de que los estadounidenses que no calificaban para obtener un crédito hipotecario aplicando criterios convencionales para la suscripción pudieran poseer una casa.

Figura 1 Los generadores y participación de mercado de los generadores de créditos hipotecarios más grandes de Estados Unidos, 2007 (en miles de millones de dólares)

Lugar	Generador	2007 Generación (en miles de millones)	Participación de mercado
1	Countrywide	$ 408	15.5%
2	CitiMortgage	272	10.3
3	Wells Fargo Mortgage	210	7.9
4	Chase Mortgage	198	7.5
5	Bank of America	190	7.2
	Otros	1 278	48.6
	Total	**$2 628**	**100.0%**

Fuente: Estimado por Countrywide Financial Corporation en su Reporte 10-K de 2007.

EL MERCADO DE LAS HIPOTECAS PARA VIVIENDA EN LOS ESTADOS UNIDOS EN LA DÉCADA DE LOS 2000

Los efectos de 60 años de leyes que fomentaron la posesión de vivienda permitieron que cerca de 70% de los estadounidenses fueran dueños de su casa para el 2004. El valor de los préstamos nuevos originados se incrementó de 733 mil millones en 1994 a un máximo sin pre-

cedente de 3.12 billones de dólares en 2005, con grandes picos en los valores de la generación de préstamos en 2001 y 2003, antes de que cayeran en el 2004. La generación de hipotecas volvería a bajar en 2006 a 2.98 billones de dólares. La figura 2 presenta el valor del total de hipotecas generadas en Estados Unidos y del porcentaje de la generación de créditos *prime* y *subprime* para el periodo 1994-2006. La figura 3 contiene una gráfica que representa el porcentaje de familias estadounidenses que poseían sus casas en el periodo de 1944-2007.

El mercado de las hipotecas *subprime*

En términos generales, una hipoteca *subprime* se definía como un crédito hipotecario otorgado a un prestatario que tenía una calificación crediticia baja, mediante un pequeño pago de entrada, o que tenía una elevada tasa de deuda a ingreso. En 1994, el mercado de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos fue del orden de 40 mil millones de dólares y representó alrededor de 6% del total de créditos hipotecarios generados. El mercado de las hipotecas *subprime* creció velozmente y para finales de 2005 llegó a 37.6% del total de las hipotecas generadas.

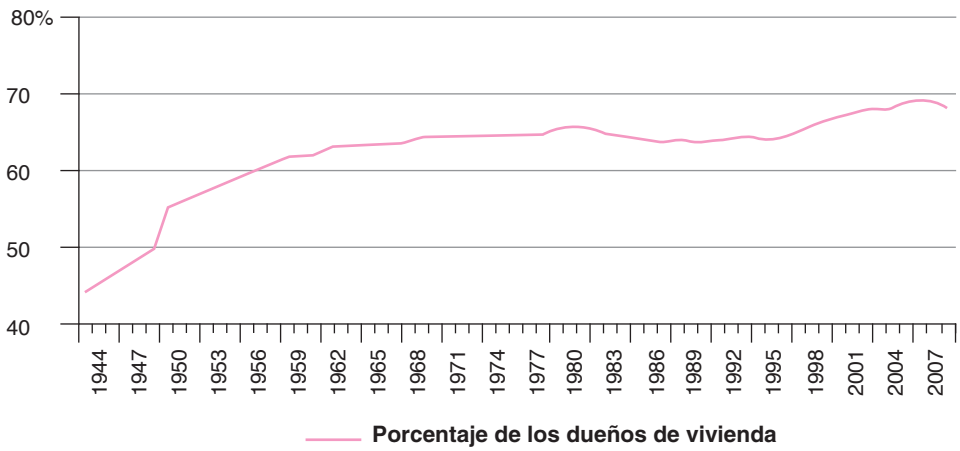
La esencia del crecimiento del mercado de las hipotecas *subprime* fueron las normas para su suscripción: a medida que aumentaba el apetito de Wall Street por los VRH, los corredores de hipotecas incrementaron su red de ventas, imponiendo requerimientos más laxos para la documentación y aceptando historiales crediticios limitados o afectados. Muchos préstamos fueron otorgados como "préstamos a la palabra", con los cuales el prestamista no tenía que comprobar sus ingresos (los suscriptores de hipotecas los llamaron "préstamos mentirosos"). La hipoteca más popular entre los consumidores era una con tasas ajustables (HTA), la cual con frecuencia incluía una tasa de introducción por abajo de la tasa de mercado. Las llamadas tasas "tentadoras" permitían pagos mensuales muy bajos durante los primeros años del préstamo y a continuación se ajustaban de acuerdo con las tasas de mercado. Algunos inversionistas en bienes raíces y propietarios de viviendas explotaron las tasas tentadoras para obtener una casa y revenderla para obtener una utilidad antes de que se ajustara la tasa. Incluso cuando los propietarios no compraban una casa con la intención de revenderla para obtener una utilidad, la veloz apreciación de los valores de las viviendas que se registró desde principios hasta mediados de la década de 2000 permitió que los propietarios de casas excesivamente gravadas las vendieran y, sin gran dificultad, se libraran de efectuar elevados pagos hipotecarios. No obstante, cuando el mercado de la vivienda se desaceleró, los excesos del mercado de las hipotecas *subprime* quedaron expuestos con el resultante incremento de moratorias, incumplimientos y ejecución de hipotecas. De hecho, en marzo de 2007, la Mortgage Bankers Association reportó que 13% de los prestatarios de hipotecas *subprime* llevaban un plazo de 60 días o más sin cumplir con sus pagos.

Figura 2 **Valor de la generación de hipotecas para vivienda en Estados Unidos y porcentaje de generación de hipotecas *prime* y *subprime* 1994-2006 (en miles de millones de dólares)**

Año	Total de generación en Estados Unidos (en miles de millones)	Generación de hipotecas *prime* (porcentaje del total)	Generación de hipotecas *subprime* (porcentaje del total)
1994	$773	94.0%	6.0%
1995	639	86.9	13.1
1996	785	83.2	16.8
1997	859	78.3	21.7
1998	1 450	84.0	15.0
1999	1 310	83.2	16.8
2000	1 048	81.5	18.5
2001	2 215	87.9	12.1
2002	2 885	88.4	11.6
2003	3 945	86.5	13.5
2004	2 920	68.1	31.9
2005	3 120	62.4	37.6
2006	2 980	63.7	36.3

Fuente: The 2007 Mortgage Market Statistical Annual, *Inside Mortgage Finance.*

Figura 3 Porcentaje de dueños de su vivienda en Estados Unidos, 1944-2007



Fuente: Datos del Censo de Estados Unidos, 2007.

La burbuja de la vivienda a mediados de la década de los 2000

La expansión del número de dueños de su casa incrementó la demanda de casas nuevas y existentes y elevó los precios, creando una burbuja en el sector de la vivienda que inició en 1994 y llegó a su máximo en 2006. En ese año, los valores de las viviendas se incrementaron un promedio aproximado de 16% en comparación con las del año anterior. Además de la posibilidad de obtener una ganancia rápida de la compra-venta de casas, la veloz apreciación de los precios de las viviendas permitió a muchos dueños refinanciarse o contratar préstamos *home equity*, por la diferencia entre el valor de su propiedad y la cantidad por la que estaba hipotecada, para hacer mejoras en sus casas, comprar automóviles o efectuar otras compras generales.

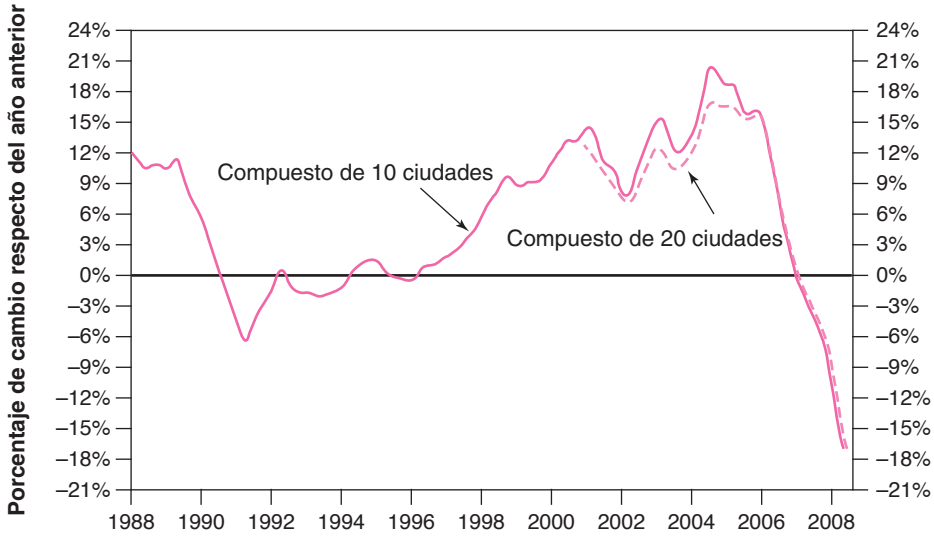
La burbuja de la vivienda explotó en el 2007, cuando la economía estadounidense empezó a desacelerarse, y la disminución de la demanda de viviendas provocó que los precios de las casas se desplomaran. Cuando la apreciación de los precios de las casas llegó a su fin, muchos consumidores encontraron que sus propiedades estaban hundidas (con una diferencia negativa porque el valor de mercado justo de su propiedad era inferior al saldo de la hipoteca). Los propietarios de casa que perdieron sus empleos o que no percibían ingresos durante la recesión o aquellos que vieron que sus pagos sobre los VRH se disparaban, ahora afrontaban la ejecución de sus hipotecas porque no tenían la esperanza de poder vender su casa a un precio lo bastante alto como para liquidar el saldo de su hipoteca. Los analistas calculaban que, en 2007, entre 10% y 14% del total de viviendas unifamiliares en Estados Unidos, independientemente del momento en que se compraron, tenían un valor inferior al saldo de la hipoteca, lo cual provocó que una de cada siete casas unifamiliares en Estados Unidos estuviera hundida.[2] La figura 4 contiene una gráfica del incremento y el decremento de los porcentajes de los precios de las viviendas medidos en las principales ciudades de Estados Unidos para el periodo de enero de 1988 a mayo de 2008.

