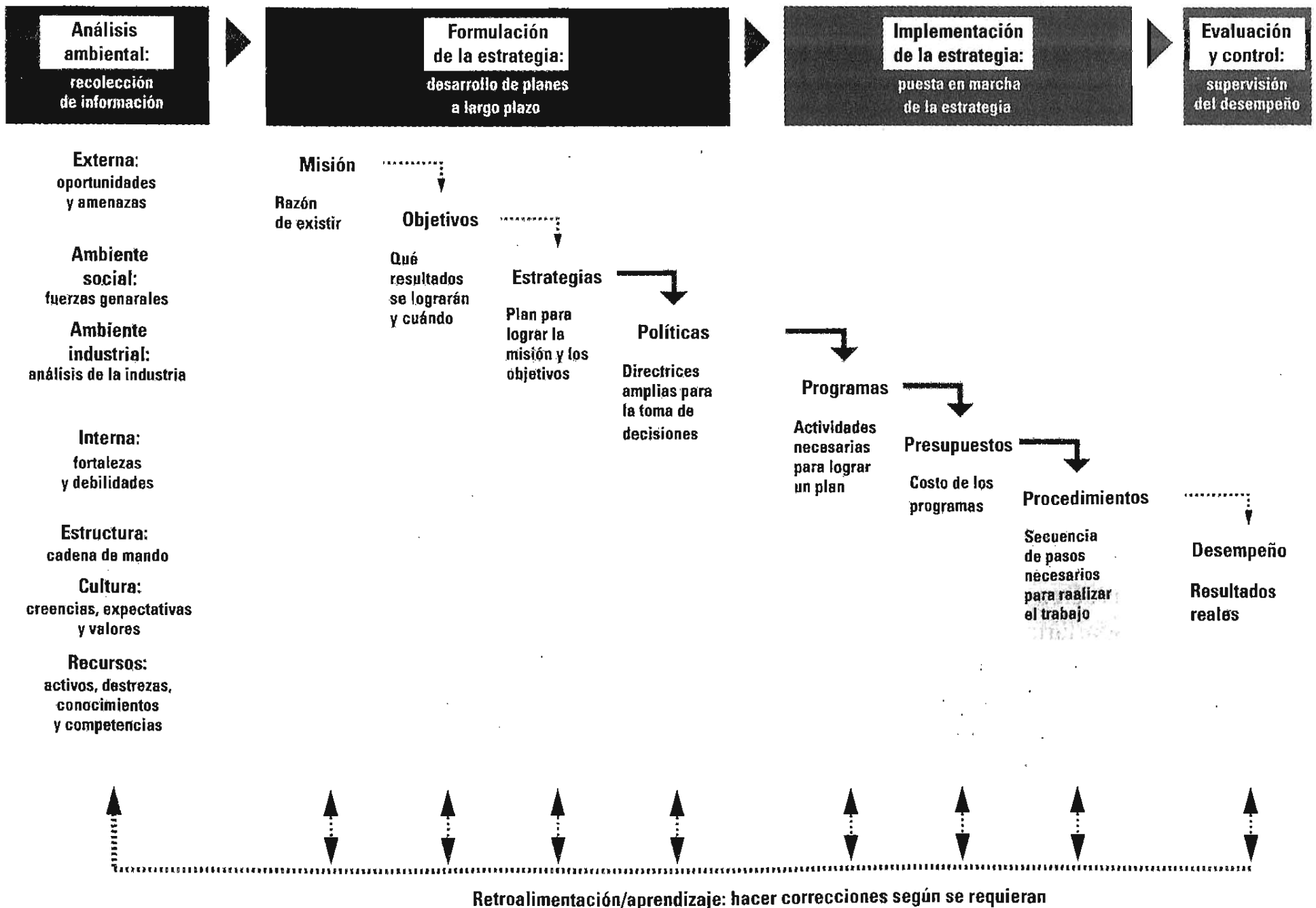


CAPÍTULO 1

Conceptos básicos de administración estratégica



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Entender los beneficios de la administración estratégica
- Explicar la manera en que la globalización y el comercio electrónico influyen en la administración estratégica
- Entender el modelo básico de administración estratégica
- Identificar algunos eventos desencadenantes comunes que actúan como estímulos del cambio estratégico
- Comprender los modos de la toma de decisiones estratégicas
- Usar la auditoría estratégica como un método para analizar las funciones y actividades corporativas

¿CÓMO UNA EMPRESA ALCANZA EL ÉXITO Y LO MANTIENE? ¡CIERTAMENTE NO EVITANDO LOS riesgos y siguiendo las formas tradicionales de hacer negocios! Éste era el dilema que enfrentaba en 2004 la Boeing Company, la reconocida fábrica de aviones comerciales y militares con sede en Estados Unidos. Después de haber sido durante mucho tiempo líder en la industria global de manufactura de fuselajes, Boeing ha perdido lentamente participación de mercado desde la década de los noventa en favor de Airbus Industrie con sede en Europa, una división de la European Aeronautic & Space Company (EADS). En diciembre de 2001, la junta directiva de EADS había asignado a la corporación un objetivo que nunca había logrado: arrebatarse a Boeing el liderazgo de la industria de la aviación comercial por medio de la construcción del avión a reacción comercial más grande del mundo, el Airbus 380. El A380 transportaría a 481 pasajeros en una configuración de asientos normal de múltiples clases en comparación con los 416 pasajeros que transporta el Boeing 747-400 mediante una configuración de asientos similar. El A380 no sólo volaría 621 millas más que el 747, sino que los costos de operación de las líneas aéreas se reducirían de 15 a 20% por pasajero. Con pedidos en cartera por 50 aviones A380, la junta directiva de EADS anunció que el nuevo avión estaría listo para su entrega en 2006. El programa A380 propuesto disminuyó las ventas del jumbo jet de Boeing. Desde 2000, las líneas aéreas habían ordenado sólo 10 Boeings 747 de pasajeros.

Boeing era claramente una empresa en problemas en 2003. Distraída por las adquisiciones de McDonnell Douglas and Rockwell Aerospace, la administración de alto nivel de Boeing dedicó los años siguientes a fortalecer la posición históricamente débil de la corporación en la industria aeroespacial y de defensa, lo cual provocó el deterioro de su competencia tradicional en aviación comercial. Boeing, que alguna vez fue la maravilla del mundo en manufactura, ahora gastaba de 10 a 20% más que Airbus en la construcción de un avión. Por lo tanto, los precios que cobraba por sus aviones también eran más altos. Como consecuencia, la participación en el mercado comercial de Boeing disminuyó de casi 70% en 1996 a menos de la mitad para finales de 2003. Airbus sostenía haber entregado 300 aviones en comparación con los 285 de Boeing y haber ganado 56% de los 396 pedidos solicitados por líneas aéreas en 2003, lo que representó una enorme mejoría en comparación con 1994, ¡cuando Airbus controlaba sólo la quinta parte del mercado! Éste fue un gran logro dado que el A380 era tan grande que las modificaciones necesarias para acomodarlo en los aeropuertos costarían de 80 a 100 millones de dólares.

Aunque las ventas para defensa representaban ahora más de la mitad de los ingresos de la empresa, su director general, Stonecipher, se dio cuenta de que necesitaba actuar rápidamente para recuperar el liderazgo de Boeing en el sector comercial de la industria. En diciembre de 2003, la junta directiva aprobó la decisión estratégica de promover un nuevo avión comercial, el Boeing 787, para venderlo a líneas aéreas. Este nuevo modelo era un avión de alcance medio, no un jumbo jet como el A380. El 787 transportaría entre 220 y 250 pasajeros, pero consumiría 20% menos gasolina y sería más barato de operar que su competidor, el avión de alcance medio actual de Airbus, el A330-200, más pequeño y de cuerpo amplio. Sería fabricado con resina epóxica-grafito en lugar de aluminio y se había planeado que su vuelo fuera más rápido, más alto, de mayor alcance, más limpio, más silencioso y más eficiente que cualquier otro jet de tamaño mediano. Ésta era la primera vez desde la aprobación del jet 777 en 1990 que la empresa lanzaba un programa para la construcción de un avión completamente nuevo. Los costos de desarrollo se calcularon en ocho mil millones de dólares en cinco años. De acuerdo con los resultados de estos esfuerzos de ventas, la junta directiva decidiría en 2004 si comenzaría o cancelaría el programa de construcción del 787. Si el programa era aprobado, los aviones podrían entregarse en 2008, dos años después de la entrega del A380.

La decisión sobre el Boeing 787 se basó en una serie completamente distinta de supuestos que los de la junta directiva de EADS para aprobar el A380. La administración de alto nivel creía que el mercado comercial deseaba jumbo jets aún más grandes para volar en rutas internacionales largas. Los aeropuertos de Asia, Medio Oriente y Europa se congestionaban excesivamente. En estos sitios florecía el método radial de crear centros neurálgicos de líneas aéreas importantes. El uso de aviones más grandes era una forma de manejar el congestionamiento, pues se podrían transportar más pasajeros por avión desde estos centros. La administración de EADS creía que en los próximos veinte años las líneas aéreas y las empresas de transporte de carga necesitarían un mínimo de 1500 aviones más, por lo menos del mismo tamaño que el B747. La administración de EADS concluyó que la clave para controlar el mercado comercial futuro era imprescindible contar con aviones más grandes y costosos. El A380 era una apuesta muy grande en ese escenario futuro. El programa A380 costaría a EADS casi 13 millones de dólares antes de entregar el primer avión.

En contraste, la administración de Boeing creía en un escenario futuro muy distinto. Al observar el éxito de Southwest y JetBlue, entre otras líneas aéreas de Estados Unidos, concluyó que en el futuro no se venderían más de 320 aviones extragrandes en la medida en que la industria de las líneas aéreas se alejara de las redes radiales orientándose hacia vuelos más directos entre aeropuertos más pequeños. La fragmentación de la industria de las líneas aéreas, que otorgaba suma importancia a la competencia a través de costos más bajos, era la razón principal para construir el Boeing 787 eficiente en turbosina. Una razón secundaria era atender las quejas crecientes de los pasajeros relativas a la reducción del tamaño de los asientos y de los espacios para las piernas en los aviones actuales que empleaban las líneas aéreas preocupadas por los costos. El 787 fue diseñado con ventanas, asientos, baños y compartimientos para equipaje más grandes. También se consideró su construcción en dos versiones: de corto y de largo alcances. La administración de Boeing predijo un mercado de dos mil a tres mil de estas aeronaves. Los analistas de la industria dieron un apoyo adicional al avión de alcance medio, ya que predijeron que el enorme A380 daría un nuevo significado al término “clase ganado”. Para lograr las economías de escala necesarias, al A380 había dedicado una gran porción de sus dos cubiertas a la clase económica, con filas transversales de tres o cuatro pasajeros, que es la misma configuración que la de la mayoría de los Boeing 747. “¿Estoy dispuesto a sentarme en un avión acompañado de 500 personas, esperar mis maletas junto con 500 personas y registrarme con 500 personas?”, preguntó el director de Continental Airlines, Gordon Bethune.

¿Cuál visión del futuro era la correcta? Los destinos a largo plazo tanto de Boeing como de Airbus dependían de dos decisiones estratégicas muy diferentes, basadas en dos evaluaciones del mercado muy distintas. Si Airbus está en lo cierto, el mercado continuará demandando enormes aviones. Si fuera Boeing la que acertó, la ola actual de jumbo jets habría llegado a su límite y pronto será reemplazada por una nueva ola de jets de alcance medio ahorradores de combustible. ¿Cuál estrategia empresarial tiene la mejor oportunidad de éxito?¹

1.1 Estudio de la administración estratégica

La **administración estratégica** es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

Etapas de la administración estratégica

Empresas como General Electric y el Boston Consulting Group han desarrollado y usado con éxito muchos de los conceptos y técnicas relacionados con la administración estratégica. Con el paso del tiempo, los profesionales de negocios y los investigadores académicos han ampliado y perfeccionado estos conceptos. Inicialmente, la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las orga-

nizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.

En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro **etapas de la administración estratégica**:²

Etapas 1. Planificación financiera básica: los administradores inician una planificación seria cuando se les solicita que propongan el presupuesto del año siguiente. Los proyectos se proponen con base en un análisis poco profundo, en el que la mayoría de la información procede de la misma empresa. Por lo general, la fuerza de ventas proporciona la pequeña cantidad de información ambiental. Esta planificación operativa simplista, que sólo pretende ser administración estratégica, consume demasiado tiempo. Con frecuencia, las actividades normales de la empresa se suspenden durante semanas mientras los administradores tratan de atiborrar de ideas la propuesta de presupuesto. El horizonte temporal es regularmente de un año.

Etapas 2. Planificación basada en pronósticos: debido a que los presupuestos anuales comienzan a perder utilidad para estimular la planificación a largo plazo, los administradores intentan proponer planes a cinco años. En este momento, consideran proyectos que abarcan más de un año. Además de la información interna, los administradores recaban cualquier dato ambiental disponible, generalmente de manera específica, y extrapolan las tendencias corrientes a cinco años hacia el futuro. Esta etapa requiere también mucho tiempo, pues con frecuencia implica todo un mes de actividad administrativa para tener la seguridad de que todos los presupuestos propuestos concuerdan entre sí. El proceso se politiza en la medida en que los administradores compiten por porciones mayores de fondos. Se llevan a cabo juntas interminables para evaluar las propuestas y justificar los supuestos. El horizonte temporal es generalmente de tres a cinco años.

Etapas 3. Planificación (estratégica) orientada externamente: frustrada con planes a cinco años altamente políticos aunque ineficaces, la administración de alto nivel toma el control del proceso de planificación, con lo cual da inicio la planificación estratégica. La empresa trata de responder más a los cambios en los mercados y la competencia mediante la utilización del pensamiento estratégico. La planificación es retirada del control de los administradores de nivel inferior y se concentra en un equipo cuya tarea es desarrollar planes estratégicos para la corporación. A menudo, los consultores proporcionan complejas e innovadoras técnicas que el equipo de planificación usa para reunir información y predecir tendencias futuras. Ex militares expertos desarrollan unidades de inteligencia competitiva. Los administradores de nivel superior participan una vez al año en un “retiro” que se lleva a cabo en un centro recreativo y es dirigido por miembros clave del equipo de planificación con el fin de evaluar y actualizar el plan estratégico presente. Esta planificación de arriba hacia abajo destaca la formulación de la estrategia formal y deja los aspectos de implementación a los administradores de niveles inferiores. Por lo general, la administración de alto nivel desarrolla planes a cinco años con la ayuda de consultores, pero con una participación mínima de los niveles inferiores.

