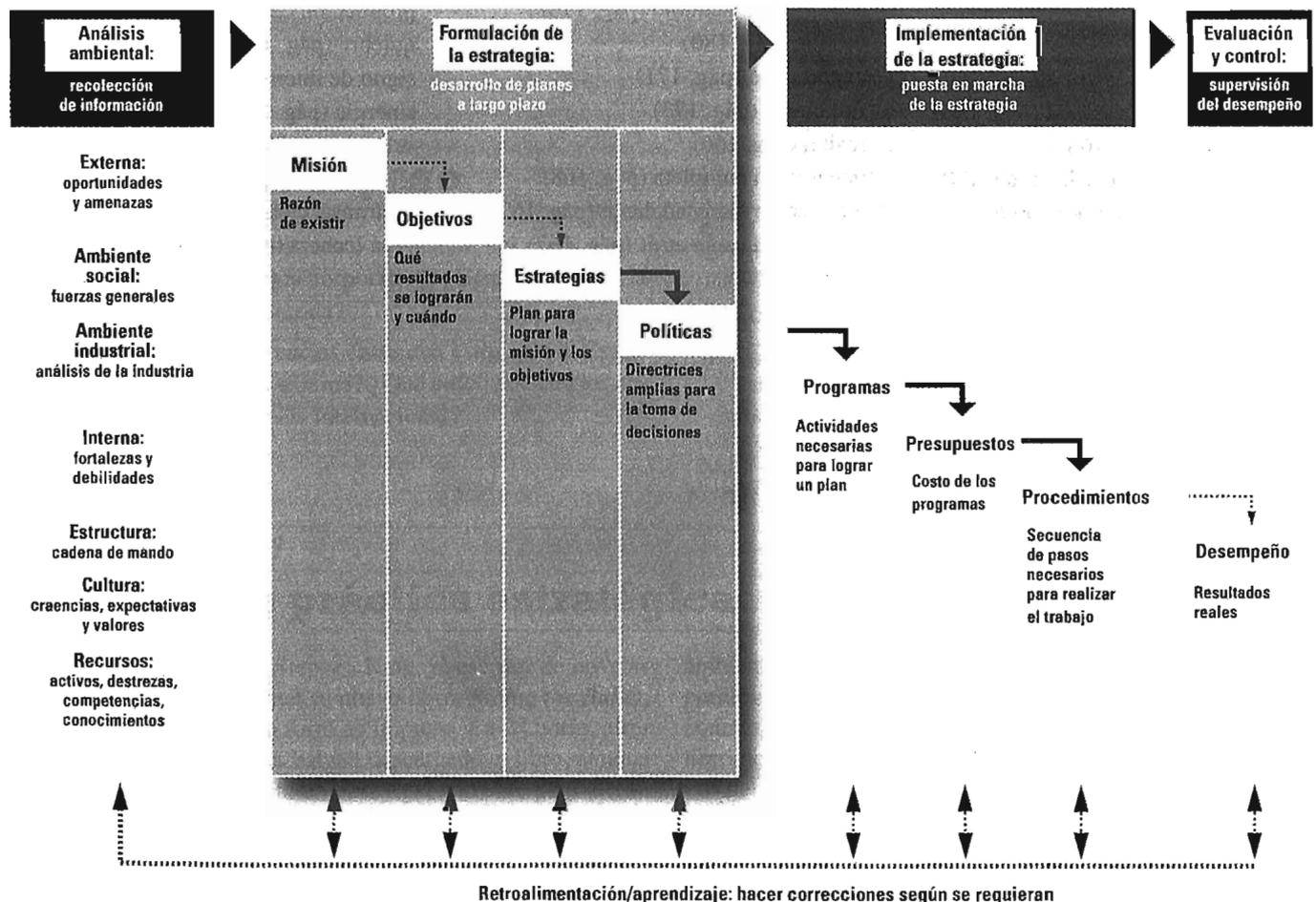


CAPÍTULO 8

Formulación de la estrategia: estrategia funcional y opción estratégica



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar diversas estrategias funcionales que sean útiles para lograr metas y objetivos organizacionales
- Saber qué actividades y funciones conviene subcontratar para ganar o fortalecer una ventaja competitiva
- Reconocer las estrategias que se deben evitar y entender por qué son peligrosas
- Crear escenarios corporativos para evaluar opciones estratégicas
- Usar una matriz de prioridades de las partes interesadas como apoyo para la toma de decisiones estratégicas
- Desarrollar políticas para implementar estrategias corporativas empresariales y funcionales