La crisis financiera de 2008 en Estados Unidos

Con un número sin precedente de hipotecas en incumplimiento, se empezó a generar una crisis general de liquidez que condujo a la pérdida general de confianza en el sistema financiero de Estados Unidos. El sistema se desmoronó en 2008 cuando las pérdidas de Fannie Mae y Freddie Mac empezaron a elevarse enormemente y American International Group (AIG) anunció que no podía respaldar los seguros de garantía que apoyaron las calificaciones Aaa a B de los bonos asignados a los VRH. Los negocios de Wall Street agruparon préstamos para venderlos a inversionistas de todo el mundo y ahora tenían entre las manos valores de escaso valor. Cuando las instituciones financiaras tuvieron que marcar sus activos a valor de mercado, muchos de ellos, inclusive Bear Stearns, Lehman Brothers, Merrill Lynch, Washington Mutual y Wachovia, se vieron obligados a declararse en quiebra o fueron adquiridas por instituciones más fuer-

[2] Economy.com de Moody's.

Figura 4 **Índices de precios de viviendas de S&P/Case-Shiller para las principales ciudades de Estados Unidos, enero de 1988-mayo de 2008**



Fuente: Standard & Poor's y Fiserv.

tes. En septiembre de 2008, el Tesoro de Estados Unidos entregó un rescate a AIG[3] y declaró que Freddie Mac y Fannie Mae quedaban bajo su protección.

COUNTRYWIDE FINANCIAL CORPORATION

Countrywide fue constituida en 1969 y el 2 de julio de 2008 se vendió a Bank of America por 4 mil millones de dólares en una operación que sólo involucró acciones. El valor de mercado de Countrywide a finales de 2006 era de 24 mil millones de dólares, pero el número creciente de incumplimientos de pagos de las hipotecas y el rumor de una quiebra inminente arruinó el valor de mercado de la compañía para cuando negoció su venta a BofA en enero de 2008. Angelo Mozilo, el fundador y presidente del consejo de Countrywide, se retiró y recibió un sustantivo paquete por separación de, según se cuenta, entre 80 y 115 millones de dólares. En junio de 2009, la Securities and Exchange Commission (SEC) acusó a Mozilo de declarar datos falsos fraudulentos respecto del riesgo crediticio y de mercado inherente a la cartera de hipotecas de Countrywide. La figura 5 presenta los hitos y hechos más importantes de la historia corporativa de Countrywide.

Segmentos de negocios de Countrywide

Countrywide era una compañía que brindaba diversos servicios financieros dentro del segmento de los créditos hipotecarios y otros negocios relacionados con el financiamiento de bienes inmuebles. En su cúspide en 2006, Countrywide reportó 2.6 mil millones de dólares de ingresos netos y 200 mil millones de dólares de activo total. El negocio era administrado con base en cinco segmentos de negocios: banca hipotecaria, banca general, mercados de capital, seguros y operaciones globales.

- *Banca hipotecaria.* La generación, compra, venta y servicio de créditos hipotecarios no comerciales en todo el país.
- *Banca general.* Reunía los depósitos minoristas que utilizaba para invertir en los préstamos hipotecarios y las líneas de crédito *home equity*, financiados primordialmente por la operación de la banca hipotecaria así como por las adquisiciones no afiliadas.
- *Mercados de capital.* El negocio de corretaje institucional que se especializaban en negociar y suscribir valores respaldados por hipotecas. La unidad de negocios también negociaba productos derivados y papel del Departamento del Tesoro de Estados Uni-

[3] El negocio esencial de AIG, la aseguradora general más grande del mundo, era sano. Sin embargo, el negocio de seguros CDO de AIG, aun cuando representaba una parte muy pequeña del negocio entero de la compañía, la llevó al borde de la quiebra. Como el alcance global de AIG era demasiado extenso, un incumplimiento habría derrumbado a otras instituciones financieras en los mercados mundiales.

Figura 5 Hitos y hechos fundamentales en la historia de Countrywide Financial Corporation

1969	Angelo Mozilo y David Loeb constituyen Countrywide Credit Industries en Nueva York con el objeto de ofrecer créditos para vivienda en todo el país algún día. Countrywide se vuelve una compañía pública en septiembre, con una cotización de menos de un dólar por acción. Mozilo y Loeb trasladan la compañía a Los Ángeles.
1974	Countrywide abre su primera oficina minorista en Whittier, California.
1980	Countrywide tiene 40 oficinas minoristas en ocho estados.
1981	Mozilo y Loeb constituyen la subsidiaria Countrywide Securities Corporation para vender valores respaldados por hipotecas.
1985	La clave de la pizarra de Countrywide, CCR, abre en la Bolsa de Valores de Nueva York el 7 de octubre; la bolsa cierra a 2 dólares por acción.
1984	El valor de los créditos sufragados por Countrywide llega a mil millones de dólares. La compañía empieza a utilizar computadoras para generar créditos para vivienda.
1986	La producción de créditos pasa de mil millones de dólares.
1987	La producción de créditos se dispara a 3.1 mil millones de dólares. Countrywide empieza a sufragar créditos generados por prestamistas hipotecarios.
1993	El alcance de los créditos hipotecarios de Countrywide crece en medio del auge del refinanciamiento de hipotecas y vivienda. La generación incrementa 265% frente a la de 1992.
1996	La compañía establece unidades de negocios concentradas en la línea de crédito de *home equity* y préstamos para vivienda a prestatarios con historiales de crédito débiles (*subprime*).
1998	Mozilo es nombrado administrador ejecutivo en febrero.
1999	Mozilo es nombrado presidente del consejo en marzo.
2000-2005	Countrywide se beneficia de otro auge de refinanciamiento y vivienda aunado a tasas de interés históricamente bajas.
2001	Countrywide adquiere Treasury Bank N.A., el cual se convierte en Countrywide Bank FSB.
2002	La compañía se convierte en Countrywide Financial Corporation el 13 de noviembre, con un nuevo nombre de etiqueta: Countrywide.
2006	Countrywide reporta que las ganancias del cuarto trimestre se disparan 73% a 638.9 millones de dólares el 31 de junio, y las utilidades aumentan 29% a 2.59 mil millones de dólares.
2007-31 de enero	Las utilidades de Countrywide para el cuarto trimestre caen 2.7% y los ingresos bajan 6%. La prestamista afirma que la caída de los precios de las viviendas y un menor número de ventas de vivienda tienen la culpa de la caída en los créditos hipotecarios nuevos.
2007-26 de abril	Las utilidades de Countrywide para el primer trimestre se desploman 37%, los ingresos disminuyen 15%. La creciente cantidad de incumplimientos de las hipotecas obligan a Countrywide a incrementar la reserva crediticia en 81 millones de dólares y a cancelar 119 millones de dólares por el valor decreciente de algunos préstamos en sus libros. Mozilo afirma que el culpable es el deterioro del crédito en el mercado de las hipotecas *subprime*.
2007-24 de julio	Las utilidades de Countrywide para el segundo trimestre disminuyen casi un tercio y los ingresos caen 15%.
2007-16 de agosto	La crisis de crédito empeora debido al desmoronamiento del mercado de las hipotecas *subprime* y aflicciones en desarrollo en el mercado de la vivienda obligan a Countrywide a reducir 11.5 mil millones de dólares de sus líneas de crédito.
2007-22 de agosto	Countrywide reúne dos mil millones de dólares con la venta de un interés de 16% a Bank of America.
2007-9 de septiembre	Bajo la presión de abatir costos, Countrywide informa que recortará doce mil empleos. La administración toma medidas para cambiar la actividad prestamista por medio de su negocio de banca y deja de vender préstamos *subprime*.
2007-18 de septiembre	En una conferencia, Mozilo declara frente a un grupo de inversionistas que "a la larga, la compañía saldrá fortalecida, como ya ocurrió en el pasado."
2007-23 de octubre	Countrywide diseña actividades aceleradas para ayudar a los prestatarios en problemas a evitar la ejecución de hipotecas.
2007-26 de octubre	Countrywide reporta una pérdida de 1.2 mil millones de dólares en el tercer trimestre, la primera pérdida trimestral de la compañía en 25 años. Sin embargo, Mozilo dice que es "optimista" sobre las perspectivas de la compañía a largo plazo y dice que seguramente registrará ganancias en el cuarto trimestre y en el 2008.

(*continúa*)

Figura 5 (*Continuación*)

2007-20 de noviembre	Corren rumores de que Countrywide se podría declarar en quiebra. La compañía emite una declaración diciendo que cuenta con mucho capital y acceso a efectivo y que está bien posicionada para beneficiarse del remolino financiero que cimbran al sector hipotecario.
2008-11 de enero	BofA anuncia la adquisición de Countrywide, sujeto a la aprobación de los accionistas y el gobierno, por cuatro mil millones de dólares en una operación que sólo involucra acciones.
2008-2 de julio	Countrywide se convierte oficialmente en una subsidiaria de entera propiedad de Bank of America.

Figura 6 Producción de créditos de Countrywide Financial Corporation por segmento y producto, 2003-2007 (en millones de dólares)

Producción de créditos hipotecarios					
	Ejercicio al 31 de diciembre de				
	2007	2006	2005	2004	2003
Segmento					
Banca hipotecaria	$385 141	$421 084	$427 916	$ 317 811	$398 310
Operaciones bancarias	18 090	23 759	46 432	27 116	14 354
Mercados de capital- conducto de adquisiciones de no afiliados	5 003	17 658	21 028	18 079	22 200
Total de créditos hipotecarios para vivienda	408 234	462 501	495 376	363 006	434 864
Bienes inmuebles comerciales	7 400	5 671	3 925	358	—
Total de créditos hipotecarios	$415 634	$468 172	$499 301	$363 364	$434 864
Producto					
Hipoteca *prime*	$356 842	$374 029	$405 889	$292 672	$396 934
Home equity prime	34 399	47 876	44 850	30 893	18 103
Hipoteca *no prime**	16 993	40 596	44 637	39 441	19 827
Bienes inmuebles comerciales	7 400	5 671	3 925	358	—
Total de créditos hipotecarios	$415 634	$468 172	$499 301	$363 364	$434 864

* Countrywide Financial Corporation no utilizaba el término *subprime*. El término *no prime* era utilizado para clasificar las hipotecas *subprime* en los registros financieros de la compañía.

Fuente: Countrywide Financial Corporation, Reporte 10-K de 2007.

dos, proporcionaba servicios de administración de activos y generaba créditos garantizados por bienes inmuebles comerciales. Dentro de este segmento, administraba la adquisición y la disposición de créditos hipotecarios en nombre del segmento de la banca hipotecaria.