Etapas 4. Administración estratégica: al darse cuenta de que incluso los mejores planes estratégicos son inútiles sin la participación ni el compromiso de los ejecutivos de niveles inferiores, la administración de alto nivel forma grupos de planificación integrados por administradores y empleados clave de muchos estratos que participan en diversos departamentos y grupos de trabajo. Desarrollan e integran una serie de planes estratégicos dirigidos hacia el logro de los objetivos principales de la empresa. En este momento, los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control. En vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia. El complejo plan estratégico a cinco años realizado anualmente es reemplazado por el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización a lo largo del año. La información estratégica, antes disponible sólo a nivel central por la administración de alto nivel, se encuentra diseminada a través de redes de área local e intranets entre el personal de toda la organización. En lugar de un equipo de planificación grande y centralizado, existen consultores de planificación, tanto internos como externos, que están dispuestos a ayudar a dirigir los debates grupales sobre la estrategia. Aunque la administración de alto nivel puede aún iniciar el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes pueden

surgir de cualquier parte de la organización. La planificación es comúnmente interactiva a través de los niveles y ya no fluye de arriba hacia abajo. Ahora participa el personal de todos los niveles.

General Electric, una de las empresas pioneras en planificación estratégica, dirigió la transición de la planificación estratégica a la administración estratégica durante la década de los ochenta.³ Para la década de los noventa, la mayoría de las demás corporaciones de todo el mundo habían iniciado la conversión a la administración estratégica.

Beneficios de la administración estratégica

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen.⁴ El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.⁵ Por ejemplo, estudios sobre el efecto de la desregulación en las industrias ferroviaria y camionera de Estados Unidos descubrieron que las empresas que modificaron sus estrategias y estructuras a medida que el ambiente cambiaba superaron en rendimiento a las empresas que no realizaron estos cambios.⁶

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante⁷

Sin embargo, para ser eficaz la administración estratégica no siempre necesita conformar un proceso formal, sino que puede empezar con algunas preguntas sencillas:

1. ¿Dónde se encuentra la organización ahora? (¡No dónde esperamos que esté!)
2. Si no se realizan cambios, ¿dónde estará en un año?, ¿en dos años?, ¿en 5 años?, ¿en 10 años? ¿Son aceptables las respuestas?
3. Si las respuestas no son aceptables, ¿qué acciones específicas debe llevar a cabo la administración? ¿Cuáles son los riesgos y las recompensas involucradas?

En 2003, la Encuesta Anual de Herramientas de Administración, de Bain & Company, que se aplicó a ejecutivos de alto nivel de 708 empresas de cinco continentes reveló que las herramientas de administración más populares eran la planeación estratégica (utilizada por 89% de las empresas) y el desarrollo de las declaraciones de la misión y visión (aplicado por 84% de ellas), que son partes esenciales de la administración estratégica.⁸ La investigación sobre las prácticas de planificación de las empresas de la industria petrolera concluye que el valor real de la planificación estratégica moderna reside más en el *pensamiento estratégico* y el *aprendizaje organizacional*, que forman parte de un proceso de planificación orientado hacia el futuro, que en cualquier plan estratégico escrito resultante.⁹ En particular, las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular. No obstante, estudios de empresas pequeñas y medianas revelan que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, sobre todo cuando éste se mide en relación con el aumento de las ventas.¹⁰

La planificación de la estrategia de grandes corporaciones con múltiples divisiones es compleja y requiere mucho tiempo. Una empresa grande necesita con frecuencia un poco más de un año para pasar de la evaluación de situaciones a un acuerdo final de decisiones. Por ejemplo, los planes estratégicos en la industria petrolera global tienden a cubrir de cuatro a cinco años. El horizonte de planificación de la exploración petrolera es todavía mayor, esto es, hasta de 15 años.¹¹ Debido al número relativamente grande de personas que son afectadas por las decisiones estratégicas de las grandes empresas, se requiere un sistema formal más complejo para tener la seguridad de que la planificación estratégica conduce a un rendimiento exitoso. De otro modo, la administración de alto nivel queda aislada de los desarrollos de las unidades de negocios y los administradores de niveles inferiores pierden la visión de la misión y los objetivos corporativos.

1.2 Globalización y comercio electrónico: desafíos para la administración estratégica

No hace mucho tiempo, una corporación de negocios podía ser exitosa sólo concentrándose en vender y fabricar bienes y servicios dentro de sus fronteras nacionales. Los factores internacionales eran mínimos. Las utilidades obtenidas de la exportación de productos a tierras extranjeras eran consideradas como el merengue del pastel, aunque realmente no esenciales para el éxito corporativo. Por ejemplo, durante la década de los sesenta, la mayoría de las empresas estadounidenses se organizaban alrededor de varias divisiones de productos que fabricaban y vendían bienes sólo en su país de origen. Comúnmente, una división internacional administraba toda la manufactura y venta fuera de él. Por lo general, una asignación internacional era considerada como un mensaje de que “el beneficiario” ya no era candidato a una promoción y que debería buscar otro empleo.

De manera similar, hasta mediados de la década de los noventa, una empresa de negocios podía ser muy exitosa si utilizaba internet nada más como un sitio web de relaciones públicas. La mayoría de los negocios se realizaba a través de la fuerza de ventas y de la red de distribuidores, con ventas finales al consumidor por medio de almacenes al detalle. Pocos ejecutivos usaban computadoras personales y menos aún navegaban en la World Wide Web. Internet era útil en investigación, pero hasta hace poco no era considerada como un medio para llevar a cabo realmente transacciones comerciales normales.

Efecto de la globalización

En la actualidad todo ha cambiado. La **globalización**, la internacionalización de mercados y corporaciones, ha cambiado la forma en que las corporaciones modernas hacen negocios. Con el fin de alcanzar las economías de escala necesarias para lograr costos bajos y, así, los precios bajos que se requieren para ser competitivas, las empresas consideran un mercado global (mundial) en vez de uno nacional. Por ejemplo, Nike y Reebok manufacturan sus zapatos deportivos en varios países asiáticos para venderlos en todos los continentes. Del mismo modo que Nike y Reebok, muchas otras empresas de Estados Unidos y Europa occidental subcontratan su manufactura, desarrollo de software o servicio al cliente en favor de empresas de China, Europa oriental o India. En lugar de usar una división internacional para administrar todas las operaciones que se llevan a cabo fuera de su país de origen, ahora las grandes corporaciones utilizan estructuras de matriz en las que las unidades de productos se entrelazan con unidades nacionales o regionales. Ahora, las asignaciones internacionales son consideradas como fundamentales para cualquiera que esté interesado en alcanzar la administración de alto nivel.

En la medida en que más industrias se desarrollan en los mercados globales, la administración estratégica adquiere cada vez mayor importancia para mantenerse al tanto de los desarrollos internacionales y posicionar una empresa con el fin de lograr una ventaja competitiva de largo plazo. Por ejemplo, General Electric cambió un importante laboratorio de investigación y desarrollo de su división de sistemas médicos de Japón a China con el propósito de aprender más sobre el desarrollo de nuevos productos para economías en vías de desarrollo. Según Wilbur Chung, un profesor de Wharton, “cualquier cosa que China desarrolle se extiende al resto del mundo. China podrá tener un PIB per cápita inferior al de los países desarrollados, pero los chinos tienen un fuerte sentido de cómo diseñar los productos para su mercado”.¹²

La formación de asociaciones y acuerdos regionales comerciales, como la Unión Europea, el TLCAN, el Mercosur, el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA) y la ASEAN, está cambiando la manera de hacer negocios internacionales. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer la forma en que las asociaciones comerciales regionales obligan a las corporaciones a establecer una planta de manufactura dondequiera que deseen vender bienes o, de lo contrario, a enfrentar aranceles elevados. Estas asociaciones han favorecido el aumento de la armonización de estándares de tal manera que los productos se puedan vender y desplazar a través de las fronteras nacionales con mayor facilidad. Los factores internacionales han conducido a la alianza estratégica entre British Airways y American Airlines, así como a la fusión entre Daimler-Benz y Chrysler Corporation, entre otras.

TEMA GLOBAL

Las asociaciones comerciales regionales reemplazan a las barreras comerciales nacionales

La **Unión Europea (UE)** es la asociación comercial más importante del mundo. Su meta es la integración económica total de sus 25 países miembros de tal manera que los bienes fabricados en una parte de ella se desplacen libremente sin siquiera detenerse para una inspección aduanal. La UE incluye a Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, España, Suecia y el Reino Unido más los 10 países admitidos en 2004: República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, Chipre y Malta. Rumania y Bulgaria esperan unirse en 2007. Otros países, entre ellos Croacia, Macedonia y Turquía, han solicitado recientemente su ingreso o están en proceso de solicitud. Una moneda, el euro, se usa en toda la región a medida que los miembros integran sus sistemas monetarios. La constante eliminación de barreras al libre comercio proporciona el impulso a una serie de fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas entre corporaciones empresariales. El requisito de por lo menos 60% de contenido local para evitar aranceles ha obligado a muchas empresas estadounidenses y asiáticas a abandonar la exportación en favor de establecer una presencia local fuerte en Europa.

Canadá, Estados Unidos y México están asociados económicamente bajo el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**. La meta del TLCAN es mejorar el comercio entre los tres países miembro en vez de completar la integración económica. Lanzado en 1994, el tratado requiere que los tres miembros eliminen todos los aranceles entre ellos en un periodo de 15 años, pero pueden tener sus propios acuerdos arancelarios con países no miembros. Los automóviles y camiones deben tener 62.5% de contenido estadounidense para calificar para el estatus libre de impuestos. Las restricciones a la transportación y otras regulaciones se han reducido significativamente. Algunas corporaciones asiáticas y europeas han instalado sus plantas en uno de los países miembro del TLCAN para tener acceso a toda la región de Norteamérica. Vicente Fox, presidente de México, propuso que el TLCAN fuera más como la Unión Europea, es decir, que tanto las personas como los bienes tuvieran acceso ilimitado a través de las fronteras, desde México hasta Canadá. Varias corporaciones, como Electrolux, de Suecia, construyen instalaciones de manufactura en México para aprovechar los sueldos bajos y el acceso fácil a los mercados de Estados Unidos y Canadá.

Los países sudamericanos también trabajan para armonizar sus relaciones comerciales entre sí y formar asociaciones comerciales. El establecimiento del área de libre co-

mercio del **Mercosur (Mercosul)**, en portugués) formada por Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay obliga a contar con una planta de manufactura en la región para que los países no miembros eviten el pago de aranceles. El Mercosur, que sostiene ser la contraparte del TLCAN, ha ampliado los acuerdos de libre comercio a Bolivia y Venezuela. Con la cooperación entre Chile y Argentina para construir un túnel a través de los Andes para conectar a ambos países, es probable que Chile establezca también una relación económica con el Mercosur.

En 2004, cinco países de América Central: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, más República Dominicana y Estados Unidos, firmaron el **Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA)**, por sus siglas en inglés, Central American Free Trade Agreement). Anteriormente, los fabricantes textiles de Centroamérica debían pagar impuestos de importación de 18 a 28% para vender ropa en Estados Unidos, a menos que compraran su materia prima a empresas estadounidenses. Bajo el CAFTA, los miembros pueden comprar materia prima en cualquier parte y sus exportaciones son libres de impuestos. Además, el CAFTA eliminó los impuestos de importación de 80% a todos los bienes de consumo e industriales estadounidenses que se exportan a países miembro del CAFTA, así como los impuestos de muchas exportaciones agrícolas de este origen. El tratado espera la ratificación del Congreso de Estados Unidos antes de entrar en vigor.

Asia no cuenta todavía con una asociación comercial regional comparable que iguale el poder económico potencial del TLCAN o la UE. Japón, Corea del Sur, China e India operan generalmente como potencias económicas independientes. No obstante, la **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)**, por sus siglas en inglés, Asociación Of Southeast Asian Nations), integrada por Brunei Darussalam, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Laos, Myanmar, Camboya y Vietnam, intenta enlazar a sus miembros en una zona económica sin fronteras. Conocida cada vez más como ASEAN+3, incluye ahora a China, Japón y Corea del Sur en su cumbre anual. Los países de la ASEAN negociaron el enlace del Área de Libre Comercio ASEAN (AFTA, por sus siglas en inglés, ASEAN Free Trade Area) con el área de libre comercio existente de Australia y Nueva Zelanda. Con la UE extendiéndose hacia el Este y el TLCAN ampliándose hacia el Sur para algún día conectarse con el CAFTA y el Mercosur, la presión aumenta sobre los países asiáticos independientes para formar una versión ampliada de la ASEAN.

Comercio electrónico

El **comercio electrónico** se refiere al uso de internet para llevar a cabo transacciones comerciales. Internet está redefiniendo el mercado global y lo seguirá haciendo durante muchos años más. Esta herramienta no sólo está cambiando la forma de interactuar de clientes, proveedores y empresas, sino que también día a día modifica la manera en que las empresas trabajan internamente. Desde su introduc-

ción, ha influido profundamente en las bases de la competencia en muchas industrias. En vez del enfoque tradicional en las características y costos de productos, internet está desplazando las bases de la competencia hacia un nivel más estratégico en el que la cadena de valor tradicional de una industria se modifica en forma drástica. Un informe de AMR Research indicó que los líderes de la industria se encuentran en el proceso de cambiar de 60 a 100% de sus transacciones de empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés, *business-to-business*) a internet. El mercado B2B de internet incluye: *a*) plataformas de intercambio comercial como VerticalNet y TradeMatrix de i2 Technologies, que apoya a las comunidades comerciales de múltiples mercados; *b*) centrales patrocinadas por la industria, como la que construyen importantes fabricantes de automóviles, y *c*) promotores del e-marketplace, como e-Steel, NECX y BuildPoint, que se centran en una cadena de valor o procesos de negocio de una industria específica para mediar múltiples transacciones entre empresas.