DURANTE CASI 150 AÑOS, CHURCH & DWIGHT COMPANY HA CREADO PARTICIPACIÓN DE MERCADO para un nombre de marca cuyos productos se encuentran en 95% de los hogares estadounidenses. Sin embargo, si se preguntara a la persona promedio qué productos fabrica esta empresa, pocas lo sabrían. Aunque Church & Dwight puede no ser un nombre muy conocido, la omnipresente caja naranja del polvo para hornear marca Arm & Hammer¹ de la empresa es común en toda Norteamérica. Church & Dwight ofrece un ejemplo clásico de una estrategia funcional de marketing denominada *desarrollo de productos*. Poco tiempo después de su introducción en 1878, el polvo para hornear Arm & Hammer se convirtió en un artículo fundamental en las alacenas cuando las personas encontraron muchos usos para el bicarbonato de sodio distintos de la repostería, como la limpieza, la eliminación de olores y el cepillado de dientes. Al conocer los diversos usos que las personas encontraban para su producto, la empresa anunció que su bicarbonato de sodio era bueno no sólo para la repostería, sino también para eliminar los olores de refrigeradores, si simplemente se dejaba una caja abierta dentro del refrigerador. En una brillante acción de mercadotecnia, la empresa sugirió entonces que los consumidores compraran el producto y lo tiraran, es decir, ¡que eliminaran los olores del lavatrastes vaciando el polvo para hornear Arm & Hammer por el tubo de desagüe!

La empresa no se detuvo ahí. Buscó otros usos para su bicarbonato de sodio en nuevos productos. Church & Dwight ha logrado un crecimiento permanente en ventas y ganancias por medio del uso de *extensiones de línea*, pues puso la marca Arm & Hammer primero en el polvo para hornear y después en detergentes para ropa, pasta de dientes y desodorantes. Para inicios del siglo XXI, Church & Dwight se convirtió en un competidor importante en mercados dominados anteriormente sólo por gigantes como Procter & Gamble, Unilever y Colgate-Palmolive, mediante el sólo empleo de un nombre de marca. ¿Hay un límite para este crecimiento? ¿Existe un punto en el que estas continuas extensiones de línea comenzaran a afectar la integridad de la marca Arm & Hammer?

8.1 Estrategia funcional

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 para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional.

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal.² Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de manufactura que destaque los costosos procesos de garantía de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen; una estrategia funcional de recursos humanos que destaque la contratación y capacitación de una fuerza laboral altamente capacitada, aunque costosa, y una estrategia funcional de marketing que destaque la “atracción” del canal de distribución mediante anuncios para aumentar la demanda de consumo, sobre el “empuje”, que recurre a descuentos promocionales de vendedores al detalle. Sin embargo, si una

unidad de negocio deseara seguir una estrategia competitiva de costos bajos, se requeriría una serie distinta de estrategias funcionales para apoyar la estrategia de negocio.

Del mismo modo que las estrategias competitivas necesitan variar de una región del mundo a otra, las estrategias funcionales necesitan variar de región a región. Por ejemplo, cuando Mr. Donut se expandió a Japón, tuvo que vender sus donas no como desayuno, sino como bocadillo. Como los japoneses no acostumbraban tomar café y donas en el desayuno, preferían comer las donas por la tarde o la noche. De este modo, los restaurantes Mr. Donut se ubicaron cerca de estaciones de ferrocarril y supermercados. Todos los letreros estaban en inglés, para estimular los intereses occidentales de los japoneses.

Estrategia de marketing

La **estrategia de marketing** se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una **estrategia de desarrollo de mercado**, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado o 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales. Los gigantes de productos de consumo como P&G, Colgate-Palmolive y Unilever son expertos en el uso de la publicidad y promoción para implantar una estrategia de saturación/penetración de mercado con el fin de ganar la participación dominante en el sector de una categoría de productos. Como expertos evidentes en el ciclo de vida del producto, estas empresas pueden extender la vida de éste casi indefinidamente por medio de variantes “nuevas y mejoradas” del producto y empaque que atraen a la mayor parte de los nichos de mercado. Estas empresas también siguen la segunda estrategia de desarrollo de mercado, tomando un producto exitoso que venden en una parte del mundo para comercializarlo en todos lados. Por ejemplo, al observar el éxito que tuvieron en Europa sus detergentes para el remojo previo al lavado, P&G y Colgate introdujeron exitosamente este tipo de productos para lavandería en Norteamérica, bajo las marcas registradas Biz y Axion.