- *Seguros.* Suscripción de seguros para casa, daños materiales, vida e incapacidad. La unidad de negocios también incluía la cobertura de reaseguro para las aseguradoras hipotecarias primarias.
- *Operaciones globales.* Concesionaba tecnología propietaria a prestamistas hipotecarios en el Reino Unido y manejaba algunas de las funciones administrativas y del servicio de los préstamos por medio de operaciones en India.
- *Banca Hipotecaria era el negocio principal de Countrywide, generando 48% de utilidades antes de impuestos en el 2006.* Un resumen de la producción de créditos hipotecarios para el 2003 al 2007 es presentada en la figura 6.

Generación de préstamos y participación de mercado de Countrywide

La participación de Countrywide en 2007 fue la más grande del mercado de los generadores de hipotecas en Estados Unidos con 15.5% del total de la generación, cifra bastante más alta que la de 2001, cuando la compañía tuvo una participación de 6.6%. Como muestra la figura

Figura 7 Generación de préstamos de Countrywide, 1990-2007 (en miles de dólares)

Año	Convencional con requisitos	Convencional sin requisitos	FHA/VA	HELOC	*Subprime*	Total de créditos generados
1990	19		16			35
1991	23		17			40
1992	64		24			88
1993	192		42			234
1994	316		67			383
1995	176		72	2		250
1996	192		125	8	2	327
1997	190		144	20	9	363
1998	232		162	41	16	451
1999	529		191	54	25	799
2000	359		132	91	43	625
2001	327		119	119	52	617
2002	994	266	157	290	44	1 751
2003	1 510	493	196	292	95	2 586
2004	822	430	102	392	219	1 965
2005	767	712	80	493	254	2 306
2006	709	649	90	581	227	2 256
2007	1 088	313	138	330	85	1 954

Fuente: Countrywide, Reportes 10-K para varios años.

7, Countrywide generó 35 mil préstamos en 1990, los cuales estuvieron más o menos divididos a partes iguales entre los préstamos convencionales y los RPH/VA. No fue hasta el periodo de 1995-1996 que Countrywide empezó a suscribir préstamos *home equity* y *subprime*. La generación de préstamos de la compañía llegó a su máximo en 2003, con más de 2.5 millones de préstamos. En 2005, alrededor de 11% de los préstamos generados por Countrywide eran *subprime* y los préstamos para línea de crédito de *home equity* de Countrywide (HELOC) llegaron a la cúspide en 2006. Muchos HELOC de Countrywide formaban parte de los llamados préstamos de compra 80/20, los cuales proporcionaban a los prestatarios un financiamiento de 100%. Los préstamos de Countrywide que no requerían un pago de entrada permitían que los prestatarios aprovecharan un préstamo LTV HELOC de 20% además de una hipoteca LTV convencional sin requisitos de 80%. La generación de préstamos convencionales sin requisitos empezó en 2002 y fueron por un número muy cercano a los HELOC generados por la compañía. Una parte significativa de la generación de préstamos hipotecarios de Countrywide se vendió en los mercados secundarios de hipotecas como VRH.

Desempeño financiero y estratégico de Countrywide

Entre 2002 y 2007, los activos de Countrywide pasaron de 58 millones de dólares a 211 millones, y sus ingresos se dispararon de 4.3 mil millones de dólares a 11.4 mil millones. Las ganancias operativas de la empresa hipotecaria pasaron de 1.3 millones de dólares en 2002 a 4.3 millones en 2006. Tras registrar resultados financieros sin precedente en cinco años consecutivos, Countrywide reportó su primera pérdida en 2007. El dramático revés en el desempeño financiero de Countrywide se debió en gran medida a que su estrategia estaba enfocada a la generación de préstamos hipotecarios *subprime* sin pago de entrada. El riesgo oculto de incumplimientos, ejecuciones de hipotecas y degradaciones de créditos con riesgo tan elevado quedó oculto mientras los valores de los bienes inmuebles subieron a lo largo de 2006. La figura 8 presenta datos financieros seleccionados de Countrywide Financial Corporation para el periodo de 2003-2007.

Compensación por incentivos en Countrywide

El gasto para compensaciones representó entre 55% y 60% del total de egresos de Countrywide entre 2003 y 2007. La compensación incluía el salario base de los empleados, el gasto para prestaciones, los impuestos sobre nómina y el pago de incentivos. El sistema de compensaciones de Countrywide basaba el pago de incentivos en la generación de créditos y no incluía los incumplimientos de los préstamos como una medida para la compensación por desempeño. Muchas instituciones prestamistas no veían con buenos ojos los planes de incentivos ligados exclusivamente a la generación de créditos porque,

Figura 8 Selección de datos financieros consolidados de Countrywide Financial Corporation, 2003-2007 (en miles de dólares, salvo datos por acción)

	Ejercicios al 31 de diciembre				
	2007	2006	2005	2004	2003
Datos del estado de pérdidas y ganancias operativas					
Ingresos:					
Ganancia sobre la venta de préstamos y valores	$2 434 723	$5 681 847	$4 861 780	$4 842 082	$5 887 436
Ingresos de intereses después de previsión para pérdidas de créditos neto	587 882	2 688 514	2 237 935	1 965 541	1 359 390
Cobros por servicio del crédito y otras ganancias (pérdidas) de VRH e intereses retenidos, neto	909 749	1 300 655	1 493 167	465 650	(463 050)
Primas de seguros devengadas, neto	1 523 534	1 171 433	953 647	782 685	732 816
Otros	605 549	574 679	470 179	510 669	462 050
Total de ingresos	6 061 437	11 417 128	10 016 708	8 566 627	7 978 642
Egresos:					
Compensación	4 165 023	4 373 985	3 615 483	3 137 045	2 590 936
Ocupación y otros de oficina	1 126 226	1 030 164	879 680	643 378	525 192
Reclamaciones de seguros	525 045	449 138	441 584	390 203	360 046
Publicidad y promoción	321 766	260 652	229 183	171 585	103 902
Otros	1 233 651	969 054	703 012	628 543	552 794
Total de egresos	7 371 711	7 082 993	5 868 942	4 970 754	4 132 870
Ganancias (pérdidas) antes de impuestos sobre la renta	(1 310 274)	4 334 135	4 147 766	3 595 873	3 845 772
Previsión (beneficios) para impuestos sobre la renta	(606 736)	1 659 289	1 619 676	1 398 299	1 472 822
Ganancias (pérdidas) netas	$ (703 538)	$2 674 846	$2 528 090	$2 197 574	$2 372 950
Datos por acción					
Ganancias (pérdidas)					
Básicas	$(2.03)	$4.42	$4.28	$3.90	$4.44
Diluidas	$(2.03)	$4.30	$4.11	$3.63	$4.18
Dividendos en efectivo declarados	$0.60	$0.60	$0.59	$0.37	$0.15
Precio de la acción al término del ejercicio	$8.94	$42.45	$34.19	$37.01	$25.28
Razones financieras seleccionadas:					
Retorno promedio sobre activo	(0.30%)	1.28%	1.46%	1.80%	2.65%
Retorno promedio sobre capital	(4.57%)	18.81%	22.67%	23.53%	34.25%
Razón de pago de dividendos	N/M	13.49%	13.81%	9.53%	3.39%
Datos operativos seleccionados (en millones)					
Servicio a cartera de créditos[1]	$1 476 203	$1 298 394	$1 111 090	$838 322	$644 855
Volumen de préstamos generados	$415 634	$468 172	$499 301	$363 364	$434 864
Volumen vendido de créditos de banca hipotecaria	$375 937	$403 035	$411 848	$326 313	$374 245

[1] Incluye préstamos almacenados y préstamos sujetos a convenios de pagos incompletos.

(*continúa*)

Figura 8 (*Continuación*)

	Ejercicios al 31 de diciembre				
	2007	2006	2005	2004	2003
Datos seleccionados del balance general al cierre del ejercicio					
Préstamos:					
Para venta	$ 11 681 274	$ 31 272 630	$ 36 808 185	$ 37 347 326	$24 103 625
Para inversión	98 000 713	78 019 994	69 865 447	39 661 191	26 375 958
	109 681 987	109 292 624	106 673 632	77 008 517	50 479 583
Valores comprados sujetos a contratos para reventa, valores de empréstitos y fondos federales vendidos	9 640 879	27 269 897	23 317 361	13 456 448	10 448 102
Inversiones en otros instrumentos financieros	28 173 281	12 769 451	11 260 725	9 834 214	12 647 213
Derechos del servicio de las hipotecas, a valor justo	18 958 180	16 172 064	—	—	—
Derechos del servicio de las hipotecas, neto	—	—	12 610 839	8 729 929	6 863 625
Otros activos	45 275 734	34 442 194	21 222 813	19 466 597	17 539 150
Total de activo	$211 730 061	$199 946 230	$175 085 370	$128 495 705	$97 977 673
Obligaciones de depósito	$ 60 200 599	$ 55 578 682	$ 39 438 916	$ 20 013 208	$ 9 327 671
Valores vendidos sujeto a contratos de recompra	18 218 162	42 113 501	34 153 205	20 465 123	32 013 412
Pagarés	97 227 413	71 487 584	76 187 886	66 613 671	39 948 461
Otros pasivos	21 428 016	16 448 617	12 489 503	11 093 627	8 603 413
Capital contable	14 655 871	14 317 846	12 815 860	10 310 076	8 084 716
Total de pasivo y capital contable	$211 730 061	$199 946 230	$175 085 370	$128 495 705	$97 977 673

Las razones del capital para el 2007 reflejan la conversión del acta constitutiva de Countrywide Bank, de banco nacional a banco federal de ahorro. En consecuencia, las razones para el 2007 para Countrywide Bank se calcularon aplicando lineamiento de OTS y las razones para los periodos anteriores son para Countrywide Financial Corporation y se calcularon sujetos a los lineamientos de la Junta de Gobierno del Banco de la Reserva Federal.

Fuente: Countrywide Financial Corporation, Reporte 10-K de 2007.

al final de cuentas, el desempeño de los préstamos determinaba la fuerza de una cartera de créditos. La figura 9 presenta una gráfica del pago de incentivos como porcentaje del salario base de todos los empleados de Countrywide para el periodo de 1992-2007.