Internet causa o acelera siete tendencias actuales a nivel mundial:¹³

1. Internet obliga a las empresas a transformarse a sí mismas. En la actualidad, el concepto de clientes, proveedores y socios interconectados electrónicamente es una realidad.
2. Nuevos canales cambian el acceso al mercado y el posicionamiento de marca, lo cual provoca la *desintermediación* (ruptura) de los canales de distribución tradicionales. Al trabajar directamente con los clientes, las empresas evitan a los distribuidores usuales y establecen relaciones más estrechas con los usuarios finales, con lo cual mejoran el servicio y reducen los costos.
3. El equilibrio de poder se desplaza hacia el consumidor. Al tener ahora acceso ilimitado a la información a través de internet, los clientes son mucho más exigentes que sus predecesores “no conectados”.
4. La competencia está inmersa en un acelerado proceso de cambio. Nuevas empresas controladas por la tecnología, así como competidores tradicionales más antiguos explotan internet para lograr mayores niveles de innovación y eficiencia.
5. El ritmo de negocios aumenta drásticamente. Los horizontes de planificación, las necesidades de información y las expectativas de clientes y proveedores reflejan la proximidad de internet. Debido a este ambiente turbulento, el tiempo se comprime a “años de perros”, en los que un año equivale a siete años.
6. Internet impulsa a las corporaciones a salir de sus fronteras tradicionales. La separación tradicional entre proveedores, fabricantes y clientes está desapareciendo con el desarrollo y la expansión de extranets, con las cuales las empresas que cooperan entre sí tienen acceso a los planes y procesos operativos internos de todas ellas. Por ejemplo, Lockheed Martin, la empresa aeroespacial, tiene una extranet que la vincula con Boeing, un socio de proyectos, y con el Departamento de Defensa de Estados Unidos, un cliente clave.
7. El conocimiento se ha convertido en un activo clave y una fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, los activos contables tradicionales, como el efectivo y el equipo, representaban alrededor de 80% del valor de mercado total de las 500 empresas de Standard & Poor en 1982, pero sólo de 25% de ellas en 2002. El resto del valor de mercado está integrado por activos intangibles, principalmente marcas poderosas, así como capital intelectual, relaciones clave, procesos patentados y empleados capacitados.¹⁴

1.3 Teorías de adaptación organizacional

La globalización y el comercio electrónico plantean desafíos reales a la administración estratégica de corporaciones empresariales. ¿Cómo puede una sola empresa mantenerse al tanto de todos los cambios en las tendencias tecnológicas, económicas, políticas, legales y socioculturales de todo el mundo y realizar los ajustes necesarios? Ésta no es una tarea fácil. Se han propuesto diversas teorías para explicar la forma en que las organizaciones logran encajar en su ambiente. Por ejemplo, la teoría de la **ecología de poblaciones** propone que una vez que una organización se establece con éxito en un nicho ambiental específico es incapaz de adaptarse a condiciones cambiantes. La inercia evita que la organización cambie. De esta forma, la empresa es desplazada (es comprada o quiebra) por otras organizaciones que

se adaptan mejor al nuevo ambiente. Aunque la teoría de poblaciones es popular en sociología, la investigación no apoya sus argumentos.¹⁵ En contraste, la **teoría de la institución** sostiene que las organizaciones se adaptan a condiciones cambiantes imitando a otras organizaciones exitosas. En su favor, existen muchos ejemplos de empresas que se han adaptado a circunstancias cambiantes mediante la imitación de las estrategias y técnicas administrativas de una empresa admirada.¹⁶ Sin embargo, la teoría no explica cómo o quién desarrolla las nuevas estrategias exitosas por primera vez. La **perspectiva de las opciones estratégicas**, que va un paso más adelante, propone que no sólo las organizaciones se adaptan a un ambiente cambiante, sino que también tienen la oportunidad y el poder para rediseñar su propio ambiente. La investigación que apoya esta perspectiva indica que las decisiones de la administración de una empresa ejercen por lo menos un efecto tan grande en su desempeño como lo hacen los factores industriales generales.¹⁷ Debido a la importancia que concede a los administradores que toman decisiones estratégicas racionales, esta perspectiva es la que domina en la administración estratégica. Su argumento de que la adaptación es un proceso dinámico concuerda con el enfoque de la **teoría de aprendizaje organizacional**, que sostiene que una organización se adapta de manera defensiva a un ambiente cambiante y utiliza sus conocimientos con un estilo ofensivo para encajar mejor en él. Esta perspectiva amplía la de las opciones estratégicas, pues incluye al personal de todos los niveles que contribuye a generar las decisiones estratégicas.¹⁸

De acuerdo con los conceptos de la teoría de aprendizaje organizacional, un número cada vez mayor de empresas reconoce que debe cambiar de un tipo de organización vertical, que fluye de arriba hacia abajo, a una organización interactiva administrada más horizontalmente. Estas empresas intentan adaptarse con mayor rapidez a condiciones cambiantes convirtiéndose en “organizaciones que aprenden”.

1.4 Creación de una organización que aprende

La administración estratégica ha evolucionado al grado de que su valor principal reside en ayudar a una organización a operar con éxito en un ambiente dinámico y complejo. Por ejemplo, Inland Steel Company utiliza la planificación estratégica como una herramienta para dirigir el cambio organizacional. Se espera que los administradores de todos los niveles analicen continuamente la cambiante industria del acero para crear o modificar los planes estratégicos a lo largo del año.¹⁹ Para ser competitivas en ambientes dinámicos, las corporaciones deben reducir sus características burocráticas y ser más flexibles. En ambientes estables como los que existían en años pasados, una estrategia competitiva implicaba simplemente definir una posición competitiva y defenderla. Como ahora se requiere menos tiempo para que un producto o tecnología reemplace a otro, las empresas se han percatado de que no existe nada parecido a una ventaja competitiva permanente. Muchas concuerdan con Richard D’Aveni, quien comenta en su libro *Hipercompetition* que ninguna ventaja competitiva sostenible se basa en seguir tenazmente un plan a cinco años administrado centralmente, sino en conectar una serie de dinámicas estratégicas a corto plazo (como lo hace Intel al realizar introducciones periódicas de nuevos productos en las ventas de sus propias ofertas).²⁰ Esto significa que las corporaciones deben desarrollar *flexibilidad estratégica*, esto es, capacidad para cambiar de una estrategia dominante a otra.²¹

La flexibilidad estratégica exige un compromiso a largo plazo con el desarrollo y la obtención de recursos críticos. También exige que la empresa se transforme en una **organización que aprende**, es decir, una organización que tenga la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. En un ambiente dinámico, el aprendizaje organizacional es un componente decisivo de la competitividad, y particularmente importante para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.²² Por ejemplo, Hewlett-Packard usa una extensa red de comités informales para transferir conocimientos entre sus equipos interfuncionales y ayudar a diseminar con rapidez las nuevas fuentes de conocimiento.²³ Las organizaciones que aprenden son hábiles para trabajar en cuatro actividades principales:

- Resolución sistemática de problemas
- Experimentación con nuevos enfoques
- Aprendizaje de sus propias experiencias e historia, así como de las experiencias de otros
- Transferencia de conocimiento rápida y eficientemente a través de la organización²⁴

El historiador de negocios Alfred Chandler propone que las industrias de alta tecnología están definidas por “vías de aprendizaje” en las que las fortalezas organizacionales derivan de capacidades aprendidas.²⁵ Según este autor, las empresas surgen del conocimiento de un emprendedor individual que luego evoluciona y se transforma en conocimiento organizacional. Este conocimiento organizacional se compone de tres fortalezas básicas: destrezas técnicas, principalmente en investigación; conocimiento funcional, como la producción y el marketing; y la destreza administrativa. Este conocimiento conduce a nuevos negocios en los que la empresa puede tener éxito, por lo cual crea una barrera de entrada a nuevos competidores. Chandler señala que una vez que una corporación ha construido su base de aprendizaje hasta el punto de convertirse en una empresa fundamental en su industria, las empresas incipientes raramente pueden ingresar con éxito. Por lo tanto, el conocimiento organizacional se convierte en una ventaja competitiva.

La administración estratégica es esencial para que las empresas que aprenden eviten el estancamiento por medio de la experimentación y el autoexamen continuos. El personal de todos los niveles, no sólo la administración de alto nivel, participa en la administración estratégica, pues ayuda a supervisar de cerca el ambiente en busca de información crítica, sugiere cambios a las estrategias y programas para aprovechar los cambios ambientales y trabaja con otros para mejorar continuamente los métodos de trabajo, los procedimientos y las técnicas de evaluación. Por ejemplo, Motorola ideó un formato de aprendizaje de acción en el que el personal de marketing, desarrollo de productos y manufactura se reunía para debatir y llegar a acuerdos sobre las necesidades del mercado, el mejor producto nuevo y los programas de cada grupo que lo produce. Este enfoque de aprendizaje de acción resolvió los problemas que surgieron anteriormente cuando los tres departamentos se reunieron y llegaron a un acuerdo sobre los planes, pero continuaron con su trabajo como si nada hubiera sucedido.²⁶ La investigación indica que involucrar a más personas en el proceso estratégico da como resultado que éstas no sólo vean el proceso en una forma más positiva, sino que también actúen de manera que el proceso sea más eficiente.²⁷

Las organizaciones que están dispuestas a experimentar y aprender de sus experiencias son más exitosas que las que no lo están.²⁸ Por ejemplo, en un estudio realizado entre empresas estadounidenses fabricantes de equipo para diagnóstico por imágenes, las compañías más exitosas fueron las que mejoraron los productos que se vendían en Estados Unidos al incorporar algo de lo que habían aprendido de sus experiencias de manufactura y ventas en otros países. Las menos exitosas usaron sus operaciones en el extranjero principalmente como puntos de venta, no como fuentes importantes de conocimientos técnicos.²⁹

1.5 Modelo básico de administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

- **Análisis ambiental**
- **Formulación de la estrategia**
- **Implementación de la estrategia**
- **Evaluación y control**

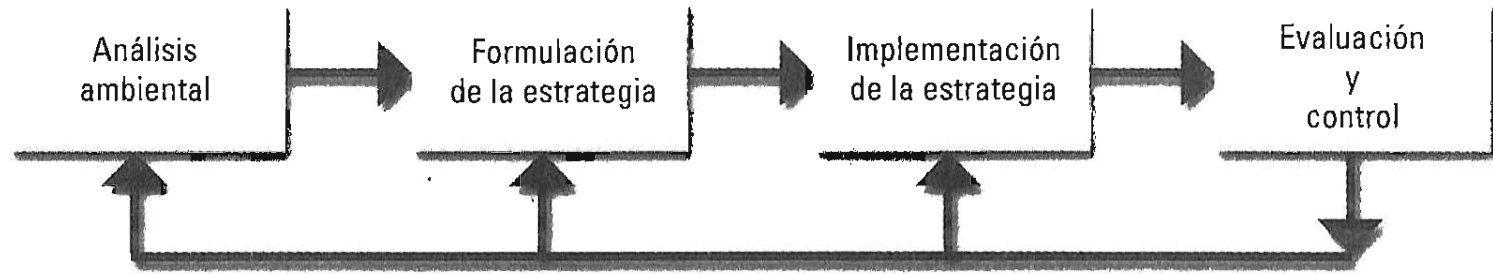
La **figura 1.1** ilustra la manera en que interactúan estos cuatro elementos; la **figura 1.2** amplía cada uno de estos elementos y sirve como modelo para este libro.³⁰ Los términos que se utilizan en la figura 1.2 se explican en las páginas siguientes.

Análisis ambiental

El **análisis ambiental** implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los **factores estratégicos**, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del **análisis FODA**.^{*} FODA es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas específicas

^{*}N. del Ed. FODA también es conocido como SWOT, por sus siglas en inglés: *Strengths, Weaknesses; Opportunities; Threats*.

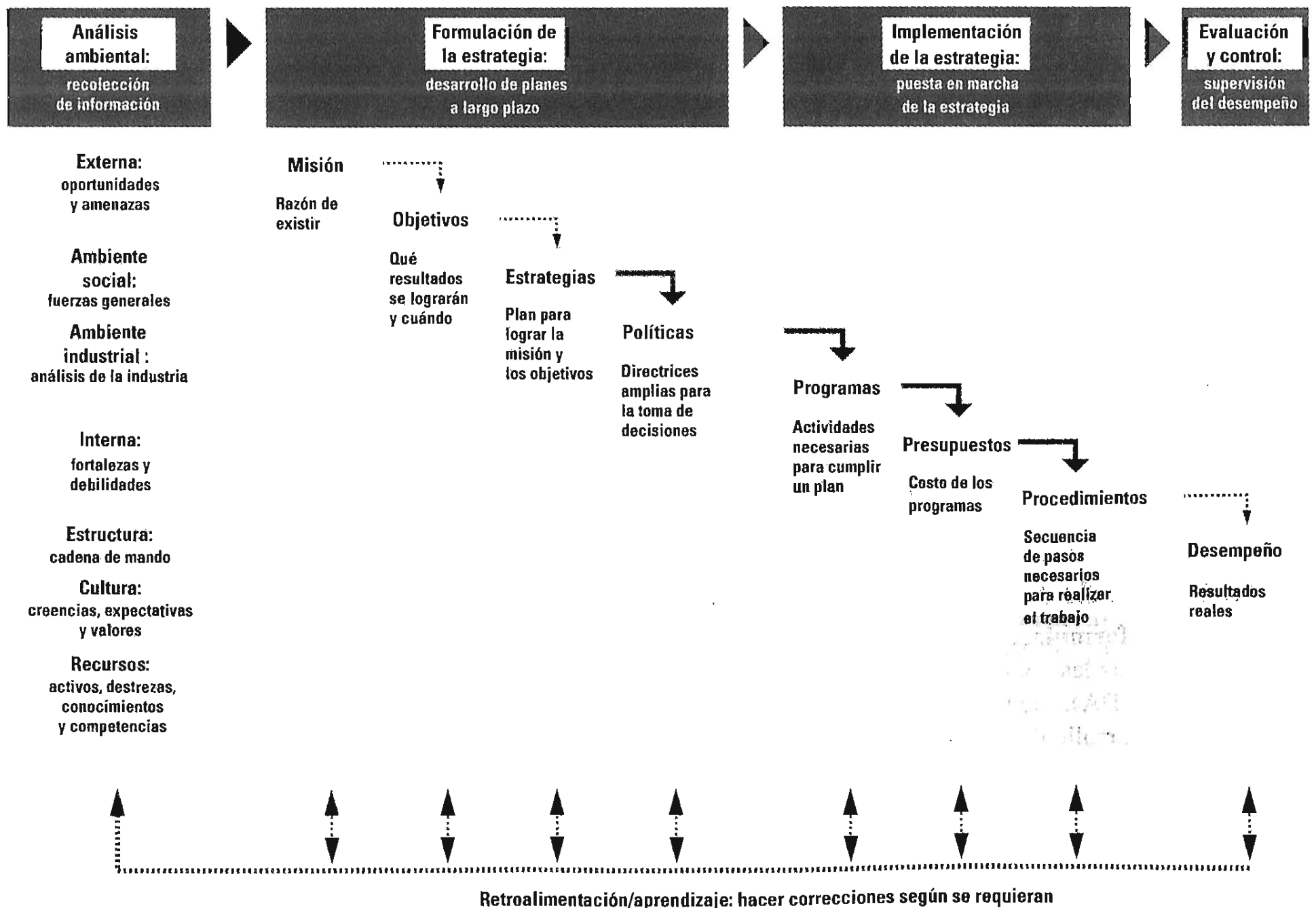
Figura 1-1 Elementos básicos del proceso de dirección estratégica



que son los factores estratégicos de una empresa determinada. El **ambiente externo** está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que existe la corporación. La **figura 1.3** presenta las variables ambientales clave. Éstas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el ambiente social general o factores específicos que operan dentro del ambiente de tareas de una organización, llamado con frecuencia su *industria*. Estas variables externas se definen y analizan con más detalle en el **capítulo 4**.