Por medio de la estrategia de **desarrollo de productos**, una empresa o unidad de negocio puede: 1) desarrollar nuevos productos para *mercados existentes* o 2) desarrollar nuevos productos para *nuevos mercados*. Church & Dwight tuvo mucho éxito mediante la aplicación de la primera estrategia de desarrollo de productos, el desarrollo de nuevos productos para venderlos a sus clientes actuales en sus mercados existentes. Al reconocer el gran atractivo de su polvo para hornear marca Arm & Hammer, la empresa ha creado nuevos usos para su bicarbonato de sodio reformulándolo como pasta de dientes, desodorante y detergente. El uso de un nombre de marca exitoso para vender otros productos se denomina **extensión de línea**, que es una buena forma de atraer a los clientes actuales de una empresa. Sara Lee Corporation (famosa por sus tartas de queso congeladas) ha adoptado el mismo enfoque y ha colocado el nombre Sara Lee en varios productos alimentarios, como carnes de primera y productos de repostería frescos. Arm & Hammer ha seguido eficazmente la segunda estrategia de desarrollo de productos al desarrollar nuevos productos para reducir la contaminación (mediante el uso de compuestos de bicarbonato de sodio) y venderlos a plantas de energía eléctrica alimentadas con carbón, un mercado muy distinto a las tiendas de abarrotes.

Existen muchas otras estrategias de marketing. Por ejemplo, para efectos de publicidad y promoción, una empresa o unidad de negocios puede elegir entre estrategias de marketing de “empuje” y “atracción”. Muchas grandes empresas de productos alimentarios y de consumo de Estados Unidos y Canadá han seguido una **estrategia de empuje** al invertir una gran cantidad de dinero en promociones comerciales para ganar o conservar espacio de estante en tiendas al detalle. Las promociones comerciales incluyen descuentos, ofertas especiales en tiendas y bonos publicitarios diseñados para “empujar” los productos a través del sistema de distribución. Kellogg Company decidió hace algunos años cambiar su hincapié de una estrategia de empuje a una **estrategia de atracción**, en la que la publicidad “arrastra” los productos a través de los canales de distribución. Ahora, la empresa invierte más dinero en publicidad de consumo diseñada para crear conocimiento de marca de tal manera que los compradores pregunten por los productos. La investigación ha comprobado que un alto nivel de publicidad (una parte clave de la estrategia de atracción) es beneficioso para las marcas líder de un mercado.³

Otras estrategias de marketing se relacionan con la distribución y el precio. ¿Debe una empresa usar distribuidores y concesionarios para vender sus productos, debe venderlos a comerciantes masivos o incluso directamente al consumidor a través de internet? El uso simultáneo de múltiples canales puede ocasionar problemas. Por ejemplo, con el propósito de incrementar las ventas de sus tractores y cor-

tadoras de césped, John Deere decidió vender estos productos no sólo a través de su red actual de distribuidores, sino también por medio de comerciantes masivos, como Home Depot. Los concesionarios de Deere estaban furiosos. Consideraban a Home Depot como un competidor clave. Los concesionarios estaban preocupados de que la capacidad de Home Depot para superarlos en precios los convirtiera finalmente en algo más que instalaciones de reparación para su competencia y los dejara con ventas insuficientes para permanecer en el negocio.⁴

Cuando establecen el precio de un nuevo producto, las empresas o unidades de negocio pueden seguir una de dos estrategias. En el caso de las empresas pioneras en nuevos productos, los **precios premium** ofrecen la oportunidad de “obtener la crema” del nivel superior de la curva de demanda con un precio alto mientras el producto es novedoso y los competidores son escasos. En contraste, los **precios de introducción** intentan acelerar el desarrollo de mercado y ofrecen a la firma pionera la oportunidad de usar la curva de experiencia para ganar participación de mercado con un precio bajo y después dominar la industria. De acuerdo con los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio, cualquiera de estas opciones es atractiva para una empresa o unidad de negocio específica. No obstante, a largo plazo, los precios de introducción tienen más probabilidades que los precios premium de incrementar los beneficios operativos de una unidad.⁵ El uso de internet para vender productos directamente a los consumidores permite a una empresa utilizar los **precios dinámicos**, una práctica en la que los precios varían frecuentemente con base en la demanda, el segmento de mercado y la disponibilidad de los productos.⁶

Estrategia financiera

La **estrategia financiera** examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiero. También proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo general, la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.