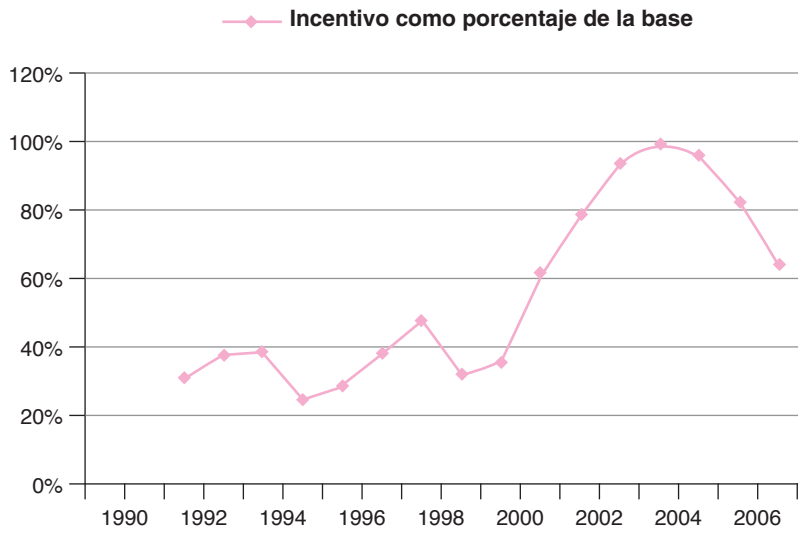
Compensación de ejecutivos de Countrywide

La figura 10 presenta la compensación de Mozilo en 2006 y 2007. La compensación de Mozilo que se presenta en la tabla no incluye gratificaciones, que sumaron unos 108 mil dólares al año e incluían automóviles de la compañía, membresía a clubes de campo, uso personal del avión de la compañía, seguro y un programa de planeación financiera. Mozilo también ejercitó opciones a acciones por 121 millones de dólares en 2007 y se dice que cobró un extra de entre 80 y 115 millones de dólares sobre la venta por 4 mil millones de la compañía a BofA como parte de su paquete de liquidación. No obstante, después de afrontar enormes críticas de los legisladores, Mozilo dijo que no cobraría los 37.5 millones ligados al acuerdo.

Acusaciones contra Countrywide por préstamos depredadores

En términos generales, se decía que los préstamos depredadores eran todos aquellos préstamos que un prestatario rechazaría de haber tenido pleno conocimiento y comprensión de los términos del préstamo y de los términos de otras alternativas a su disposición. Los prestamistas depredadores normalmente recurrían a una gama de prácticas, entre ellas engaños, fraude y manipulación, para convencer a los prestatarios de que aceptaran términos crediticios que no eran éticos o que eran ilegales. En el caso del *Department of Legal Affairs (Florida) vs. Countrywide Financial Corp. et al.,* fichado el 30 de junio de 2008, Countrywide Financial Corporation fue acusada de utilizar prácticas de préstamos depredadores.

Figura 9 Pago de incentivos como porcentaje del salario base de todos los empleados de Countrywide, 1992-2007



Fuente: Countrywide, Reportes 10-K de varios años.

Algunas de las presuntas prácticas ilegales que contenía el alegato del caso eran:

1. CFC no se sujetó a sus propias normas para la suscripción.
2. CFC no se sujetó a las normas de suscripción de la industria.
3. CFC sometió a los prestatarios en acuerdos que sabía que no podrían pagar.
4. CFC no reveló debidamente los términos del préstamo, inclusive
   - *a)* Proporcionó datos falsos de la duración de las "tasas atractivas".
   - *b)* Proporcionó datos falsos de las tasas ajustables como si fueran tasas fijas.
   - *c)* Proporcionó datos falsos respecto del modo y el grado de los incrementos de los pagos después del periodo inicial a tasa fija.
   - *d)* No reveló que las atractivas tasas bajas terminarían y que se incrementarían enormemente los pagos subsiguientes, de modo que podrían estar totalmente alejados de la capacidad del prestatario.
5. A sabiendas, CFC sometió a los prestatarios en hipotecas inadecuadas.
6. CFC proporcionó a los suscriptores bonos basados en el volumen de hipotecas autorizadas.

Figura 10 Compensación de Angelo Mozilo en Countrywide Financial Corporation, 2006-2007

Componentes de la compensación	2006	2007	% cambio
Sueldo base	$ 2 900 000	$ 1 900 000	(34%)
Incentivo anual	20 461 473	0	(100%)
Dotaciones de capital	19 012 000	10 000 036	(47%)
Total	$42 373 473	$ 11 900 036	(72%)
Opciones ejercitadas	—	$121 502 318	n/a

Nota: n/a = no aplicable.

Fuente: Countrywide Financial Corporation, Reporte 10-K de 2007.

Countrywide se describía a sí misma como una compañía que suscribía principalmente hipotecas de primera calidad utilizando estrictas normas para la suscripción. Ocultó a los accionistas cómo era la verdadera Countrywide: un prestamista cada vez más omiso que asumía riesgos cada vez más altos. Según la SEC, de 2005 a 2007, Countrywide aplicó una ampliación sin precedente a sus lineamientos de suscripción y estuvo suscribiendo préstamos cada vez más arriesgados. Una serie de correos electrónicos internos confirmaron que los ejecutivos sabían que se presentarían moratorias e incumplimientos. En particular, la SEC señaló el incremento de la generación de hipotecas con opción a pago de Countrywide, las cuales permitían a los prestatarios elegir el monto de sus pagos mensuales, a pesar de que no cubrieran el monto completo de los intereses. De otra parte, Countrywide sostuvo que estos préstamos fueron suscritos con prudencia, pero la SEC señaló que Mozilo escribió un correo electrónico que era prueba de que los prestatarios mentían en sus solicitudes y que muchos no podrían sufragar los pagos que eventualmente serían más altos.

Los correos electrónicos internos de Angelo Mozilo en Countrywide Financial Corporation

En junio de 2009, la SEC presentó una acusación de fraude civil contra tres ex ejecutivos de Countrywide, entre ellos Angelo Mozilo. El demandante mencionó los correos electrónicos enviados por Mozilo como prueba de una conducta fraudulenta en Countrywide. Las declaraciones que se presentan a continuación son unos resúmenes de los correos electrónicos de Mozilo liberados por la SEC

> **13 de abril de 2006:** A Sambol (presidente de Countrywide Financial Corporation) y otros para abordar las cuestiones relativas a los créditos financiados a 100% después de que Countrywide tuvo que volver a comprar las hipotecas vendidas a HSBC porque ésta afirmó que tenían defectos:
>
> Los préstamos fueron generados... en todos los canales sin respetar el proceso y el cumplimiento con las directrices.
>
> **17 de abril de 2006:** A Sambol respecto los préstamos *subprime* 80/20 con financiamiento a 100%. (El término FICO se refiere a las calificaciones crediticias utilizadas para evaluar si el prestatario podía recibir el préstamo.)
>
> En todos los años que llevo en este negoció jamás vi un producto más tóxico. No sólo se subordina a la *prime*, sino que es *subprime*. Además, las FICO están por abajo de 600, abajo de 500 y algunas abajo de 400. Con los valores de los bienes inmuebles bajando... el producto empeorará. Es preciso aplicar cambios mayores a este programa, inclusive incrementos sustanciales en la FICO mínima... Sea que uno considere la ordeña del negocio o no, yo estoy dispuesto a irme sin leche, independientemente de las consecuencias para nuestra producción.
>
> **26 de septiembre de 2006:** Después de una junta con Sambol el día anterior sobre la cartera de créditos HTA con opciones de pagos:
>
> No tenemos manera de evaluar, con certeza razonable, el riesgo real de tener estos préstamos en nuestro balance general... La línea de fondo es que estamos volando a ciegas respecto del comportamiento que tendrán estos préstamos en un ambiente tenso de desempleo elevado, valores reducidos y desaceleración de las ventas de casas... los tiempos son los atinados... para... vender todos las opciones de pago recién generadas y empezar a cerrar el saldo general del banco de manera ordenada.

Programa de préstamos VIP de Countrywide

Countrywide tenía un programa para VIP que descartaba los puntos, las cuotas del préstamo y las reglas para otorgar crédito de la compañía para los "Friends of Angelo" (FOA), o los amigos de Ángelo, en referencia al ejecutivo máximo de Countrywide. El programa VIP también era para amigos y contactos de otros ejecutivos de Countrywide, pero se dice que el grupo más grande se componía de los FOA. Algunos FOA eran personas que ocupaban una posición para ayudar a la compañía a pasar por cuestiones normativas o de cumplimiento de la ley o que tal vez pudieron mantener la viabilidad del mercado de las *subprime* con leyes favorables. El código de ética de Countrywide prohibía que los altos administradores, los ejecutivos y otros empleados "influyeran indebidamente en las decisiones de los empleados o contratistas del gobierno ofreciendo o prometiendo darles dinero, regalos, préstamos, premios, favores o cualquier otras cosa de valor.". Asimismo, los empleados federales tenían prohibido recibir regalos que les ofrecieran en razón de su puesto oficial, inclusive préstamos con términos que en general no estuvieran a disposición del público. Las reglas del senado prohibían a sus miembros recibir a sabiendas regalos con valor mayor a cien dólares en un año calendario de manos de entidades privadas que, como Countrywide, emplearan a un cabildero registrado.

Countrywide otorgó préstamos VIP a 153 empleados de Fannie Mae, inclusive varios funcionarios de alto nivel del GSE. La compañía también otorgó préstamos VIP a 20 empleados de Freddie Mac. Entre los beneficiados más notables de los préstamos VIP de Countrywide estaban dos destacados senadores estadounidenses, dos ex miembros del gabinete y un ex embajador ante las

Naciones Unidas. En 2003 y 2004, los Senadores Christopher Dodd, un demócrata de Connecticut y presidente de la Comisión de Banca del Senado,[4] y Kent Conrad, un demócrata de Dakota del Norte, presidente de la Comisión de Presupuesto del Senado y miembro de la Comisión de Finanzas del Senado, refinanciaron propiedades por medio del programa VIP de Countrywide.

Otros participantes del programa VIP incluían a Alphonso Jackson, ex secretario de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD, por sus siglas en inglés), Donna Shalala, ex secretaria de Servicios de Salud y Servicios Humanos, y Richard Holbrooke, ex embajador ante Naciones Unidas y subsecretario de estado. Jackson era secretario delegado del HUD durante el gobierno de W. Bush cuando recibió los préstamos en 2003. Shalala, que recibió dos préstamos en 2002, para entonces ya había dejado la administración pública para ocupar su actual puesto de presidenta de la University of Miami. Holbrooke, cuyo empleo como embajador frente a las Naciones Unidas terminó en 2001, también trabajaba en el sector privado cuando él y su familia recibieron préstamos VIP y sería asesor de la campaña de Hillary Clinton a la presidencia en 2008; James Johnson, que fue asesor de Barack Obama durante su campaña presidencial en lo relacionado con la selección de un candidato para que fuera su pareja en las elecciones de 2008, renunció a la campaña de Obama cuando el *Wall Street Journal* publicó que recibió préstamos de Countrywide a tasas inferiores a las del mercado.