El **ambiente interno** de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la corporación. Las fortalezas clave forman una serie

Figura 1-2 Modelo de administración estratégica



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright © 1981 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

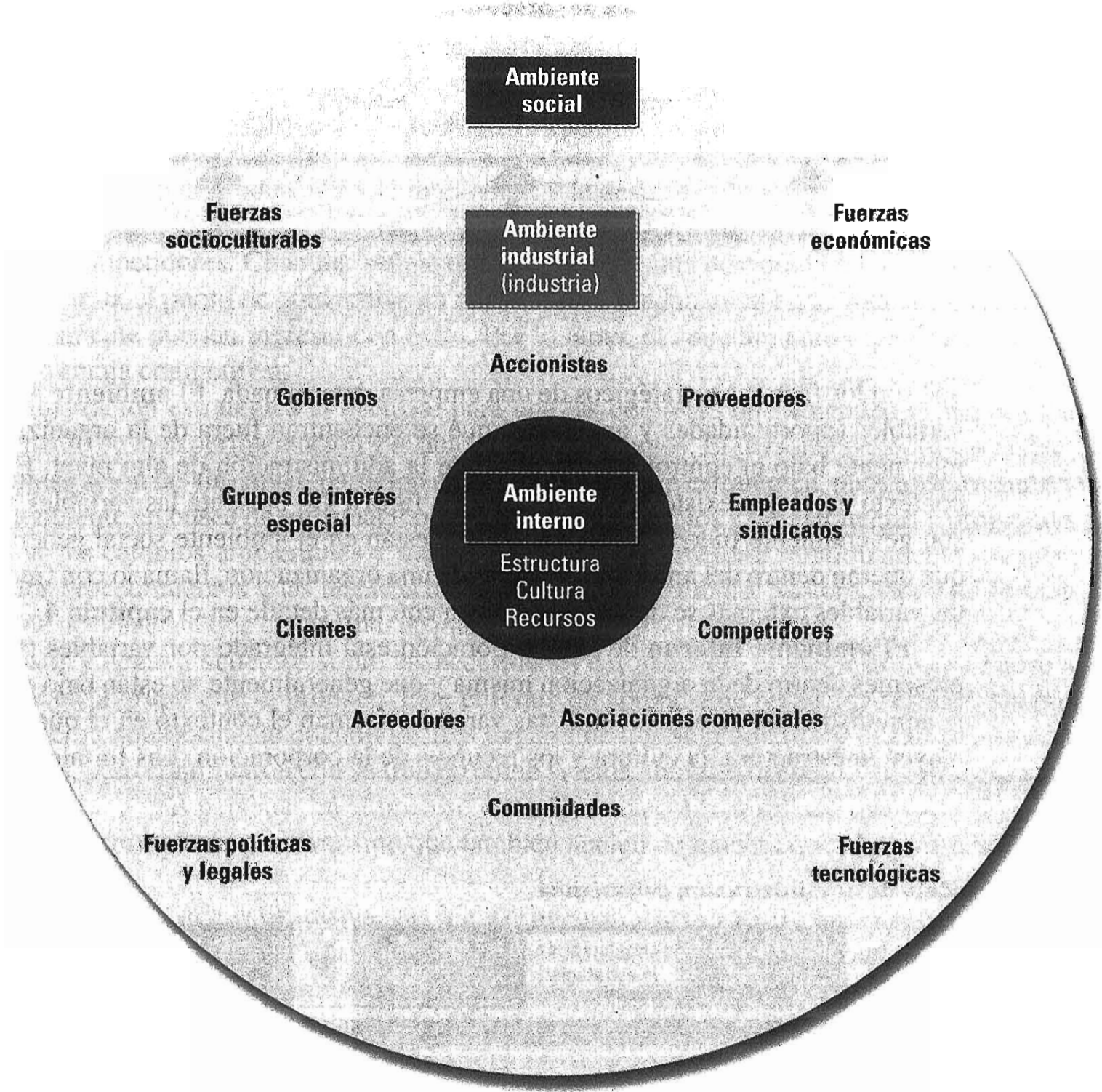


Figura 1-3 Variables ambientales

de competencias clave que la corporación puede usar para lograr una ventaja competitiva. Estas variables internas y competencias clave se definen y analizan con más detalle en el **capítulo 5**.

Formulación de la estrategia

La **formulación de la estrategia** es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

Misión

La **misión** de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la

filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no sólo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la administración tiene de su futuro. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa. A algunas personas les gusta considerar la visión y la misión como dos conceptos diferentes: una *declaración de la misión* describe lo que la organización es ahora; una *declaración de la visión* ofrece lo que a la organización le gustaría llegar a ser. En este texto se prefiere combinar estas ideas en una sola declaración de la misión.³¹ Algunas empresas suelen enumerar sus valores y filosofía de hacer negocios en una publicación diferente denominada *declaración de valores*. Para obtener una lista de las diversas cosas que podría incluir una declaración de la misión, vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1**.

Un ejemplo de declaración de la misión es la de Maytag Corporation:

Mejorar la calidad de la vida en el hogar mediante el diseño, la fabricación, el marketing y el servicio de los mejores aparatos del mundo.

Otro ejemplo clásico es el grabado en bronce en el Newport News Shipbuilding, que ha permanecido sin cambios desde la fundación de esta empresa en 1886:

*Aquí construiremos buenos barcos, obteniendo una utilidad si es posible, con una pérdida si es necesario, pero siempre buenos barcos.*³²

Una misión se puede definir de manera específica o general. Un ejemplo de una declaración *general* de la misión es la que se usa en muchas corporaciones: "Servimos a los mejores intereses de accionistas, clientes y empleados". Una declaración de misión como ésta, definida de manera general, evita que la empresa se limite a un campo o línea de productos, pero no logra identificar con claridad lo que hace ni los productos o mercados que planea destacar. Como esta declaración es tan general, una declaración *específica* de la misión, como la anterior de Maytag, que destaca los aparatos electrodomésticos,

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1

¿Posee una buena declaración de la misión?

Andrew Campbell, director del Ashridge Strategic Management Centre y colaborador por muchos años de *Long Range Planning*, propone un medio para evaluar una declaración de la misión. Con el argumento de que las declaraciones de la misión pueden ser más que sólo una expresión del propósito y la ambición de una empresa, sugiere que también pueden ser una bandera empresarial para agruparse alrededor de ella, una señal para todas las partes interesadas, una guía de comportamiento y una celebración de la cultura de la empresa. Evalúe la declaración de la misión de una empresa que trata de lograr todo lo anterior, usando la siguiente prueba de 10 preguntas. Califique cada pregunta con 0 si la respuesta es no, 1 si la respuesta es algo o 2 si es sí. Según Campbell, una calificación mayor de 15 es excepcional y una menor de 10 sugiere que se requiere trabajar más en la declaración.

1. ¿La declaración describe un propósito inspirador que impide satisfacer los intereses egoístas de las partes interesadas?
2. ¿La declaración describe la responsabilidad de la empresa con sus partes interesadas?
3. ¿La declaración define un dominio empresarial y explica por qué es atractivo?
4. ¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere, de tal manera que la ayude a identificar la clase de ventaja competitiva que tratará de lograr?
5. ¿La declaración identifica los valores que se relacionan con el propósito de la organización y actúan como creencias que enorgullecen a los empleados?
6. ¿Los valores concuerdan con la estrategia de la organización y la refuerzan?
7. ¿La declaración describe normas de conducta importantes que sirvan como guías de la estrategia y los valores?
8. ¿Están las normas de conducta descritas de tal manera que permitan a cada empleado juzgar si se comportan correctamente?
9. ¿Proporciona la declaración un retrato de la empresa que capte la cultura de la organización?
10. ¿Es la declaración fácil de leer?

Fuente: Reimpreso de *Long Range Planning*, vol. 30, núm. 6, 1997, Campbell, "Mission Statements", págs. 931-932. Copyright © 1997 con permiso de Elsevier.

es generalmente más útil. Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende. La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la empresa centrada en lo que hace mejor; una declaración general puede ser mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento.³³

Objetivos

Los **objetivos** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como *verbos de acción* y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión. Por ejemplo, debido a que proporciona a la sociedad artículos de oficina de todo tipo, tanto para el hogar como para el trabajo, con una mejor calidad, precio y ubicación que sus competidores, Staples se ha convertido en una de las tiendas al detalle más exitosas de Estados Unidos. Aunque el mercado de los artículos de oficina está en proceso de fortalecimiento, la administración de Staples estableció el doble objetivo de duplicar las ventas a 20 mil millones de dólares de 2003 a 2008 y al mismo tiempo aumentar el ingreso neto más de 20% al año.³⁴

Los términos *meta* y *objetivo* se usan indistintamente. En este libro, se los diferencia. En comparación con un objetivo, consideramos que una **meta** es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Por ejemplo, una declaración simple de “incremento de la rentabilidad” es una meta, no un objetivo, ya que no establece la cantidad de utilidades que la empresa desea obtener ni en cuánto tiempo. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en *infinitivo*. Un ejemplo de objetivo es “incrementar la rentabilidad de la empresa 10% más en 2007 que la de 2006”.

Algunas de las áreas en las que una corporación debe establecer sus metas y objetivos son:

- Rentabilidad (utilidades netas)
- Eficiencia (costos bajos, etcétera)
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera)
- Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)
- Utilización de recursos (ROE o ROI)
- Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)
- Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos y diversidad del empleo)
- Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio)
- Liderazgo de mercado (participación en el mercado)
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)
- Supervivencia (evitar la quiebra)
- Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos a familiares)

Estrategias

La **estrategia** de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Por ejemplo, aunque Staples es un competidor importante en la venta de artículos de oficina, es poco probable que logre su desafiante objetivo de crecimiento de duplicar las ventas en cinco años si no realiza cambios importantes en su estrategia. Los mercados estadounidenses y europeo de artículos de oficina han crecido sólo 2% más rápido que las economías de estas regiones. El director general de Staples, Ronald Sargent, decidió pensar en algo “fuera de lo común”: reducir las aperturas de nuevas tiendas y, en su lugar, destacar la entrega directa de artículos de oficina desde las bodegas hasta las empresas. Sargent cree que el negocio de entregas podía igualar los ingresos obtenidos por las ventas en tiendas de Staples.³⁵

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La **estrategia corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. Por ejemplo, Staples sigue una estrategia corporativa de crecimiento, esto es, diversifica su actividad de base de ventas al detalle hacia el negocio de las entregas.
2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias *competitivas* y *cooperativas*. Por ejemplo, Staples aplica una estrategia competitiva para diferenciar sus tiendas al detalle de las de sus competidores mediante la prestación de diversos servicios en sus tiendas, tales como copiado, envíos por UPS y contratación de técnicos a domicilio que arreglan computadoras e instalan redes. British Airways ha seguido una estrategia cooperativa al formar una alianza con American Airlines con el fin de proporcionar servicio global. Por lo tanto, una estrategia cooperativa se usa para apoyar una estrategia competitiva. Intel, una empresa fabricante de microprocesadores de cómputo, utiliza su alianza (estrategia cooperativa) con Microsoft para diferenciarse (estrategia competitiva) de AMD, su principal competidor.
3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. Como ejemplos de estrategias funcionales de investigación y desarrollo (IyD) se pueden mencionar la imitación tecnológica (imitación de los productos de otras empresas) y el liderazgo tecnológico (iniciar una innovación). Durante años, Magic Chef había sido un fabricante exitoso de aparatos electrodomésticos, pues invertía poco en IyD pero imitaba rápidamente las innovaciones de otros competidores. Este enfoque ayudó a la empresa a mantener costos más bajos que los de sus competidores y, en consecuencia, a competir con precios más bajos. En cuanto a estrategias funcionales de marketing, Procter & Gamble (P&G) es maestra del marketing de “atracción”, esto es, el proceso que consiste en invertir grandes sumas en publicidad para crear demanda de consumo. Esta táctica apoya la estrategia competitiva de P&G de diferenciar sus productos de los de sus competidores.

En las empresas coexisten tres tipos de estrategia en forma simultánea. La **jerarquía de estrategia** describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí (vea la **figura 1.4**). Las estrategias funcionales apoyan las estrategias empresariales, que, a su vez, apoyan la estrategia o estrategias corporativas.

Del mismo modo que, con frecuencia, muchas empresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas, graduales o intuitivas que nunca se han articulado ni analizado. A menudo, la única forma de detectar las estrategias implícitas de una corporación es observar no lo que la administración dice, sino lo que hace. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados (y rechazados) y presupuestos autorizados. Los programas y las divisiones que reciben incrementos de presupuesto y se les dota de administradores que son promovidos rápidamente revelan el sitio donde la corporación invierte su dinero y energía.

Políticas

Una **política** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros.³⁶ Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales:

es generalmente más útil. Una misión específica expone con mucha claridad el negocio principal de la organización, pero puede limitar el alcance de las actividades de la empresa con respecto al producto o servicio que ofrece, la tecnología que utiliza y el mercado que atiende. La investigación indica que una declaración específica de la misión puede ser mejor en una industria turbulenta porque mantiene a la empresa centrada en lo que hace mejor; una declaración general puede ser mejor en un ambiente estable que carece de oportunidades de crecimiento.³³

Objetivos

Los **objetivos** son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como *verbos de acción* y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la corporación cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión. Por ejemplo, debido a que proporciona a la sociedad artículos de oficina de todo tipo, tanto para el hogar como para el trabajo, con una mejor calidad, precio y ubicación que sus competidores, Staples se ha convertido en una de las tiendas al detalle más exitosas de Estados Unidos. Aunque el mercado de los artículos de oficina está en proceso de fortalecimiento, la administración de Staples estableció el doble objetivo de duplicar las ventas a 20 mil millones de dólares de 2003 a 2008 y al mismo tiempo aumentar el ingreso neto más de 20% al año.³⁴

Los términos *meta* y *objetivo* se usan indistintamente. En este libro, se los diferencia. En comparación con un objetivo, consideramos que una **meta** es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Por ejemplo, una declaración simple de “incremento de la rentabilidad” es una meta, no un objetivo, ya que no establece la cantidad de utilidades que la empresa desea obtener ni en cuánto tiempo. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en *infinitivo*. Un ejemplo de objetivo es “incrementar la rentabilidad de la empresa 10% más en 2007 que la de 2006”.

Algunas de las áreas en las que una corporación debe establecer sus metas y objetivos son:

- Rentabilidad (utilidades netas)
- Eficiencia (costos bajos, etcétera)
- Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera)
- Riqueza de los accionistas (dividendos más apreciación de las acciones)
- Utilización de recursos (ROE o ROI)
- Reputación (ser considerada una de las mejores empresas)
- Contribuciones a los empleados (seguridad, sueldos y diversidad del empleo)
- Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio)
- Liderazgo de mercado (participación en el mercado)
- Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad)
- Supervivencia (evitar la quiebra)
- Necesidades personales de la administración de alto nivel (uso de la empresa para propósitos personales, como proporcionar empleos a familiares)

Estrategias

La **estrategia** de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. Por ejemplo, aunque Staples es un competidor importante en la venta de artículos de oficina, es poco probable que logre su desafiante objetivo de crecimiento de duplicar las ventas en cinco años si no realiza cambios importantes en su estrategia. Los mercados estadounidenses y europeo de artículos de oficina han crecido sólo 2% más rápido que las economías de estas regiones. El director general de Staples, Ronald Sargent, **decidió pensar en algo “fuera de lo común”**: reducir las aperturas de nuevas tiendas y, en su lugar, **destacar la entrega directa de artículos de oficina desde las bodegas hasta las empresas**. Sargent cree que **el negocio de entregas** podía igualar los ingresos obtenidos por las ventas en tiendas de Staples.³⁵

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional.