INTENTOS DE BANK OF AMERICA PARA SALVAR SU ADQUISICIÓN DE COUNTRYWIDE FINANCIAL CORPORATION

Casi tan pronto como cerró la adquisición, el BofA firmó un arreglo extrajudicial por 8.7 mil millones de dólares con un grupo de procuradores generales estatales por cuestión de las prácticas prestamistas de Countrywide. BofA también aceptó modificar los préstamos de ciertos prestatarios de Countrywide que tenían hipotecas *subprime* y opción de pagos. Los primeros cuatro meses después del arreglo extrajudicial, BofA se puso en contacto con más de 100 mil personas que reunían los requisitos para ser prestatarios, el doble del requerimiento del contrato, y terminó las modificaciones de más de 50 mil de ellos. El arreglo extrajudicial fue el más cuantioso por préstamos depredadores en la historia de Estados Unidos hasta el 2009.

En marzo de 2009, American International Group (AIG) demandó a BofA por las prácticas comerciales de Countrywide, alegando que la compañía declaró datos falsos respecto del riesgo asociado a la venta de hipotecas por un total superior a los mil millones de dólares. AIG alegaba que Countrywide declaró falsamente que sus hipotecas cumplían con las normas de suscripción de AIG.

El BofA retiró el nombre de marca Countrywide en 2009 en un esfuerzo por distanciarse de la marca y las prácticas comerciales de Countrywide. Según el procurador general de California Edmund Brown, "Las prácticas prestamistas de CFC convirtieron al sueño americano en una pesadilla para cientos de miles de familias porque las colocaron en préstamos que no entendían o al final de cuentas no podían pagar".[5] En adelante, la alta administración del Bank of America tendría que formular un planteamiento estratégico que garantizara que las prácticas para los créditos hipotecarios del BofA promoviesen la posesión de una casa de modo beneficioso para los intereses de los prestamistas y los inversionistas del mercado secundario de hipotecas, así como para los intereses financieros de la propia compañía al largo plazo.

[4] Countrywide aportó un total de 21 mil dólares a las campañas de Dodd desde 1997.

[5] Citado en Frank D. Russo, "Attorney General Brown Announces Largest Predatory Lending Settlement in History", *California Progress Report*, consultado en **www.californiaprogressreport.com/2008/10/attorney_genera_3.html**, el 5 de septiembre de 2009.

CRÉDITOS DE FOTOGRAFÍAS

Capítulo 1:

Página 7, © Yu Chu Di/Redlink/Redlink/Corbis; página 13, Getty Images

Capítulo 2:

Página 25, The Coca-Cola Company; página 29, Jared McMillen/Aurora Photo/Corbis; página 32, © RICK WILKING/Reuters/Corbis; página 42, © Jason Reed/Reuters/Corbis; página 42, Bloomberg vía Getty Images

Capítulo 4:

Página 110, Just Coffee Cooperative

Capítulo 5:

Página 139, cortesía de Walmart; página 151, Pichi Chuang/Reuters/Corbis; página 152, Joe Robbins/Getty Images; página 155, 2010 Toyota Motor Sales, USA, Inc.

Capítulo 6:

Página 172, Amazon.com, Inc.; página 184, cortesía de American Apparel

Capítulo 7:

Página 230, MARK/epa/Corbis; página 233, Bloomberg vía Getty Images

Capítulo 8:

Página 277, AP Photo/Mike Derer

Capítulo 9:

Página 289, cortesía de Apple; página 299, Aaron M. Sprecher/Corbis; página 302, CLARO CORTESIV/Reuters/Corbis

Capítulo 10:

Página 331, AFP/Getty Images; página 335, cortesía de Toyota

Capítulo 11:

Página 366, Paulo Fridman/Corbis; página 375, cortesía de Lincoln Electric; página 378, Bloomberg vía Getty Images

Capítulo 12:

Página 401, AP Photo/Carlos Osorio

ÍNDICE

A

3M Corporation, 45
Acciones
  para mejorar el ambiente, 305
  proactivas, 10
Actividades de IyD para producción, 143
Activos
  competitivos, 94
  humanos, 95
Actualización de habilidades y conocimientos, 338
Administración
  lista de preocupaciones, 122
  puntos estratégicos de la, 122-123, 124
Administración de la calidad total, 362-363
Administración estratégica, 4
Administración por paseo, 402
Administradores, preguntas centrales, 4
Adquisición, 175
  y reestructuración, 258
Agentes de los inversionistas, 41
Ahorros en costos por la experiencia, 60
Ajustes reactivos, 11
Alberto-Culver Company, 385
Alcance de la empresa, 174
Alianza estratégica, 187
  beneficios, 190-192
  desventajas, 192-193
  ejemplos, 188-189
  en el extranjero, 213-217
  factores, 187
  funcionalidad, 193-194
  internacionales, ejemplos, 215
  ventajas, 189-190
Altos requisitos de capital, 60
Amazon.com, 172
Ambiente de trabajo corrupto o amoral, 298-301
Ambiente industrial y competitivo, 52-53
  ciclo de vida de la industria, 53
  indicadores económicos clave, 53
  modelo de competencia de cinco fuerzas, 54-55
  nuevos participantes, 54, 59-62
  poder de negociación del comprador, 54, 55, 57, 67-70
  poder de negociación del proveedor, 54, 55, 57, 64-67
  productos sustitutos, 54, 57, 63-64
  sensibilidad al precio, 67-70
  vendedores rivales, 54-59
Ambiente natural, 52
Ambigüedad causal, 98
Amenazas externas a la rentabilidad, 103-105
American Apparel, 184
Amgen, 376
Análisis
  de recursos y capacidades, 94-100
  estratégico de la situación de la compañía, 50
Análisis FODA
  listas, 106
  pasos, 105
Andrea Jung, 34
Anécdotas, 388
Anheuser-Busch, 69, 134
Ann Taylor Stores, 31
Anuncios para mejorar la imagen o reputación, 56
Aplicar y ejecutar la estrategia, 21
Apoyo a la comunidad, 305
Apple, 9, 34, 98, 107, 289, C88-C100
Aspectos demográficos, 52
AT&T, C137-C153
Aumentar el número de modelos, 56
Autoridad, delegación de, 346-349
Avances en la tecnología, 74
Avon Products, 82, 125-127

B

Balanced scorecard. Véase Cuadro de mando integral
Bebidas alternativas, C60-C71
Benchmarking
  cadena de valor, 112-113
  ética y, 114
Bernard L. Madoff Investment Securities Investment Securities, 299
Best Buy, 67
Birinyi, Laszlo, 48
BJ's Wholesale, C55-C59
BMW, 27

C

Cadena de suministro, 135
Cadena de valor, 107-118

administración rentable, 134
actividades de IyD para producción, 143
actividades de la, en el extranjero, 203-204
actividades internas, 113-115
benchmarking, 112-114
clientes y diferenciación, 115
comparación, 109
competitividad de costos, 110-111
concepto, 107-108
contratación externa e integración vertical, 136
curva de aprendizaje/experiencia, 134
de una industria, 110-111
desempeño interno y subcontratación, 339-341
distribución y, 116
economías de escala, 134
eficiencia de la cadena de suministro, 135
habilidades y conocimientos de empleados, 144
impulsores de costo, 134
impulsores de cualidades únicas, 142-144
incentivos y cultura corporativa, 136
innovación y avances tecnológicos, 143
instalaciones a toda capacidad, 135-136
intensidad del marketing y de ventas, 144
insumos de menor costo, 135
insumos de alta calidad, 144
mejoras continuas de calidad, 144
obtener concesiones, 135
proveedores, 115-116
productos con características superiores, 142-143
renovar el sistema de la, 144
servicio al cliente, 143
tecnología de producción y diseño, 136
uso de sistemas de comunicación y TI, 136
ventaja competitiva, 116-117, 119
Cambio(s)
de costos, 75
de las políticas gubernamentales, 75
demográficos del comprador, 73
en el crecimiento, 72-73
en la industria, 72-77
en la tasa de crecimiento, 73
en preocupaciones, actitudes y estilos de vida, 75-76
Capacidad(es), 95
de ejecución de la estrategia, 338-339
de redirigir, 258
desarrollo, 334-337
dinámica(s), 100, 334
obtener, mediante fusiones o adquisiciones, 337
organizacionales, 96-97
sociedades de colaboración, 337-338
Capital
de trabajo, 92
intelectual, 95-96
Caterpillar, 31
Centrarse en un nicho pequeño, 8
Chevron, 45
Chrysler Group LLC, 401
Ciclo de vida de la industria
Cisco, 215
Ciudadanía corporativa, 305. *También véase* Responsabilidad social corporativa
Clear Channel Communications, 179
Clínica Mayo, 26
Coca-Cola, 25
College Food Services (CFS), C184-C186
Competencia, 101
Competidores, 5
Competir en forma diferente, 16
Competitividad de una empresa
de costos, 110-111
estrategia actual de la empresa, 90-91, 123
fortaleza de la empresa frente a sus rivales, 118-122, 124
oportunidades y amenazas para la empresa, 100-106, 123
precios y costos competitivos, 106-118, 124
puntos estratégicos de la administración, 122-123, 124
recursos y capacidades de la empresa, 91-100, 123
Complejidad social, 98
Componentes del macroambiente, 51
Compradores, 5
Comprensión de necesidades y preferencias, 234
Computer-assisted design (CAD). *Véase* Diseño asistido por computadora
Concepto básico de
activos competitivos, 93
administración de la calidad total, 362
administración por paseo, 402
alcance de la empresa, 174
alcance horizontal, 174
alcance vertical, 174
alianza estratégica, 187
ambigüedad causal, 98
análisis de la dinámica de la industria, 72
análisis FODA, 101
benchmarking, 112
cadena de valor, 107
capacidad, 95
capital de trabajo, 92
capacidad dinámica, 100
cerdo de efectivo, 271
competencia, 101
competencia distintiva, 102

competencia esencial, 102
competencia global, 209-210
competencia multinacional, 208
complejidad social, 98
correspondencia entre recursos, 270
correspondencia estratégica, 249
cortoplacismo, 298
costo adicional de adquisición, 245
costos de transacción, 248
cuadro de mando integral, 31
cultura corporativa, 384
debilidad, 102
declaración de misión, 27
días de inventario, 93
economías de alcance, 254
empresa conjunta, 187, 245
empresa de cultura fuerte, 390
empresa tipo *greenfield*, 212
empresa verticalmente integrada, 178
estrategia, 4
estrategia de diferenciación amplia, 142
estrategia de océano azul, 168
estrategia de responsabilidad social corporativa, 307
estrategias de sustentabilidad ambiental, 312
estrategia global, 219
estrategia internacional, 217
estrategia multinacional, 217
estrategia proactiva (o deliberada), 10
estrategia reactiva (o emergente), 10
estrategia transnacional, 220
estrategias de mejores costos, 153
estructura de matriz, 345
estructura de red, 350
estructura funcional, 343
estructura multidivisional, 344
estructura organizacional, 342
estructura simple, 343
ética en los negocios, 287
flujo de efectivo interno, 93
flujo de efectivo libre, 93
ganancias por acción, 92
grupo de recursos, 97
grupo estratégico, 78
impulsor de costo, 134
impulsores de cualidades únicas, 142
incentivos de alto poder, 373
intensidad global de las fuerzas de competencia, 71
integración hacia etapas posteriores, 180
integración hacia etapas tempranas, 180
líder de costos bajos, 133
limitación mutua, 228
macroambiente, 50
margen de utilidad bruta, 92
margen de utilidad neta, 92
margen de utilidad operativa, 92
mejor práctica, 359
mercado de capital interno, 271
modelo de negocios, 12
negocios relacionados, 248
negocios no relacionados, 248
objetivos, 28
objetivos estratégicos, 30
objetivos financieros, 30
periodo de cobranza promedio, 93
plan estratégico, 37
prácticas de negocios sustentables, 311
programas Seis Sigma, 363
propósito estratégico, 38
razón de cobertura de intereses, 93
razón de pago de dividendos, 93
razón deuda a largo plazo-capital accionario, 93
razón deuda a largo plazo-capital, 93
razón deuda-activos, 93
razón deuda-capital accionario, 93
razón precio-ganancias, 93
recurso, 95
recursos y capacidades especializados, 251
recursos y capacidades generalizados, 251
reestructuración, 258
reingeniería de procesos de negocio, 361
relativismo ético, 290
responsabilidad social corporativa, 305
riesgos políticos, 205
riesgos económicos, 205
reestructuración corporativa, 278
rendimiento de los dividendos sobre las acciones comunes, 93
rendimiento sobre activos totales, 92
rendimiento sobre el capital de los accionistas, 92
rendimiento sobre el capital invertido, 92
rotación de inventario, 93
santuarios de rentabilidad, 226
sinergia, 244
subcontratación, 183
subsidios entre mercados, 227
tasa actual, 92
teoría de los contratos sociales integrados, 294
tratos internos, 297
ubicación de grupos estratégicos, 78
universalismo ético, 288
vaca de efectivo, 271
valores, 27
ventaja de orientación, 259
ventaja competitiva sustentable, 5, 98
visión estratégica, 23
Concesiones, 135
Conducta falta de ética, 296-301
Código de ética, 294-295
Conciencia social, 305

Condiciones económicas generales, 52
Contratación externa e integración vertical, 136
Controles, 370-371
Coors, 69
Corporate social responsability. Véase Responsabilidad social corporativa
Correspondencia estratégica, 248-255
  cadena de suministro, 252
  combinar actividades, 249
  compartir recursos, 249
  compromiso entre negocios, 249
  distribución, 253
  economías de alcance, 254-255
  entre negocios, 252
  IyD y tecnología, 252
  manufactura, 252
  servicio al cliente, 253-254
  transferir experiencia especializada, 249
  uso común de una marca reconocida, 249
  ventas y marketing, 253
Costco Wholesale, C40-C53
Costos, 11
  de conductas no éticas, 304
  de sustituir, 63
Countrywide Financial Corporation, C234-C247
Ctrip, 233
Cuadro de mando integral, 30-31
Cultura(s) corporativa(s), 384
  adaptables, 393-394
  cambio de, 396-400
  características clave, 384
  de alto rendimiento, 392-393
  empresa de cultura débil, 390-391
  empresa de cultura fuerte, 389-390
  ética, 386-388
  importancia para las estrategias, 391-392
  inmorales o guiadas por la avaricia, 395-396
  insulares y ensimismadas, 395
  perpetuación, 388-389
  politizadas, 395
  resistentes al cambio, 394-395
  subculturas incompatibles, 396
  valores esenciales, 386-388
Cupones, 56
Curva de aprendizaje/experiencia, 134

D

Daimler AG, 31
Debilidad, 102
Declaración de misión, 26-27
  concepto, 27
  ejemplos, 29
  valores y visión, 27-28
Deficiencia competitiva. *Véase* Debilidad
Delegación de autoridad, 346-349
Demanda del comprador, 56, 72
Desarrollo de una visión estratégica, 22-23
Descuentos de precios, 56
Desempeño
  seguimiento del, 370-371
  supervisión del, de los trabajadores, 371-372
Design for manufacture (DFM). *Véase* Diseño para manufactura
Días de inventario, 93
Dificultad de construir una red de distribuidores, 60
Difusión del conocimiento técnico, 75
Dinámica de la industria
  avances en la tecnología, 74
  cambios de costos, 75
  cambio en preocupaciones, actitudes y estilos de vida, 75-76
  cambios de las políticas gubernamentales, 75
  cambios demográficos del comprador, 73
  cambios en la tasa de crecimiento, 72-73
  difusión del conocimiento técnico, 75
  eficiencia en mercados adyacentes, 75
  entrada o salida de empresas, 74
  evaluación de los impulsores del cambio, 76
  globalización creciente, 73
  impulsores del cambio, 72
  influencias regulatorias, 75
  innovación de producto, 74
  nuevas aplicaciones de internet, 74
  reducción de incertidumbre, 75
  riesgo de negocios, 75
Directores externos, 41
Diseño asistido por computadora, 136
Diseño de una estrategia, 21
Disponibilidad de sustitutos, 63
Diversificación
  adquisición, 244-245
  asignación juiciosa de recursos financieros, 257-258
  barreras de entrada, 247
  capacidades de redirigir, 258
  combinar actividades, 249
  compartir recursos, 249
  compromiso entre negocios, 249
  correspondencia estratégica, 248-255
  costo comparativo, 247-248
  costos de transacción, 248
  crecimiento, 260
  economías de alcance, 254-255
  elección de la manera de entrar, 246-248
  empresas conjuntas, 245, 246
  en negocios no relacionados, 255-256
  estabilización, 261
  estrategias combinadas, 261
  evaluación de la estrategia, 261-280
  exigencias administrativas, 259-260
  fortalecimiento del desempeño conjunto, 242

fundación interna de nuevos negocios, 245-246
inconvenientes de la, no relacionada, 259-260
negocios relacionados, diferentes o combinados, 248
motivos administrativos, 261
opciones de estrategias, 262
oportunidades de, 242-243
orientación corporativa, 256-257
persecusión de oportunidades, 241-242
prioridades de inversión, 242
pruebas para la, 243-244
rapidez, 247
razones inadecuadas de, no relacionada, 260-261
recursos críticos y capacidades, 247
reducción de riesgos, 260
selección de nuevas industrias, 241
sinergia, 244
transferir experiencia especializada, 249
uso común de una marca reconocida, 249
ventaja de orientación, 258-259
y reestructuración, 258
Drucker, Peter F., 88
Duke University Hospital, 31
Dumping, 227-228

E

Economías de escala, 59, 134
Efectos de red, 60
Eficiencia
de la cadena de suministro, 135
en mercados adyacentes, 75
Ejecución de la estrategia
actividades estratégicas cruciales, 342
actualización de habilidades y conocimientos, 338
administración de la calidad total, 362-363
ajustes correctivos, 404-405
asignación de personal, 330-333
benchmarking, 360
capacidades de, 338-339
colaboración con proveedores y aliados, 349
controles, 370-371
delegación de autoridad, 346-349
emparejar la estructura, 343-346
equipo administrativo capaz, 329-330
estructura de matriz, 345
estructura de red, 350
estructura funcional, 343
estructura multidivisional, 344
estructura organizacional, 342
estructura simple, 343
estructuración laboral, 350-369
fortalecer capacidades y competencias, 333-339
herramientas de administración de procesos, 359
organización del esfuerzo laboral, 339-350
organización capaz de una buena, 327-328
políticas y procedimientos, 357-359
premios e incentivos, 372-379
proceso, 325, 400-405
proceso DMADV y DMAMC, 363-366
programas Seis Sigma, 363-366
reingeniería de procesos de negocio, 361-362
seguimiento del desempeño, 370-371
sistema eficaz de incentivos, 377-379
sistemas de información y operación, 369-372
subcontratación de actividades de la cadena de valor, 341
supervisión del desempeño de los trabajadores, 371-372
tareas del proceso de, 326
toma de decisiones, 346-349
Elaboración de una visión estratégica, 21
Elaboración y ejecución de una estrategia
diseño de una estrategia, 33-37
ejecución de la estrategia, 38-39
establecimiento de objetivos, 28-33
evaluación del desempeño, 39-40
función de la junta directiva, 40-43
misión y valores, 26-28
plan estratégico, 37-38
supervisión de avances, 39-40
visión estratégica, 22-26
Elevar la personalización del producto, 56
Emerson, Ralph Waldo, 15
Empresa
competitividad de una, 100-123
estrategia actual de la, 90-91, 123
fortaleza de la, frente a sus rivales, 118-122, 124
oportunidades y amenazas para la, 100-106, 123
propósito de la, 26
recursos y capacidades de la, 91-100, 123
verticalmente integrada, 178
Empresa conjunta, 187-189
Enron, 43
Enterprice resource planning (ERP). *Véase* Planeación de recursos de la empresa
Entrada o salida de empresas, 74
Epson, 12
Equipo administrativo capaz, 329-330
Escasez de los artículos, 65
Escuela
del relativismo ético, 290-293
del universalismo ético, 288-290
Esfuerzo de equipo, 34
Establecer objetivos, 21
Estrategia, 4
acciones proactivas, 10