1. La **estrategia corporativa** describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. Por ejemplo, Staples sigue una estrategia corporativa de crecimiento, esto es, diversifica su actividad de base de ventas al detalle hacia el negocio de las entregas.
2. La **estrategia de negocios**, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias *competitivas* y *cooperativas*. Por ejemplo, Staples aplica una estrategia competitiva para diferenciar sus tiendas al detalle de las de sus competidores mediante la prestación de diversos servicios en sus tiendas, tales como copiado, envíos por UPS y contratación de técnicos a domicilio que arreglan computadoras e instalan redes. British Airways ha seguido una estrategia cooperativa al formar una alianza con American Airlines con el fin de proporcionar servicio global. Por lo tanto, una estrategia cooperativa se usa para apoyar una estrategia competitiva. Intel, una empresa fabricante de microprocesadores de cómputo, utiliza su alianza (estrategia cooperativa) con Microsoft para diferenciarse (estrategia competitiva) de AMD, su principal competidor.
3. La **estrategia funcional** es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. Como ejemplos de estrategias funcionales de investigación y desarrollo (IyD) se pueden mencionar la imitación tecnológica (imitación de los productos de otras empresas) y el liderazgo tecnológico (iniciar una innovación). Durante años, Magic Chef había sido un fabricante exitoso de aparatos electrodomésticos, pues invertía poco en IyD pero imitaba rápidamente las innovaciones de otros competidores. Este enfoque ayudó a la empresa a mantener costos más bajos que los de sus competidores y, en consecuencia, a competir con precios más bajos. En cuanto a estrategias funcionales de marketing, Procter & Gamble (P&G) es maestra del marketing de “atracción”, esto es, el proceso que consiste en invertir grandes sumas en publicidad para crear demanda de consumo. Esta táctica apoya la estrategia competitiva de P&G de diferenciar sus productos de los de sus competidores.

En las empresas coexisten tres tipos de estrategia en forma simultánea. La **jerarquía de estrategia** describe los niveles donde actúan los diferentes tipos de estrategia en la organización, es decir, implica la relación de una estrategia con otra de tal manera que se complementen y apoyen entre sí (vea la **figura 1.4**). Las estrategias funcionales apoyan las estrategias empresariales, que, a su vez, apoyan la estrategia o estrategias corporativas.

Del mismo modo que, con frecuencia, muchas empresas carecen de objetivos establecidos formalmente, muchas tienen estrategias no establecidas, graduales o intuitivas que nunca se han articulado ni analizado. A menudo, la única forma de detectar las estrategias implícitas de una corporación es observar no lo que la administración dice, sino lo que hace. Las estrategias implícitas provienen de políticas corporativas, programas aprobados (y rechazados) y presupuestos autorizados. Los programas y las divisiones que reciben incrementos de presupuesto y se les dota de administradores que son promovidos rápidamente revelan el sitio donde la corporación invierte su dinero y energía.

Políticas

Una **política** es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Por ejemplo, cuando Cisco eligió una estrategia de crecimiento a través de adquisiciones, estableció la política de considerar sólo empresas con no más de 75 empleados, 75% de los cuales fueran ingenieros.³⁶ Tome en cuenta las siguientes políticas empresariales:

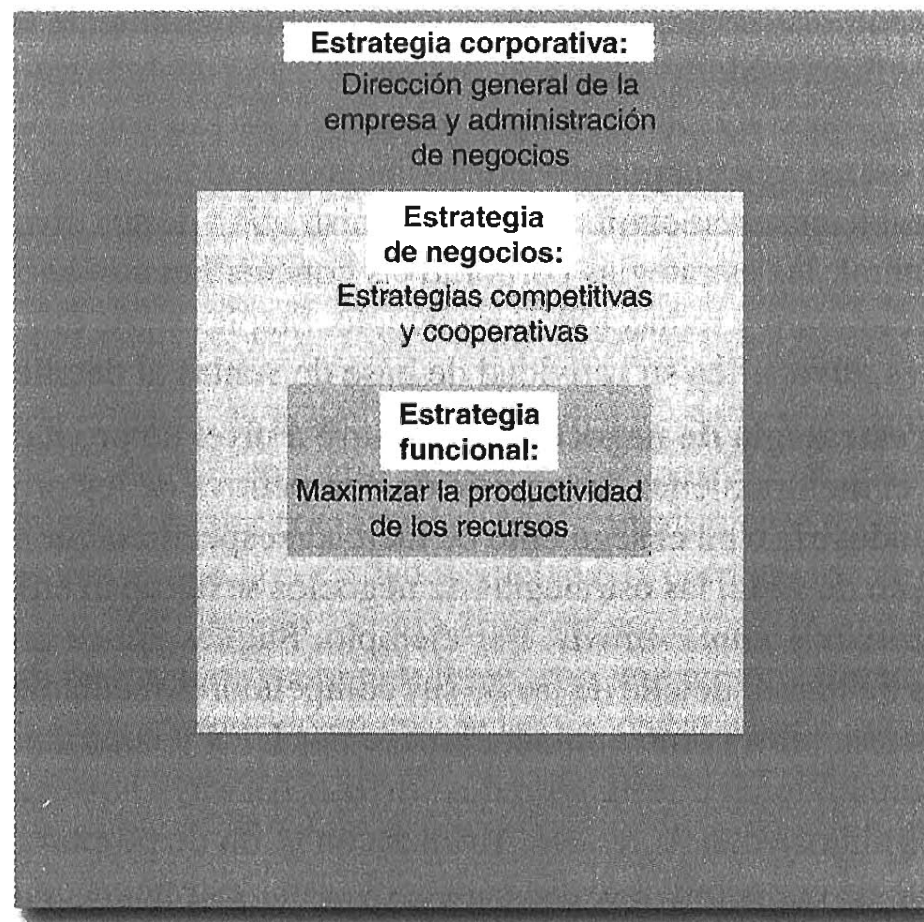


Figura 1-4 Jerarquía de estrategia

- **Maytag Company:** Maytag no aprobará ninguna propuesta de reducción de costos si ésta, en cualquier forma, deteriora la calidad. Esta política apoya la estrategia competitiva de Maytag en la que las marcas de esta empresa compiten en calidad más que en precio.
- **3M:** 3M sostiene que los investigadores deben invertir 15% de su tiempo en trabajos algo diferentes a su proyecto principal. Este enfoque apoya la sólida estrategia de desarrollo de productos de 3M.
- **Intel:** Intel combate su propia línea de productos (reduce las ventas de sus propios productos) con mejores productos antes de que un competidor lo haga. Esto apoya su objetivo de liderazgo de mercado.
- **General Electric:** GE debe ser la empresa número uno o dos dondequiera que compita. Esta perspectiva apoya su objetivo de ser la número uno en capitalización de mercado.
- **Southwest Airlines:** Southwest no ofrece alimentos ni reserva de asientos en sus aviones. Esta táctica apoya su estrategia competitiva de mantener los costos más bajos de la industria.

Políticas como éstas proporcionan una guía clara a los administradores de toda la organización. La formulación de la estrategia se analiza con más detalle en los **capítulos 6, 7 y 8**.

Implementación de la estrategia

La **implementación de la estrategia** es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Sin embargo, excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia, con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones *planificación operativa*, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Programas

Un **programa** es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación. Por ejemplo, la estrategia de Boeing de recuperar el liderazgo en la industria con sus aviones 787 implicó que la empresa debía aumentar la eficiencia de su manufactura para poder mantener un precio

bajo. Para reducir los costos de manera significativa, la administración decidió implementar una serie de programas:

- Subcontratar alrededor de 70% de la manufactura.
- Reducir el tiempo de ensamblaje final a tres días (en comparación con los 20 días que requiere para su avión 737), lo cual implica que los proveedores deberán construir secciones completas del avión.
- Usar materiales compuestos nuevos y ligeros en lugar de aluminio para reducir el tiempo de inspección.
- Resolver las malas relaciones con los sindicatos como consecuencia de la reducción de personal y la subcontratación.

Otro ejemplo son los programas de los almacenes de descuento Dollar General para duplicar el espacio en los centros de distribución de la empresa con el propósito de reducir el número de repartos con camiones y rediseñar sus tiendas para proporcionar pasillos más amplios y una apariencia más iluminada y limpia.³⁷

Presupuestos

Un **presupuesto** es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa. Muchas corporaciones exigen cierto porcentaje de retorno sobre la inversión, llamado a menudo “tasa mínima de retorno”, antes de que la administración apruebe un nuevo programa. Esto garantiza que el nuevo programa aumente significativamente el rendimiento de las utilidades de la corporación y cree, así, valor para los accionistas. Por lo tanto, el presupuesto no sólo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también especifica a través de estados financieros pro forma el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa.

Por ejemplo, General Motors presupuestó 4300 millones de dólares de 2000 a 2004 para actualizar y expandir su línea de automóviles Cadillac. Con este dinero, la empresa podía aumentar el número de modelos de cinco a nueve y ofrecer motores más poderosos; un manejo más deportivo y un estilo más definido. La empresa contrarrestó la disminución de su participación en el mercado mediante su enfoque en un mercado más joven. En el año 2000, el comprador promedio de Cadillac tenía 67 años.³⁸ Otro ejemplo es el presupuesto de ocho mil millones de dólares que General Electric estableció para invertir en la nueva tecnología de motores de propulsión para aviones de uso regional. La administración decidió que un crecimiento anticipado de los aviones de propulsión regionales debía ser el mercado meta de la empresa. El programa rindió frutos en 2003 cuando GE ganó un contrato de tres mil millones de dólares para proporcionar motores de propulsión a la nueva flota de 500 aviones de regionales de China, a tiempo para los Juegos Olímpicos de Beijing en 2008.³⁹

Procedimientos

Los **procedimientos**, denominados en ocasiones Procedimientos Operativos Estándar (POE), constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación. Por ejemplo, cuando la empresa de mejoramiento del hogar Home Depot se percató de que sus ventas se retrasaban porque sus tiendas tenían pasillos atascados, tiempos prolongados para el cobro en caja y escaso personal de ventas, la administración cambió sus procedimientos para reabastecer los estantes y colocar los precios de los productos. En lugar de requerir a sus empleados que realizaran estas actividades al mismo tiempo que atendían a los clientes, la administración las pasó al turno de la noche, cuando las tiendas estaban cerradas. De esta forma, los empleados podían concentrarse en aumentar las ventas a los clientes durante el día. Con el propósito de arreglar las malas relaciones laborales, el director general de Boeing estuvo de acuerdo en permitir al sindicato de maquinistas tener una mayor participación en la especificación de los procedimientos de manufactura. La implementación de la estrategia se analiza con más detalle en los **capítulos 9 y 10**.

Evaluación y control

La **evaluación y control** es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

El **rendimiento** es el resultado final de las actividades.⁴⁰ Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Por ejemplo, cuando el Legend (cuyo nombre cambió a Lenovo) Group de China decidió diversificarse hacia un sector distinto de las computadoras personales para aumentar sus ingresos de tres mil a diez mil millones de dólares en un periodo de cinco años, supervisó, entre otros aspectos, las ventas de sus computadoras personales. Cuando la administración observó que la participación en el mercado chino de sus computadoras personales había disminuido de 30 a 27% en tres años, comprobó que la estrategia estaba equivocada.

La evaluación y el control del rendimiento completa el modelo de administración estratégica. Con base en los resultados de desempeño, la administración podría descubrir que necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia, en la implementación de ésta o en ambas. La evaluación y el control se analizan con más detalle en el **capítulo 11**.

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

Observe que el modelo de administración estratégica que ilustra la **figura 1.2** incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. Las flechas salen de cada parte del modelo y llevan la información a cada una de las partes anteriores de éste. En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso. Por ejemplo, un rendimiento malo (medido a través de la evaluación y el control) indica generalmente que algo ha fallado en la formulación o la implementación de la estrategia. También podría significar que se ignoró una variable clave, como un nuevo competidor, durante el análisis y la evaluación ambiental. En el caso del Legend (Lenovo) Group, la disminución de su participación en el mercado de computadoras personales significó que su estrategia de diversificación no funcionaba según lo esperado. Según el presidente de Legend, Liu Chuanzhi, “en vista de estos desarrollos, este año [2004], Legend llevó a cabo una revisión detallada y cuidadosa de nuestros planes de los últimos tres años. Hemos decidido retirarnos de la diversificación y reconcentrarnos en el negocio de las computadoras personales”.⁴¹

1.6 Inicio de la estrategia: eventos desencadenantes

Después de mucha investigación, Henry Mintzberg descubrió que la formulación de la estrategia no es, por lo general, un proceso regular y continuo: “Con frecuencia, es un proceso irregular y discontinuo que se inicia y se detiene en forma repetida. Existen periodos de estabilidad en el desarrollo de la estrategia, pero también hay periodos de flujo, de dudas, de cambio gradual y de cambio global”.⁴² Este enfoque de la formulación de la estrategia como un proceso irregular se explica por medio de la misma tendencia humana a continuar en un curso de acción específico hasta que algo sale mal o una persona se ve obligada a cuestionar sus acciones. Este periodo de cambio estratégico es resultado de la inercia de la organización o refleja la creencia de la administración de que la estrategia actual es todavía adecuada y sólo necesita ciertos ajustes.

La mayoría de las grandes organizaciones tienden a seguir una orientación estratégica específica durante 15 a 20 años antes de realizar un cambio de dirección significativo. Este fenómeno, conocido como **equilibrio puntuado**, describe a las corporaciones como entes que evolucionan a través de pe-

periodos de estabilidad relativamente largos (periodos de equilibrio) interrumpidos por estallidos relativamente cortos de cambios fundamentales (periodos revolucionarios).⁴³ Después de este largo periodo de ajustes de una estrategia existente, se requiere cierto sacudimiento del sistema para motivar a la administración a reevaluar seriamente la situación de la corporación.