actual de la empresa, 90-91, 123
buena elaboración y buena ejecución, 15
como tarea en proceso, 9-10
componentes de la, 91
de McDonald's, 7
de océano azul, 168
de proveedor de mejores costos, 8
de responsabilidad social corporativa (RSC), 307-311
definición, 4, 6
deliberada, 10, 11
ejecutada, 10
emergente, 10, 11
estándares éticos, 295
estructura organizacional y, 341-346
ética, 305
evolución con el tiempo, 9-10
formulación y ejecución, 14
global, 219-220
identificación, 6
internacional, 217
modelo de negocios, 11
multinacional, 217
plan de acción, 15-16
Plan-to-Win, 7
planteamientos, 4
planteamientos estratégicos, 6-8
proceso de elaboración y ejecución, 22, 325
prueba de ajuste, 12-13
prueba de la ventaja competitiva, 14
prueba del desempeño, 14
reacciones de adaptación, 10
tarea en proceso, 9
transnacional, 220-221
Estrategias
combinadas de diversificación, 261
competitivas genéricas, 155-158
contraste de características, 155-157
de adquisición, 212
de alianzas y empresas conjuntas, 213-217
de costos bajos, 133-141
de diferenciación amplia, 141-149
de empresa tipo *greenfield*, 212-213
de exportación, 210-211
de franquicias, 211-212
de licencias, 211
de proveedor de mejores costos, 153-155
dirigida 149-153
importancia de la cultura corporativa, 391-392
maestras, 33
para entrar en nuevos negocios, 244-248
Estrategias de diferenciación
actividades de IyD para producción, 143
circunstancias comerciales favorables, 147
habilidades y conocimientos de empleados, 144
innovación y avances tecnológicos, 143
insumos de alta calidad, 144
intensidad del marketing y de ventas, 144
logros, 142
mejoras continuas de calidad, 144
ofrecer un valor superior, 145-146
promover el valor del producto, 146
razones de fracaso, 147-149
servicio al cliente, 143
Estrategias de diversificación
adquisición, 244-245
asignación juiciosa de recursos financieros, 257-258
atractividad de las industrias, 262-265
barreras de entrada, 247
capacidades de redirigir, 258
cerdos de efectivo, 271
combinar actividades, 249
compartir recursos, 249
compromiso entre negocios, 249
correspondencia de recursos no financieros, 272-273
correspondencia entre recursos, 270
correspondencia estratégica, 248-255
costo comparativo, 247-248
costos de transacción, 248
crecimiento, 260
economías de alcance, 254-255
elección de la manera de entrar, 246-248
empresas conjuntas, 245, 246
en negocios no relacionados, 255-256
enfoque de cartera de negocios, 271
estabilización, 261
estrategias combinadas, 261
evaluación, 261-280
exigencias administrativas, 259-260
fortalecimiento del desempeño conjunto, 242
fuerza competitiva de la unidad de negocio, 265-269
fundación interna de nuevos negocios, 245-246
inconvenientes de la, no relacionada, 259-260
iniciativas estratégicas para el desempeño, 274-280
jerarquizar y priorizar, 273-274
matriz de atractividad y fortaleza competitiva, 266-269
mercado de capital interno, 271
motivos administrativos, 261
negocios relacionados, diferentes o combinados, 248
oportunidades de, 242-243
orientación corporativa, 256-257
persecusión de oportunidades, 241-242
potencial de creación de ventaja competitiva, 269-270
prioridades de inversión, 242

pruebas para la, 243-244
rapidez, 247
razones inadecuadas de, no relacionada, 260-261
recursos críticos y capacidades, 247
reducción de riesgos, 260
reestructuración, 258
selección de nuevas industrias, 241
sinergia, 244
transferir experiencia especializada, 249
uso común de una marca reconocida, 249
vacas de efectivo, 271
ventaja de orientación, 258-259
Estrategias de liderazgo de costos bajos, 133
claves para el éxito, 138-140
cuándo funciona mejor, 140-141
ejemplo, 139
peligros, 141
principales formas, 133-138
Estrategias de mejores costos, 153-154
condiciones favorables, 154
riesgos, 154
Estrategias de subcontratación, 183
riesgo, 185-186
ventajas, 184-185
Estrategias dirigidas
condiciones favorables, 150-151
de bajos costos, 149-150
de diferenciación, 150
riesgos, 152-153
Estrategias horizontales
adquisición, 175, 212
fusión, 175
incumplimiento de resultados, 177-178
Estrategias para competir en el extranjero
adquisición, 212, 234
alianzas y empresas conjuntas, 213-217
competencia global, 209-210
competencia multinacional, 208
comprensión de necesidades y preferencias, 234
condiciones demográficas, 207-208
condiciones económicas, 205
coordinación internacional, 225
desarrollar modelos de negocios, 233-234
empresa tipo *greenfield*, 212-213
exportación, 210-211
factores que varían, 201-203
fuerza laboral local, 234
franquicias, 211-212
gigantes globales, 232-235
licencias, 211
limitación mutua, 228
mercados de países en desarrollo, 228-232
modificar el modelo de negocio, 231
pensar globalmente y actuar localmente, 220
pensar y actuar globalmente, 219-220
pensar y actuar localmente, 217-219
políticas gubernamentales, 204
precios bajos, 229-230
riesgos del tipo de cambio, 205-207
santuarios de rentabilidad, 225-226
subsidios entre mercados, 227-228
transferencias de competencias y capacidades, 223-225, 235
tratar de cambiar el mercado local, 231
ventaja competitiva, 221-225
ventajas y desventajas, 221
Estrategias para entrar en nuevos negocios
adquisición, 244-245
empresas conjuntas, 245, 246
fundación interna de nuevos negocios, 245-246
Estrategias verticales
alianzas estratégicas, 186-187
asociaciones cooperativas, 186
desventajas, 182-183
empresa conjunta, 187
empresa verticalmente integrada, 178
integración hacia etapas posteriores, 181
integración hacia etapas tempranas, 180-181
ponderación de las, 183
ventajas, 179-181
Estructura de la organización
actividades estratégicas cruciales, 342
ajustes estratégicos, 349-350
centralizada y descentralizada, 346-349
de matriz, 345
de red, 350
emparejar la, con la estrategia, 343-346
funcional, 343
multidivisional, 344
organizacional, 342
simple, 343
Estructuración laboral, 350-369
Ética, 287
benchmarking y, 114
cultura corporativa y, 386
de negocios e inteligencia competitiva, 82
Ética en los negocios
acciones para mejorar el ambiente, 305
apoyo a la comunidad, 305
ambiente de trabajo corrupto o amoral, 298-301
ciudadanía corporativa, 305
código de ética, 294-295
conciencia social, 305
conducta, falta de, 296-301
cortoplacismo, 298
costos de conductas no éticas, 304
defensa de una estrategia ética, 301-304
escuela del relativismo ético, 290-293
escuela del universalismo ético, 288-290
informes de los resultados triples, 309-311

iniciativas estratégicas, 285
múltiples grupos de criterios, 292
personas, planeta y rentabilidad, 309
prácticas de negocios sustentables, 311-312
presiones para superar objetivos, 297
responsabilidad social corporativa, 304-317
"resultado triple" de la empresa,307-311
sobornos y comisiones, 291-292
supervisión deficiente, 296-297
sustentabilidad ambiental, 312
teoría de los contratos sociales integrados, 293-296
trabajo infantil, 290-291
tratos internos, 297-298
European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), 215
Evaluación de la estrategia de diversificación
atractividad de las industrias, 262-265
cerdos de efectivo, 271
correspondencia de recursos no financieros, 272-273
correspondencia entre recursos, 270
enfoque de cartera de negocios, 271
fuerza competitiva de la unidad de negocio, 265-269
iniciativas estratégicas para el desempeño, 274-280
jerarquizar y priorizar, 273-274
matriz de atractividad y fortaleza competitiva, 266-269
mercado de capital interno, 271
participación relativa en el mercado, 265-266
potencial de creación de ventaja competitiva, 269-270
procedimiento de, 262
reestructuración de toda la empresa, 278-280
vacas de efectivo, 271
Evaluación de los impulsores del cambio, 76
Evaluación del ambiente competitivo
cambio en la industria, 72-77, 85
factores para el éxito competitivo, 82-84
fuerzas competitivas de la industria, 54-72, 85
movimientos estratégicos de los rivales, 80-82, 86
oportunidades atractivas de crecimiento, 53-54, 85
perspectivas de ganancias atractivas, 84, 86
posiciones de los rivales en la industria, 77-80

F

Factores
para el éxito competitivo, 82-84
políticos, legales y regulatorios, 52
principales de éxito (FPE), 82-83
tecnológicos, 52
Fannie Mae, 41
Fases del proceso de administración estratégica, 43-44
FedEx, 27
Flujo de efectivo interno, 93
Flujo de efectivo libre, 93
FODA, análisis, 100-106
Food Lion y Publix, 68
FPE. *Véase* Factores principales de éxito
Fórmula de utilidades, 11, 19
Fortaleza
competitiva ponderada, 120
de la empresa frente a sus rivales, 118-122, 124
Fortune, 7
Four Seasons, 9
Freddie Mac, 41
Fuerzas
competitivas de la industria, 54-72, 85
globales, 52
sociales, 52
Fusión, 175

G

Ganancias por acción, 92
Gap Inc., C101-C117
General Electric, 2, 302-303, 331-332
General Mills, 98
General Motors, 215
Gillette, 12
Global Crossing, 43
Global-position-systems. *Véase* Sistema de posicionamiento mundial
Globalización creciente, 73
Glocalización. *Véase* Estrategia transnacional
Google, 375, 385, C118-C136
GPS. *Véase* Sistema de posicionamiento mundial
Greenpeace, 26
Grupo estratégico, 77-78

H

H. J. Heinz Company, 45
Habilidades y conocimientos de empleados, 144
Heinz, 69
Herman Miller, C187-C199
Hewlett, Bill, 28
Hewlett-Packard, 12, 29
Hilton Hotels Corporation, 45
Home Depot, 27, 67, 135
Hoteles Hilton, 31
Howard Schultz, 34
Hyundai, 9

I

Impulsores
de cualidades únicas, 142-143
del cambio, 72
Incentivos y cultura corporativa, 136
Indicadores económicos clave, 53
Iniciativas proactivas, 11
Informes de los resultados triples, 309-311
Influencias regulatorias, 75
Innovación
avances tecnológicos e, 143
de producto, 74
para mejorar el producto, 56
Instalaciones a toda capacidad, 135-136
Insumos
de alta calidad, 144
de menor costo, 135
Intel, 64
Inteligencia competitiva, 81
ética de negocios e, 82
Intensidad del marketing y de ventas, 144

J

JM Family Enterprises, 375
John Deere, 308-309
Johnson & Johnson, 277, 292, 305
Joint venture. *Véase* Empresa conjunta
Juegos de múltiples jugadores en internet basados en roles, 232-233
Junta directiva fuerte e independiente, 43
Just Coffee, 110

K

Koch Industries, 20
Kroger, 67, 68

L

La Guarida del Diablo, C184-C186
Lealtad del cliente, 60
Leibovitz, Mitchell, 31
Levi Strauss & Company, 26
Lexmark, 12
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (LPCE), 292
Ley Sarbanes-Oxley de 2002, 43
Limitación mutua, 228
Lincoln Electric, 375
Lista de preocupaciones de la administración, 122