Un **evento desencadenante** es algo que actúa como un estímulo para un cambio de estrategia. Algunos posibles eventos desencadenantes son:⁴⁴

- **Nuevo director general:** al realizar una serie de preguntas embarazosas, un nuevo director general elimina el velo de complacencia y obliga al personal a cuestionar la razón misma de la existencia de la corporación.
- **Intervención externa:** el banco donde una empresa realiza sus operaciones financieras se niega repentinamente a aprobar un nuevo préstamo o exige de pronto el pago total de un préstamo antiguo. Un cliente se queja de un defecto grave del producto.
- **Amenaza de un cambio de propietario:** otra empresa puede iniciar una toma de control mediante la adquisición de las acciones comunes de una empresa.
- **Brecha de rendimiento:** una brecha de rendimiento existe cuando el rendimiento no cumple con las expectativas. Las ventas y utilidades ya no aumentan o incluso disminuyen.
- **Punto de inflexión estratégico:** acuñado por Andy Grove, exdirector de Intel Corporation, un punto de inflexión estratégico es lo que sucede a una empresa cuando ocurre un cambio importante debido a la introducción de nuevas tecnologías, un ambiente regulador diferente, un cambio de los valores de los clientes o un cambio de las preferencias de éstos.⁴⁵

Sun Microsystems es un ejemplo de una empresa en la que un evento desencadenante obligó a la administración a reconsiderar de manera radical lo que estaba haciendo. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.2** para saber la forma en que una llamada telefónica al presidente de Sun estimuló un cambio de estrategia en esta empresa.

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.2

Evento desencadenante en Sun Microsystems

El presidente de Sun Microsystems, Edward Zander, recibió una llamada telefónica personal de Margaret Whitman, directora general de eBay, Inc., una empresa de subastas por internet. Después de una serie de pequeñas fallas de cómputo, eBay había sufrido recientemente una interrupción de 22 horas de su sitio web. Whitman llamó a Zander para informarle que había un gusano en su servidor principal y que debía arreglarlo inmediatamente o de otro modo perdería a eBay como cliente. Una serie de juntas en Sun revelaron que el problema era que sus clientes no tenían idea de cómo dar mantenimiento a una computadora de más de un millón de dólares. eBay no había proporcionado suficiente aire acondicionado para mantener fría la máquina. Aunque Sun había publicado muchos meses antes una actualización de software para arreglar un problema, eBay no se ocupó de instalarlo. La lista fue en aumento. Rápidamente Sun se percató de que el problema superaba lo ocurrido con eBay, ya que ella había fabricado más de 40% de los servidores que administran la mayoría de los sitios web. A medida que más empresas expandían sus negocios para incluir internet, se esperaba que este mercado para los servidores de Sun creciera. No obstante, muchas de estas empresas eran demasiado nuevas y pequeñas para contar con la infraestructura tecnológica adecuada. “Esta situación se nos presentó de repente”, comentó Zander. “¿Cuántas futu-

ras eBay nos están comprando su primera computadora en este mismo momento?” Según Scott McNealy, director general de Sun, “en ese momento nos dimos cuenta de que no era error de eBay, sino nuestro”.

Desde que tomó conciencia del error, el equipo de administradores de Sun ha reconstruido la empresa para hacer que sus servidores sean tan confiables como el sistema telefónico. En un cambio estratégico drástico, la administración decidió expandirse más allá de simplemente vender servidores para proporcionar muchas de las tecnologías que se requieren para que los servidores web sean completamente confiables. Ahora proporciona productos de almacenamiento, software de e-business y consultores que no sólo proveen el hardware, sino que trabajan directamente con los clientes para tener la seguridad de que los servidores son operados de manera adecuada. Del mismo modo que los administradores de grandes computadoras de tecnología de punta solían decir “nadie es despedido por elegir IBM”, Zander espera que se diga lo mismo de Sun Microsystems. “Deseo ser una apuesta segura para las empresas que necesitan la tecnología más innovadora”, agrega.

Fuente: Resumido de P. Burrows, “Sun’s Bid to Rule the Web”, *Business Week E.Biz* (24 de julio de 2000), págs. EB 31-42.

1.7 Toma de decisiones estratégicas

La característica distintiva de la administración estratégica es la importancia que otorga a la toma de decisiones estratégicas. En la medida en que las organizaciones crecen, se incrementa su nivel de complejidad y los ambientes son más inciertos, la toma de decisiones se vuelve cada vez más complicada y difícil. De acuerdo con la perspectiva de las opciones estratégicas mencionada anteriormente, este libro propone un marco para la toma de decisiones estratégicas que ayude al personal a tomarlas sin importar su nivel ni función en una corporación.

¿Qué hace estratégica a una decisión?

A diferencia de muchas otras decisiones, las **decisiones estratégicas**, que se ocupan del futuro a largo plazo de toda una organización, tienen tres características:

1. **Poco comunes:** las decisiones estratégicas son poco comunes y, por lo general, no tienen un precedente que se pueda seguir.
2. **Importantes:** las decisiones estratégicas comprometen recursos importantes y exigen un gran compromiso del personal de todos los niveles.
3. **Directivas:** las decisiones estratégicas establecen precedentes para decisiones menores y acciones futuras a través de una organización.⁴⁶

Un ejemplo de decisión estratégica fue la que tomó Zippo Manufacturing, el fabricante del encendedor de cigarros Zippo. El chasquido distintivo de Zippo, su diseño a prueba de agua y garantía de por vida lo hicieron el favorito de los fumadores de todo el mundo. También era popular en una comunidad mundial de “bromistas” Zippo, personas que usan los encendedores de la marca no para prender cigarrillos, sino para realizar juegos de manos. Al darse cuenta de que los productos de tabaco eran una industria en declinación, en 2003, la administración de Zippo estableció el doble objetivo de no sólo duplicar las ventas actuales de 140 millones de dólares, sino también obtener la mitad de los ingresos de la empresa de productos no relacionados con el tabaco para 2010. La empresa comenzó a pensar en sí misma como una empresa que “vende flamas”, sin limitarse a productos que encienden tabaco. Como resultado, Zippo introdujo una línea de encendedores multiusos para velas, parrillas y chimeneas. Además adquirió la empresa fabricante de cuchillos Case Cutlery. Los ejecutivos iniciaron pláticas con fabricantes de parrillas, antorchas, calefactores de ambiente y chimeneas, entre otros productos relacionados con el fuego, con el propósito de fabricar una serie de productos para uso al aire libre de marca Zippo. La decisión que tomó la administración de diversificar era claramente una decisión estratégica.⁴⁷

Modos de la toma de decisiones estratégicas según Mintzberg

Algunas decisiones estratégicas se toman en un instante por una persona (con frecuencia un empresario o un director general poderoso), quien tiene una idea brillante y la facilidad de convencer a otros de adoptar su idea. Otras decisiones estratégicas parecen desarrollarse a partir de una serie de pequeñas opciones graduales que con el paso del tiempo impulsan a una organización más en una dirección que en otra. Según Mintzberg, los tres enfoques más comunes de la toma de decisiones estratégicas, o modos, son el empresarial, el adaptativo y el de planificación. Quinn añadió posteriormente un cuarto modo, el incrementalismo lógico:⁴⁸

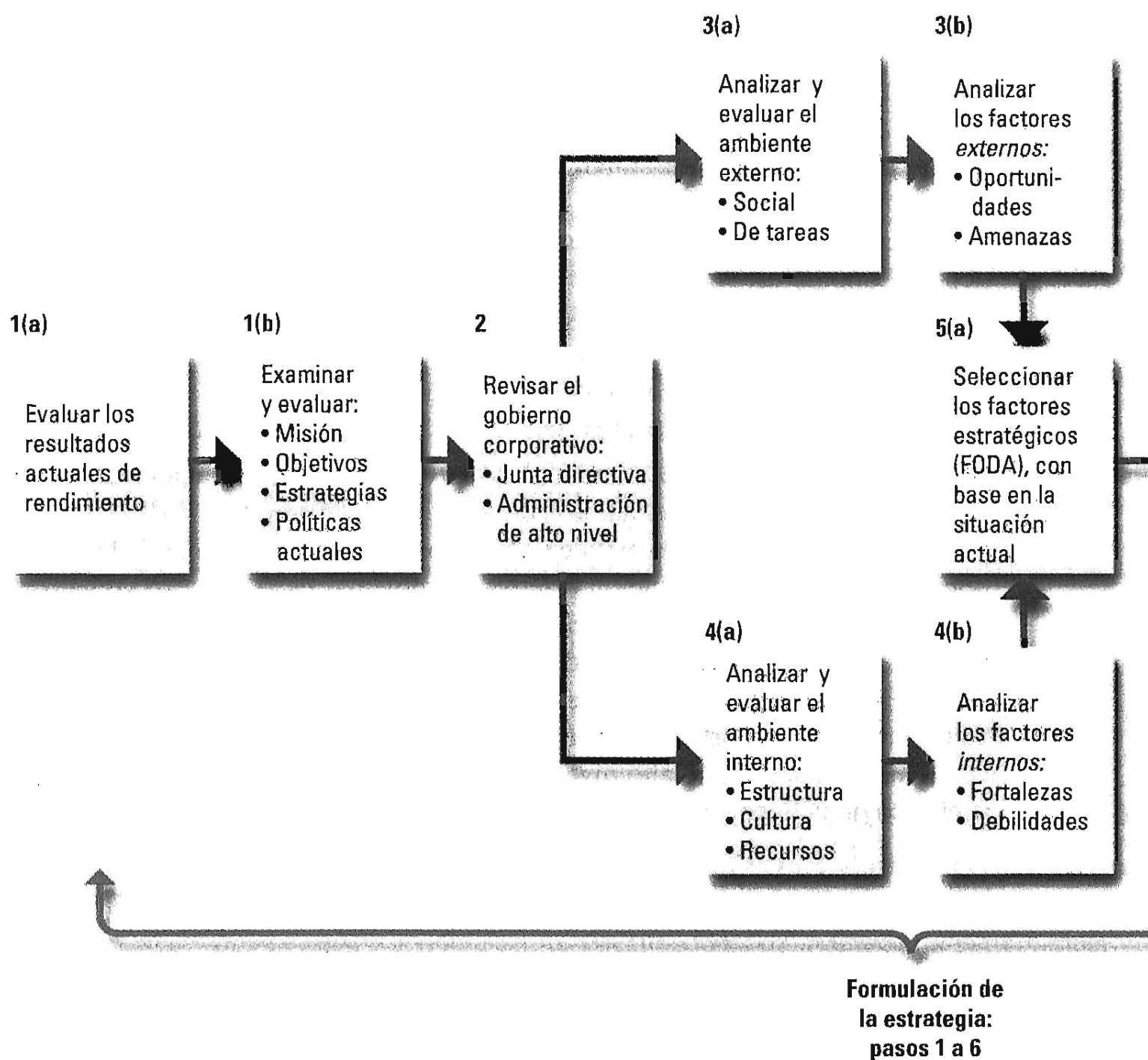
- **Modo empresarial.** La estrategia la establece un individuo poderoso. El enfoque se encuentra en las oportunidades; los problemas son secundarios. La estrategia es guiada por la propia visión de dirección de su fundador y es ejemplificada por medio de grandes y audaces decisiones. La meta principal es el crecimiento de la corporación. Amazon.com, fundada por Jeff Bezos, es un ejemplo de este modo de toma de decisiones estratégicas. La empresa reflejaba la visión que tenía Bezos de usar internet para vender libros y otros artículos. Aunque la estrategia de crecimiento clara de Amazon era ciertamente una ventaja del modo empresarial, el estilo de dirección excéntrico de Bezos impidió retener a ejecutivos de alto nivel.⁴⁹

- **Modo adaptativo.** Denominado en ocasiones “ingeniárselas como sea”, este modo de toma de decisiones se caracteriza por ofrecer soluciones reactivas para problemas existentes más que por una búsqueda proactiva de nuevas oportunidades. Se negocia mucho en lo que respecta a las prioridades de los objetivos. La estrategia está fragmentada y se desarrolla para que una corporación avance de manera gradual. Este modo es común en la mayoría de las universidades, muchos grandes hospitales, un gran número de instituciones gubernamentales y una cantidad sorprendente de grandes corporaciones. Encyclopaedia Britannica, Inc., operó con éxito en este modo durante muchos años, pero siguió dependiendo de las ventas de puerta en puerta de sus prestigiosos libros mucho tiempo después de que las parejas con doble carrera llevaron a la obsolescencia ese enfoque de marketing. Sólo después de ser adquirida en 1996, la empresa cambió su antiguo estilo de ventas por anuncios en televisión y marketing por internet. Ahora cobra el acceso a Britannica.com y a bibliotecas y suscriptores individuales y ofrece CD-ROM además de algunas de sus series impresas de 32 volúmenes.⁵⁰
- **Modo de planificación.** Este modo de toma de decisiones implica la recopilación sistemática de información adecuada para el análisis de situaciones, la generación de estrategias alternativas viables y la selección racional de la estrategia más apropiada. Incluye tanto la búsqueda proactiva de nuevas oportunidades como la solución reactiva a problemas existentes. IBM, bajo la dirección general de Louis Gerstner, es un ejemplo del modo de planificación. Cuando Gerstner aceptó el puesto de director general en 1993, se percató de que IBM estaba en graves problemas. El área de computadoras centrales, la principal línea de productos de la empresa, sufría una rápida disminución tanto en ventas como en su participación en el mercado. Una de las primeras acciones de Gerstner fue convocar a los ejecutivos de alto nivel a una junta de dos días sobre estrategia corporativa. Un análisis profundo de la línea de productos de la compañía reveló que la única parte de la empresa que crecía eran los servicios, pero era un segmento relativamente pequeño y no muy rentable. En vez de concentrarse en fabricar y vender su propio hardware de cómputo, IBM tomó la decisión estratégica de invertir en servicios que integraran tecnología de la información. Con base en ella, la firma decidió proporcionar una serie completa de servicios, desde la construcción de sistemas hasta la definición de arquitectura para operar y administrar realmente las computadoras para el cliente, sin importar quién fabricara los productos. Como ya no era importante que la empresa estuviera integrada completamente en forma vertical, vendió sus empresas fabricantes de DRAM y unidades de disco y abandonó el desarrollo de aplicaciones de software. Desde que tomó esta decisión estratégica en 1993, 80% del crecimiento de los ingresos de IBM proviene de los servicios.⁵¹
- **Incrementalismo lógico.** Un cuarto modo de toma de decisiones puede ser considerado como una síntesis de los modos de planificación, adaptativo y, en menor grado, del empresarial. En este modo, la administración de alto nivel tiene una idea razonablemente clara de la misión y los objetivos de la corporación, pero, en su desarrollo de estrategias, decide usar “un proceso interactivo en el que la organización examina el futuro, experimenta y aprende a partir de una serie de compromisos parciales (graduales) en vez de hacerlo por medio de formulaciones globales de estrategias totales”.⁵² Por lo tanto, aunque la misión y los objetivos estén establecidos, se permite que la estrategia surja del debate, el análisis y la experimentación. Este enfoque parece ser útil cuando el ambiente cambia con rapidez y cuando es importante crear consenso y desarrollar los recursos necesarios antes de comprometer a toda una corporación con una estrategia específica. En su análisis de la industria petrolera, Grant describió la planificación estratégica en esta industria como una “emergencia planificada”. Las oficinas corporativas establecían la misión y los objetivos, pero permitían a las unidades de negocio proponer estrategias para lograrlos.⁵³

Proceso de la toma de decisiones estratégicas: ayuda para la toma de mejores decisiones