M

Macroambiente, 50, 51
Mapa de grupos estratégicos, 78-80
ejemplo, 79
Massively Multiplayer Online Role-Playing Games. *Véase* Juegos de múltiples jugadores en internet basados en roles
McDonald's, 7-8, 27, 32, 305
Margen de utilidad bruta, 92
Margen de utilidad neta, 92
Margen de utilidad operativa, 92
Mary Kay Cosmetics, 20, 82
Matriz de atractividad y fortaleza competitiva, 266-269
MBWA. *Véase* Administración por paseo
Mejorar red de distribuidores, 56
Mejoras
continuas de calidad, 144
en las operaciones, 7
Mercado
de compradores, 58, 68
de vendedores, 68
Microsoft, 26, 32, 64, 305
Ministerio de Defensa del Reino Unido, 31
Misión de este libro, 15
MMORPG. *Véase* Juegos de múltiples jugadores en internet basados en roles
Modelo de competencia de cinco fuerzas, 54-55
nuevos participantes, 54, 59-62
poder de negociación del cliente, 54, 67-70
poder de negociación del proveedor, 54, 64-67
productos sustitutos, 54, 63-64
rentabilidad, 70-71
sensibilidad al precio, 67-70
vendedores rivales, 54-59
Modelo de negocios, 11-12
Movimientos estratégicos de los rivales, 80-82

N

Negocio actual de la empresa, 26
Negocio responsable sustentable. *Véase* Responsabilidad social corporativa
Neiman Marcus, 79
Netflix, C72-C87
Nike, 26
Nintendo, 27
Nokia, 27
Nokia Siemens Networks, 215
Nordstrom, 32, 375
Nucor Corporation, 378
NTT Communications, 215
Nuevas aplicaciones de internet, 74
Nuevos participantes en la industria, 54
barreras al ingreso, 59-61
amenaza de ingreso, 61
factores que afectan la amenaza de entrada, 62

O

Objetivos
  características, 28
  como patrones de medida, 28
  concepto, 28, 30
  cuadro de mando integral, 30-31
  esfuerzo de equipo, 33
  fecha límite, 28
  financieros y estratégicos, 28, 30
  necesidad, 31-33
  proceso descendente, 33
  propósito gerencial, 28
Obligaciones de la junta directiva, 40-41, 44
Occupational Safety and Health Administration (OSHA), 25
Ofensivas estratégicas
  base de un ataque competitivo, 164-167
  bloquear rutas a los contendientes, 169
  desventajas de los primeros actores, 173-174
  elegir el rival, 167
  estrategia de océano azul, 168
  manifestar probables represalias, 169
  ventajas de los seguidores, 172-173
  ventajas o desventajas de actuar primero, 170
Ohmae, Kenichi, 48
Oportunidad(es)
  atractivas para el crecimiento, 53-54, 85
  comercial, 102-103, 104
  y amenazas para la empresa, 100-106, 123
Outsourcing. *Véase* Subcontratación
Organización capaz de ejecutar la estrategia
Organización del esfuerzo laboral, 339-350
Over-the-Air Broadcast Radio, 13

P

Patrón de acciones, 6
PCGA. *Véase* Principios contables generalmente aceptados
Pensar globalmente y actuar localmente, 220
Pensar y actuar globalmente, 219-220
Pensar y actuar localmente, 217-219
Pep Boys, 31
PepsiCo, 134
Periodo de cobranza promedio, 93
Personas, planeta y rentabilidad, 309
Perspectivas de ganancias atractivas, 84
Planeación de recursos de la empresa, 136
Poder de negociación
  de los compradores, 54
    factores que afectan el, 69
  de los proveedores, 54, 55, 57, 64-67
    factores que afectan el, 66
Políticas gubernamentales restrictivas, 60-61
Porter, Michael E., 48, 130
Posición de mercado
  alcance de la empresa, 174
  fortalecimiento, 174-175
Posiciones de los rivales en la industria, 77-80
Prácticas
  de negocios sustentables, 311-312
  de personal, 332-333
Precio(s), 11
  accesibles, 7
  y costos competitivos, 106-118, 124
Prahalad, C. K., 130
Preferencias de marca, 60
Premji, Azim, 2
Presiones competitivas
  nuevos participantes, 54, 59-62
  poder de negociación del cliente, 54, 67-70
  poder de negociación del proveedor, 54, 64-67
  presiones para superar objetivos, 297
  productos sustitutos, 54, 63-64
  sensibilidad al precio, 67-70
  vendedores rivales, 54-59
Préstamos *subprime*, 42, 296
Principios contables generalmente aceptados, 41
Proceso
  DMADV y DMAMC, 363-366
  de ejecución de la estrategia, 325
  descendente, 33
Procter & Gamble, 27
Producto eje, 12
Productos poco diferenciados, 57-58
Productos sustitutos, 54, 57, 63-64
  factores que afectan la competencia de los, 64
Progressive Insurance, 152
Propósito de la empresa, 26
Propuesta de valor para el cliente, 11, 16
Prueba
  de ajuste, 12-13, 16
  de desempeño, 14, 16
  de ética en proveedores de Apple, 289
  de la mejoría, 244
  de ventaja competitiva, 14, 16
  del atractivo de la industria, 243
  del costo de entrada, 243-244
  del poder competitivo de un recurso, 98-99
Publicidad, 56
Puntos estratégicos de la administración, 122-123, 124

Q

Qwest Communications, 43

R

Razón de cobertura de intereses, 93
Razón de pago de dividendos, 93
Razón deuda a largo plazo-capital accionario, 93

Razón deuda a largo plazo-capital, 93
Razón deuda-activos, 93
Razón deuda-capital accionario, 93
Razón precio-ganancias, 93
Razones de actividad, 93
Razones de apalancamiento financiero, 93
Razones de liquidez, 92
Razones de rentabilidad, 92
Razones para expandirse en el extranjero, 200-201
Reacción de las empresas en el mercado, 59
Reacciones de adaptación, 10
Recurso(s), 95
  grupos de, 97
  tipos de, 95-96
Recursos y capacidades de la empresa, 91-100, 123
  fortalezas de, 104
Reducción de incertidumbre, 75
Reestructuración de toda la empresa, 278-280
Reingeniería de procesos de negocio, 361-362
Remates, 56
Rendimiento de los dividendos sobre las acciones comunes, 93
Rendimiento neto sobre ventas. *Véase* Margen de utilidad neta
Rendimiento sobre activos totales, 92
Rendimiento sobre el capital de los accionistas, 92
Rendimiento sobre el capital invertido, 92
Rendimiento sobre ventas. *Véase* Margen de utilidad operativa
Rentabilidad futura, 103, 105
Responsabilidad corporativa. *Véase* Responsabilidad social corporativa
Responsabilidad social corporativa (RSC), 307-311
"Resultado triple" de la empresa, 307-311
Riesgo(s)
  de negocios, 75
  del tipo de cambio, 205-207
Ritz-Carlton, 9
Rivalidad entre vendedores competidores, 57-59
Robin Hood, C182-C183
Rotación de inventario, 93

S

Saks Fifth Avenue, 79
Sam's Club, C53-C55
Safeway, 68
Santuarios de rentabilidad, 225-226
Sara Lee Corporation, C154-C167
Scotland Yard, 26
Seguimiento del desempeño, 370-371
Sensibilidad al precio, 70
Ser proveedor de bajo costo, 6, 8
Servicio al cliente, 143
Shanghai Automotive Industrial Corporation, 215
Shell Oil, 27
Siemens AG, 31
Signos de una buena administración, 15
Sinergia, 244
Sirius XM, 13
Sistema de posicionamiento mundial, 371
Sistemas de información y operación, 369-372
Situación actual de la empresa, 4
Smucker Company, C168-C181
Sociedades de colaboración, 337-338
Sobornos y comisiones, 291-292
Southwest Airlines, 6
Stanford Financial Group, 299
Staples, 67
Starbucks, 34, C200-C233
Steve Jobs, 34
Subcontratación, 183, 337
  de actividades de la cadena de valor, 341
Subsidios entre mercados, 227-228
Superar a la competencia, 8
Supervisión del desempeño de los trabajadores, 371-372
Sustaintable responsable business, SRB. Véase Responsabilidad social corporativa
Sustentabilidad, 311
Sustentabilidad ambiental, 312
Sustitutos con precio atractivo, 63

T

Tasa actual, 92
Tasas financieras básicas, 92
Tarea en proceso, 9-10
Tecnología de producción y diseño, 136
Tecnología Voz sobre Protocolo de Internet, 74
Teoría de los contratos sociales integrados, 294
Timex, 79
Toma de decisiones, 346-349
Toyota Motor Company, 155
Trabajo infantil, 290-291
Trader Joe's, 26
Transferencias
  de competencias y capacidades, 223-225, 235
  de experiencia especializada, 249
Triple-bottom-line, TBL. *Véase* Informes de los resultados triples

U

Ubicación de grupos estratégicos, 77-78
UBS, 25
Ukrop's Super Markets, 376

Universalismo ético, 288
UPS, 31
Uso de sistemas de comunicación y TI, 136

V

Valor, 11
Valores esenciales, 27-28
  concepto, 27
  cultura corporativa y, 386-388
Vendedores rivales, 54
  altas barreras para salir, 59
  "armas" competitivas, 56
  diversidad de los competidores, 58
  factores que afectan la rivalidad, 57-59
  grado de diferenciación del producto, 58
  "mercado de compradores", 58
  productos poco diferenciados, 57-58
Ventaja(s) competitiva(s), 5-6
  capacidades de ejecución y, 338-339
  sustentable, 6
  y rentabilidad, 9
Ventaja
  de costos, 134-135
  de orientación, 258-259
Ventas de liquidación, 56
Verio, 215
VF Corporation, 279
Vigilar los avances, 21
Visión, 4
Visión estratégica
  comunicación eficaz, 23-24
  concepto, 23
  declaración, 24-26
  desarrollo, 22-23
  ejemplos, 25
  resultados de una clara, 26
  valores y misión, 27-28
Vizio, Inc., 151
Voice-Over-Internet-Protocol. *Véase* Tecnología Voz sobre Protocolo de Internet

W

W.L. Gore, 376
Walmart, 6, 25, 67, 79, 99, 139
Walt Disney, 9
Welch, Jack, 2, 240
Wells Fargo, 45
Whirlpool Corporation, 366
Whole Foods Market, C2-C39
Windows, 98
Wipro Technologies, 2
WorldCom, 43, 298

Y

Yum! Brands, 230

Z

Zappo, 29