En ciertas situaciones es posible plantear buenos argumentos apoyándose en el modo adaptativo o empresarial (o incrementalismo lógico). Sin embargo, este libro propone que, en la mayoría de las situaciones, el modo de planificación, que incluye los elementos básicos del proceso de administración estratégica, es una forma más racional y, por lo tanto, mejor para tomar decisiones estratégicas. La investigación indica que el modo de planificación no es sólo más analítico y menos político que los otros modos, sino que es también más adecuado para enfrentar ambientes complejos y cambiantes.⁵⁴

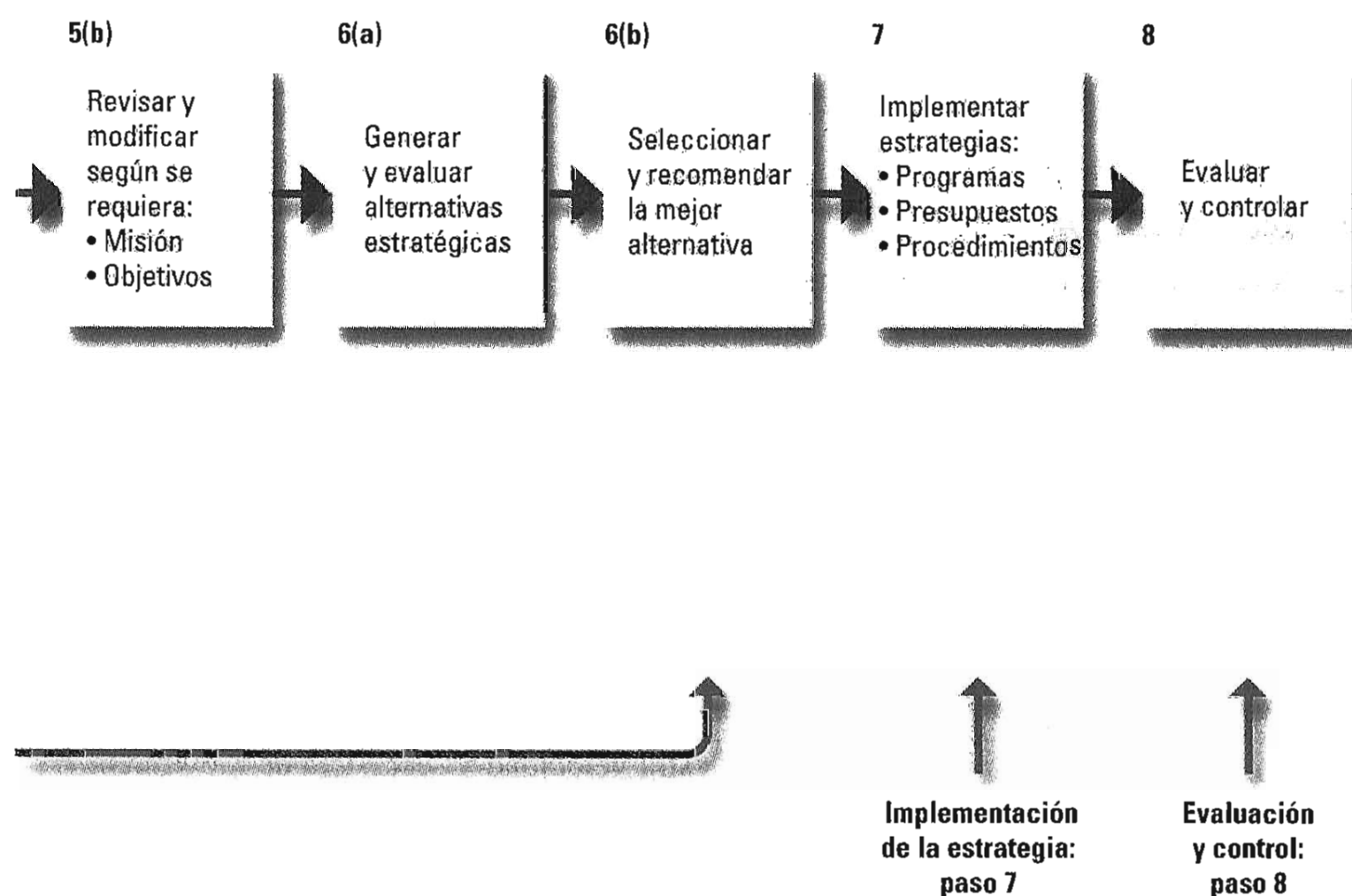
Figura 1-5
Proceso de toma de decisiones estratégicas



Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Strategic Decision-Making Process". Copyright © 1994 y 1997 por Wheelen y Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

Por lo tanto, proponemos el siguiente **proceso de toma de decisiones estratégicas** de ocho pasos para mejorar la toma de decisiones estratégicas (vea la **figura 1.5**):

1. **Evaluar los resultados actuales de rendimiento** en cuanto a: *a*) el retorno sobre la inversión, la rentabilidad, etc., y *b*) la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales.
2. **Revisar el gobierno corporativo**, es decir, el desempeño de la junta directiva y la administración de alto nivel de la empresa.
3. **Analizar y evaluar el ambiente externo** para determinar los factores estratégicos que representan oportunidades y amenazas.
4. **Analizar y evaluar el ambiente corporativo interno** para determinar los factores estratégicos que sean fortalezas (sobre todo competencias clave) y debilidades.
5. **Analizar los factores estratégicos (FODA)** para: *a*) señalar áreas problemáticas y *b*) revisar y modificar la misión y los objetivos de la corporación según se requiera.
6. **Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia alternativa**, considerando el análisis realizado en el paso 5.
7. **Implementar las estrategias seleccionadas** a través de programas, presupuestos y procedimientos.
8. **Evaluar las estrategias implantadas** por medio de sistemas de retroalimentación y del control de actividades para tener la seguridad de que se desvían lo menos posible de los planes.



Corporaciones como Warner-Lambert, Target, General Electric, IBM, Avon Products, Bechtel Group, Inc. y Taisei Corporation han utilizado con éxito este enfoque racional de la toma de decisiones estratégicas.

1.8 Auditoría estratégica: ayuda para la toma de decisiones estratégicas

El proceso de toma de decisiones estratégicas se ejecuta por medio de una técnica conocida como auditoría estratégica. Una **auditoría estratégica** proporciona una lista de preguntas, por área o tema, que permite realizar un análisis sistemático de diversas funciones y actividades corporativas. (Vea el **apéndice 1.A** al final de este capítulo.) Observe que los subtítulos numerados de la auditoría son los mismos que los cuadros numerados del proceso de toma de decisiones estratégicas de la **figura 1.5**. La auditoría comienza con una evaluación del rendimiento actual y continúa con el análisis ambiental, la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia. Concluye con la evaluación y control. Una auditoría estratégica es un tipo de auditoría administrativa muy útil como herramienta diagnóstica para señalar áreas problemáticas presentes en la corporación y para destacar las fortalezas y debilidades organizacionales.⁵⁵ Una auditoría estratégica ayuda a determinar por qué cierta área está creando problemas a una corporación y también ayuda a generar soluciones para el problema.

La auditoría estratégica no es una lista exhaustiva, pero presenta muchas de las preguntas críticas necesarias para realizar un análisis estratégico detallado de cualquier corporación empresarial. Algunas preguntas o incluso algunas áreas podrían ser inadecuadas para una empresa en particular; en otros

casos, las preguntas pueden ser insuficientes para realizar un análisis completo. Sin embargo, cada pregunta de un área específica de una auditoría estratégica se puede dividir en una serie adicional de preguntas secundarias. Una empresa puede desarrollar estas preguntas secundarias cuando se requieran para llevar a cabo un análisis estratégico completo de la empresa.

1.9 Conclusión

Los eruditos en estrategia Donald Hambrick y James Fredrickson proponen que una buena estrategia tiene cinco elementos y responde a cinco preguntas:

1. **Escenarios:** ¿dónde participaremos?
2. **Vehículos:** ¿cómo llegaremos ahí?
3. **Diferenciadores:** ¿cómo ganaremos en el mercado?
4. **Etapas:** ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?
5. **Lógica económica:** ¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?⁵⁶

Este capítulo presenta un modelo reconocido de administración estratégica (**figura 1.2**) en el que el análisis ambiental conduce a la formulación e implantación de la estrategia, así como de la evaluación y el control. Además, muestra cómo ese modelo se pone en marcha a través del proceso de toma de decisiones estratégicas (**figura 1.5**) y de la auditoría estratégica (**apéndice 1.A**). Como señalaron Hambrick y Fredrickson, “una estrategia consiste en una serie integrada de opciones”.⁵⁷ Las preguntas “¿dónde participaremos?” y “¿cómo llegaremos ahí?” se abordan por medio de la misión, los objetivos y la estrategia corporativa de una empresa. La pregunta “¿cómo ganaremos en el mercado?” es asunto de la estrategia empresarial. La pregunta “¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?” se debe responder no sólo mediante las tácticas empresariales, sino también mediante la estrategia funcional y los programas, presupuestos y procedimientos implantados. La pregunta “¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?” es el factor principal del elemento de evaluación y de control del modelo de administración estratégica. Cada una de estas preguntas y temas se aborda con más detalle en los capítulos siguientes. ¡Bienvenido al estudio de la administración estratégica!

Datos curiosos de estrategia

- De 1993 a 2002 el comercio de Estados Unidos con Canadá y México aumentó de 25 a 33%.
- El producto interno bruto (PIB) promedio por persona de los diez países que se unieron a la Unión Europea en 2004 llega a sólo 46% del de los 15 países miembro originales.
- Indonesia y Brasil tienen la cuarta y quinta poblaciones más grandes del mundo después de China (primer lugar), India (segundo lugar) y Estados Unidos (tercer lugar).⁵⁸

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué la administración estratégica ha adquirido tanta importancia para las corporaciones hoy en día?
2. ¿Cómo evoluciona comúnmente la administración estratégica en una corporación?
3. ¿Qué es una organización que aprende? ¿Es este enfoque de la administración estratégica mejor que el enfoque más tradicional de arriba hacia abajo en el que la administración de alto nivel es principalmente la que lleva a cabo la planificación estratégica?
4. ¿Por qué son las decisiones estratégicas diferentes de otros tipos de decisiones?
5. ¿Cuándo el modo de planificación de la toma de decisiones estratégicas es superior a los modos empresarial y adaptativo?

Ejercicios de práctica estratégica

Las declaraciones de la misión varían mucho de una empresa a otra. ¿Por qué una declaración de la misión es mejor que otra? Usando como punto de partida las preguntas de Campbell presentadas en **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 1.1**, desarrolle criterios para evaluar cualquier declaración de la misión. Después, realice uno de los siguientes ejercicios, o ambos:

1. Evalúe la siguiente declaración de la misión de Celestial Seasonings. ¿Cuántos puntos le daría Campbell?

Nuestra misión es crecer y dominar el mercado estadounidense de té especiales, superando las expectativas del consumidor con los té de mejor sabor, fríos y calientes, 100% naturales, empacados con el arte y la filosofía de Celestial, para crear la

*más valiosa experiencia de degustación del té. A través del liderazgo, la innovación, el enfoque y el trabajo en equipo, nos dedicamos a mejorar continuamente el valor para nuestros consumidores, clientes, empleados y partes interesadas con una organización de primera calidad.*⁵⁹

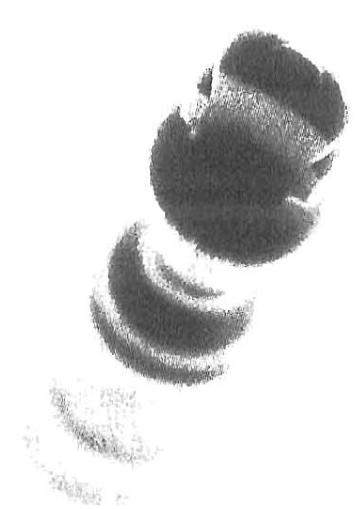
2. Use internet para encontrar las declaraciones de la misión de tres organizaciones diferentes, que pueden ser empresariales o sin fines de lucro. Sugerencia: revise los informes anuales y las formas 10-K. Se encuentran con frecuencia por medio de un vínculo incluido en la página Web de la empresa o a través de Hoovers.com. ¿Qué declaración de la misión es la mejor? ¿Por qué?

Términos clave

administración estratégica (pág. 3)
 ambiente externo (pág. 11)
 ambiente interno (pág. 11)
 análisis ambiental (pág. 10)
 análisis FODA (pág. 10)
 Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) (pág. 7)
 auditoría estratégica (pág. 23)
 brecha de rendimiento (pág. 19)
 comercio electrónico (pág. 7)
 decisiones estratégicas (pág. 20)
 ecología de poblaciones (pág. 8)
 equilibrio puntuado (pág. 18)
 estrategia (pág. 14)
 estrategia corporativa (pág. 15)
 estrategia de negocios (pág. 15)
 estrategia funcional (pág. 15)

etapas de la administración estratégica (pág. 4)
 evaluación y control (pág. 17)
 evento desencadenante (pág. 19)
 factores estratégicos (pág. 10)
 formulación de la estrategia (pág. 12)
 globalización (pág. 6)
 implementación de la estrategia (pág. 16)
 incrementalismo lógico (pág. 21)
 jerarquía de estrategia (pág. 15)
 Mercosur/Mercosul (pág. 7)
 meta (pág. 14)
 misión (pág. 12)
 modo adaptativo (pág. 21)
 modo de planificación (pág. 21)
 modo empresarial (pág. 20)
 objetivos (pág. 14)

organización que aprende (pág. 9)
 perspectiva de las opciones estratégicas (pág. 9)
 política (pág. 15)
 presupuesto (pág. 17)
 procedimientos (pág. 17)
 proceso de toma de decisiones estratégicas (pág. 22)
 programa (pág. 16)
 rendimiento (pág. 18)
 teoría de aprendizaje organizacional (pág. 9)
 teoría de la institución (pág. 9)
 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (pág. 7)
 Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA) (pág. 7)
 Unión Europea (UE) (pág. 7)



APÉNDICE 1.A

Auditoría estratégica de una corporación

I. SITUACIÓN ACTUAL

A. Rendimiento actual

¿Cuál fue el rendimiento de la corporación el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?

B. Postura estratégica

¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la corporación?

1. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?
2. **Misión:** ¿En qué negocio o negocios participa la corporación? ¿Por qué?
3. **Objetivos:** ¿Cuáles son los objetivos corporativos, empresariales y funcionales? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y con los ambientes interno y externo?
4. **Estrategias:** ¿Qué estrategia o mezcla de estrategias sigue la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con los ambientes interno y externo?
5. **Políticas:** ¿Cuáles son las políticas de la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión, los objetivos y las estrategias, así como con los ambientes interno y externo?
6. La misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿reflejan las operaciones internacionales de la corporación, tanto globales como multinacionales?

II. GOBIERNO CORPORATIVO

A. Junta directiva

1. ¿Quiénes forman parte de la junta? ¿Son miembros internos o externos?
2. ¿Son propietarios de una cantidad significativa de acciones?
3. Las acciones, ¿son de propiedad privada o se cotizan en la bolsa? ¿Existen diferentes clases de acciones con distintos derechos de voto?

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger. *Strategic Audit of a Corporation*, Copyright © 1982 y 2005 por Wheelen y Hunger Associates. Originalmente en T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "The Strategic Audit", 1975, 1977, 1979 y 2005. Presentado por J. D. Hunger y T. L. Wheelen en "The Strategic Audit: An Integrative Approach to Teaching Business Policy" en la Academia de Administración, agosto de 1983. Publicado en "Using the Strategic Audit", por T. L. Wheelen y J. D. Hunger en *SAM Advanced Management Journal* (invierno de 1987), págs. 4-12. Reimpreso con permiso. Revisiones de 1988, 1991, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004 y 2005.

4. ¿Con qué contribuyen los miembros de la junta directiva a la corporación en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y relaciones? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿poseen los miembros de la junta directiva experiencia internacional?
5. ¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros en la junta directiva?
6. ¿Cuál es su nivel de participación en la administración estratégica? ¿Autorizan simplemente las propuestas de la administración de alto nivel o participan activamente y sugieren direcciones futuras?

B. Administración de alto nivel

1. ¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración de alto nivel?
2. ¿Cuáles son las características principales de la administración de alto nivel en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y estilo? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿posee la administración de alto nivel experiencia internacional?
3. ¿Ha sido la administración de alto nivel responsable del rendimiento de la corporación durante los últimos años? ¿Cuántos administradores han permanecido en sus puestos actuales menos de tres años? ¿Fueron promovidos internamente o contratados externamente?
4. ¿Ha establecido la administración de alto nivel un enfoque sistemático de la administración estratégica?
5. ¿Cuál es el nivel de participación de la administración de alto nivel en el proceso de administración estratégica?
6. ¿Qué tan bien interactúa la administración de alto nivel con los administradores de niveles inferiores y con la junta directiva?
7. ¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?
8. ¿Qué papel juegan las opciones sobre acciones en la compensación de ejecutivos?
9. ¿Es la administración de alto nivel lo suficientemente hábil como para enfrentar probables desafíos futuros?

III. AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (FODA)

A. Ambiente social

1. ¿Qué fuerzas ambientales generales influyen actualmente tanto en la corporación como en las industrias donde ésta compite? ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades? Remítase a la **tabla 4.1**.
 - a. Económicas
 - b. Tecnológicas
 - c. Políticas y legales
 - d. Socioculturales
2. ¿Son estas fuerzas diferentes en otras regiones del mundo?

B. Ambiente de tareas

1. ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como **alta**, **media** o **baja**.
 - a. Amenaza de empresas de nuevo ingreso
 - b. Poder de negociación de compradores
 - c. Amenaza de productos o servicios sustitutos
 - d. Poder de negociación de proveedores
 - e. Rivalidad entre empresas competidoras
 - f. Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial, etcétera

2. ¿Qué factores clave del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos de interés, comunidades locales y accionistas) influyen actualmente en la corporación? ¿Cuáles son amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?

C. Resumen de factores externos (*lista de la tabla EFAS 4.5, pág. 97*)

¿Cuáles de estas fuerzas son las más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?

IV. AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FODA)

A. Estructura corporativa

1. ¿Cómo está estructurada la corporación?
 - a. ¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?
 - b. ¿Está organizada la corporación con base en sus funciones, proyectos, geografía o alguna combinación de éstos?
2. ¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la corporación?
3. ¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas corporativos presentes, así como con las operaciones internacionales de la empresa?
4. ¿De qué manera se compara esta estructura con la de corporaciones similares?

B. Cultura corporativa

1. ¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?
2. ¿Concuerda la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?
3. ¿Cuál es la posición de la cultura en los asuntos importantes de la corporación, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?
4. ¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?
5. ¿Toma la empresa en cuenta los valores de la cultura de cada país en el que opera?

C. Recursos corporativos

1. Marketing

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de marketing actuales de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Con qué nivel de precisión se desempeña la corporación en cuanto al análisis de la posición de mercado y la mezcla de mercado (es decir, producto, precio, plaza y promoción) en mercados tanto internos como internacionales? ¿Qué porcentaje de las ventas proviene de las operaciones extranjeras? ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentran los productos actuales?
 - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
 - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?

- iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
- iv. ¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Cuál es el nivel de rendimiento de marketing de la corporación con respecto al de corporaciones similares?
- d. ¿Usan los administradores de marketing conceptos y técnicas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento de los productos? Tome en cuenta el ciclo de vida del producto, la segmentación del mercado, la investigación de mercado y las carteras de productos.
- e. ¿Se ajusta el marketing a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
- f. ¿Cuál es el papel del administrador de marketing en el proceso de administración estratégica?

2. Finanzas

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Qué tan bien funciona la corporación en cuanto al análisis financiero? Tome en cuenta el análisis de razones, los estados financieros y la estructura de capitalización. ¿Qué tan equilibrada está la cartera de productos y negocios de la empresa en cuanto al flujo de efectivo?
 - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
 - ii. ¿Existe alguna diferencia significativa cuando los estados se calculan en dólares constantes o en dólares reportados?
 - iii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
 - iv. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
 - v. ¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Es comparable el rendimiento financiero de la corporación con el de corporaciones similares?
- d. ¿Usan los administradores financieros técnicas y conceptos de finanzas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento actual de la corporación y sus divisiones? Tome en cuenta el apalancamiento financiero, el presupuesto de capital, el análisis de razones y la administración de divisas.
- e. ¿Se ajustan las finanzas a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
- f. ¿Cuál es el papel del administrador financiero en el proceso de administración estratégica?

3. Investigación y desarrollo (IyD)

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de IyD de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
 - iii. ¿Cuál es el papel de la tecnología en el rendimiento corporativo?
 - iv. ¿Es adecuada la mezcla de investigación básica, aplicada y de ingeniería, dada la misión y las estrategias corporativas?
 - v. ¿Proporciona la IyD una ventaja competitiva a la empresa?
- b. ¿Qué rendimiento recibe la corporación de su inversión en IyD?
- c. ¿Es la corporación competente en transferencia de tecnología? ¿Usa la ingeniería concurrente y equipos de trabajo interfuncionales en el diseño de productos y procesos?
- d. ¿Qué papel juega la discontinuidad tecnológica en los productos de la empresa?

- e. ¿Es comparable la inversión en IyD de la corporación con las inversiones de corporaciones similares? ¿Qué tanta IyD se subcontrata?
- f. ¿Se ajusta la IyD a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
- g. ¿Cuál es el papel del administrador de IyD en el proceso de administración estratégica?

4. Operaciones y logística

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de manufactura y servicios actuales de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Cuáles son el tipo y grado de capacidades de operaciones de la corporación? ¿Qué tanto se lleva a cabo internamente en comparación con lo que se realiza a nivel internacional? ¿Es la cantidad de subcontratación adecuada para que la corporación sea competitiva? ¿Se manejan las compras de manera adecuada?
 - i. Si la corporación está orientada hacia los productos, tome en cuenta las instalaciones de la planta, el tipo de sistema de manufactura (producción masiva continua, taller intermitente o manufactura flexible), la edad y el tipo del equipo, el grado y papel de la automatización o de los robots, las capacidades y la utilización de la planta, las calificaciones de productividad, así como la disponibilidad y el tipo de transporte.
 - ii. Si la corporación está orientada hacia los servicios, tome en cuenta las instalaciones de servicio (hospital, teatro o planteles escolares), el tipo de sistemas de operaciones (servicio continuo con el paso del tiempo a la misma clientela o servicio intermitente con el paso del tiempo a una clientela variada), la edad y tipo del equipo de apoyo, el grado y papel de la automatización, así como el uso de instrumentos de comunicación masiva (máquinas diagnósticas, reproductores de video), las capacidades y la tasa de utilización de las instalaciones, las calificaciones de eficiencia del personal profesional y de servicio, así como la disponibilidad y el tipo de transporte para acercar al personal de servicio y la clientela.
- c. ¿Son las instalaciones de manufactura o servicio vulnerables a los desastres naturales, las huelgas locales o nacionales, la reducción o limitación de los recursos de proveedores, incrementos importantes en los costos de materiales o la nacionalización realizada por los gobiernos?
- d. ¿Existe una mezcla adecuada de personal y máquinas, en empresas de manufactura, o de personal de apoyo y profesionales, en empresas de servicio?
- e. ¿Qué tan bien se desempeña la corporación en relación con la competencia? ¿Equilibra los costos de inventario (almacenamiento) con los costos logísticos (justo a tiempo)? Tome en cuenta los costos por unidad de trabajo, material y gastos generales; periodos de inactividad; manejo del control de inventarios y horarios del personal de servicio; calificaciones de producción; porcentaje de utilización de las instalaciones y número de clientes tratados con éxito por categoría (si es una empresa de servicio) o porcentaje de pedidos enviados a tiempo (si es una empresa de productos).
 - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
 - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
 - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
 - iv. ¿Proporcionan las operaciones una ventaja competitiva a la empresa?
- f. ¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento actual? Tome en cuenta los sistemas de costos, los sistemas de control de calidad y confiabilidad, el manejo del control de inventarios, los horarios del personal, la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés, *total quality management*), las curvas de aprendizaje, los programas de seguridad y los programas de ingeniería que puedan mejorar la eficiencia de la manufactura o el servicio.

- g. ¿Se ajustan las operaciones a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
- h. ¿Cuál es el papel de la subcontratación en la estrategia de operaciones de la empresa?
- i. ¿Cuál es el papel del administrador de operaciones en el proceso de administración estratégica?

5. Administración de recursos humanos (ARH)

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de ARH actuales de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Qué tan bien se desempeña la ARH de la corporación en cuanto al mejoramiento de la concordancia entre cada empleado y el empleo? Tome en cuenta la rotación, las quejas, las huelgas, los despidos, la capacitación de los empleados y la calidad de la vida laboral.
 - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
 - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
 - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
 - iv. ¿Proporciona la ARH una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Qué tan bien se puede comparar el rendimiento de la ARH de la corporación con el de corporaciones similares?
- d. ¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? Tome en cuenta el programa de análisis de empleos, el sistema de evaluación del desempeño, las descripciones actualizadas del empleo, los programas de capacitación y desarrollo, las encuestas de actitudes, los programas de diseño laboral, la calidad de las relaciones con los sindicatos y el uso de equipos de trabajo autónomos.
- e. ¿Qué tan bien maneja la empresa la diversidad de su fuerza laboral? ¿Cuál es el récord de la empresa en derechos humanos?
- f. ¿Se ajusta la ARH a las condiciones de cada país en el que la empresa opera? ¿Posee la empresa un código de conducta para la ARH en países en desarrollo? ¿Reciben los empleados asignaciones internacionales con el propósito de prepararlos para puestos administrativos?
- g. ¿Cuál es el papel del administrador de recursos humanos en el proceso de administración estratégica?

6. Sistemas de información (SI)

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de SI de la corporación?
 - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
 - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Qué tan bien se desempeñan los SI de la corporación en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?
 - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
 - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
 - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?
 - iv. ¿Proporcionan los SI una ventaja competitiva a la empresa?

- c. ¿Son comparables el rendimiento y la etapa de desarrollo de los SI de la corporación con los de corporaciones similares? ¿Usa la corporación adecuadamente internet, intranet y extranet?
- d. ¿Usan los administradores de SI conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? ¿Saben cómo construir y administrar una base de datos compleja, establecer sitios web con *firewalls*, conducir análisis de sistemas e implantar sistemas de apoyo de decisiones interactivos?
- e. ¿Posee la empresa una presencia global de SI e internet? ¿Tiene dificultad para obtener datos a través de fronteras nacionales?
- f. ¿Cuál es el papel del administrador de SI en el proceso de administración estratégica?

D. Resumen de factores internos (*lista de la tabla IFAS 5.2, pág. 130*)

¿Cuál de estos factores son competencias clave? ¿Cuáles son competencias distintivas, si es que alguno lo es? ¿Cuáles de estos factores son los más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles podrían ser importantes en lo futuro? ¿Qué funciones o actividades son candidatas para la subcontratación?

V. ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS (FODA)

A. Análisis de situaciones (*lista de la matriz SFAS, figura 6.1, pág. 141*)

De los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) enumerados en las secciones III.C y IV.D, ¿cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la corporación?

B. Revisión de la misión y los objetivos

1. ¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?
2. ¿Se deben cambiar la misión y los objetivos? Si es así, ¿cómo?
3. Si se cambian, ¿cuáles serán los efectos en la empresa?

VI. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIA RECOMENDADA

A. Alternativas estratégicas (*vea la matriz FODA, figura 6.2, pág. 144*)

1. ¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implantación más cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo, ajustando las estrategias?
2. ¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la corporación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? ¿Es posible desarrollar y acordar escenarios corporativos? Las alternativas deben concordar con el ambiente social, la industria y la empresa durante los tres a cinco años siguientes.
 - a. Considere la *estabilidad*, el *crecimiento* y la *reducción* como estrategias corporativas.
 - b. Considere el *liderazgo en costos* y la *diferenciación* como estrategias empresariales.
 - c. Considere cualquier alternativa estratégica funcional que pudiera ser necesaria como refuerzo de una alternativa estratégica corporativa o empresarial importante.

B. Estrategia recomendada

1. Especifique cuál de las alternativas estratégicas recomienda usted para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la corporación. ¿Recomienda diferentes estrategias empresariales o funcionales para distintas unidades de la corporación?

2. Justifique su recomendación en cuanto a su capacidad para resolver problemas tanto de largo como de corto plazos y manejar con eficacia los factores estratégicos.
3. ¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?
4. ¿Cuál es el efecto de su estrategia recomendada en las competencias clave y distintivas de la empresa?

VII. IMPLEMENTACIÓN

A. ¿Qué tipos de programas, por ejemplo, la reestructuración de la corporación o la institución de TQM, se deben desarrollar para implementar la estrategia recomendada?

1. ¿Quién debe desarrollar estos programas?
2. ¿Quién debe estar a cargo de estos programas?

B. ¿Son los programas viables financieramente? ¿Es posible desarrollar y acordar presupuestos proforma? ¿Son las prioridades y los calendarios adecuados para programas individuales?

C. ¿Será necesario desarrollar nuevos procedimientos operativos estándar?

VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL

A. ¿Tiene el sistema de información actual la capacidad para proporcionar suficiente retroalimentación sobre las actividades de implementación y el rendimiento? ¿Puede medir los factores estratégicos?

1. ¿Es posible señalar los resultados de rendimiento por área, unidad, proyecto o función?
2. ¿Es oportuna la información?
3. ¿Usa la corporación el benchmarking para evaluar sus funciones y actividades?

B. ¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad con el plan estratégico recomendado?

1. ¿Se utilizan estándares y medidas adecuadas?
2. ¿Tienen los sistemas de compensación capacidad para reconocer y recompensar el buen desempeño?