El equilibrio entre lograr la razón de apalancamiento deseada y depender de financiamiento interno a largo plazo a través del flujo de efectivo es un aspecto clave de la estrategia financiera. Muchas empresas familiares pequeñas y medianas, como Urschel Laboratories, tratan de evitar todas las fuentes externas de fondos para eludir compromisos externos y mantener el control de la empresa dentro de la familia. Sin embargo, muchos analistas financieros creen que sólo por medio del financiamiento a través de deuda a largo plazo las corporaciones pueden recurrir al apalancamiento financiero para incrementar sus ganancias por acción, aumentar el precio de éstas y el valor general de la empresa. La investigación indica que niveles más altos de deuda no sólo desalientan la toma de control por otras empresas (pues la empresa es menos atractiva), sino que también mejoran la productividad y los flujos de efectivo al obligar a la administración a centrarse en los negocios clave.⁷

La investigación revela que la estrategia financiera de una empresa recibe la influencia de su estrategia de diversificación corporativa. Por ejemplo, el financiamiento con fondos propios es preferible para la diversificación relacionada, en tanto que el financiamiento por medio de deuda es preferible para la diversificación no relacionada.⁸ La tendencia reciente que se aleja de las adquisiciones no relacionadas para orientarse hacia las adquisiciones relacionadas explica por qué el número de adquisiciones pagadas completamente con acciones aumentó sólo de 2% en 1988 a 50% en 1998.⁹

Una estrategia financiera muy popular es la compra apalancada (LBO, por sus siglas en inglés, *leveraged buyout*). En una **compra apalancada** una empresa adquiere otra mediante una transacción financiada principalmente con deuda, la cual se obtiene por lo general de una tercera parte, como una empresa aseguradora o un banquero de inversión. Finalmente, la deuda se paga con el dinero que generan las operaciones de la empresa adquirida o con la venta de sus activos. Como se puede observar, la empresa adquirida paga su propia adquisición. Entonces, la administración de la LBO se encuentra bajo la enorme presión de mantener la rentabilidad de la empresa altamente apalancada. Desafortunadamente, el enorme monto de deuda en los libros de la empresa adquirida puede ocasionar realmente su declive final pues tiende a concentrar la atención de la administración en asuntos de corto plazo. Un estudio de LBO (denominadas también MBO, por sus siglas en inglés, *Management Buy Outs*; compras por la misma administración) reveló que el rendimiento financiero de la LBO típica cae generalmente

por debajo del promedio de la industria en el cuarto año después de la compra. La empresa declina debido a las expectativas exageradas, la utilización de todas las reservas, el desgaste de la administración y la falta de administración estratégica.¹⁰ Con frecuencia, la única solución es salir a la bolsa nuevamente y vender acciones para financiar el crecimiento.¹¹

La administración de los dividendos y el precio de las acciones es una parte importante de la estrategia financiera de una corporación. Con frecuencia, las corporaciones de industrias en rápido crecimiento, como las de computadoras y software informático, no declaran dividendos, ya que usan el dinero que podrían invertir en dividendos para financiar el crecimiento rápido. Si la empresa es exitosa, su crecimiento de ventas y beneficios se refleja en un precio más alto de las acciones, lo que finalmente produce una enorme ganancia de capital cuando los accionistas venden sus acciones comunes. Otras corporaciones, como Maytag Corporation, que no enfrentan un crecimiento rápido deben apoyar el valor de sus acciones ofreciendo dividendos sólidos. Del mismo modo que Maytag, pueden incluso incurrir en deuda para financiar estos dividendos.

Varias empresas apoyan el precio de sus acciones por medio de la **reducción de acciones en circulación**. En contraste con la típica reducción de acciones de 2 por 1 en la que un inversionista recibe una acción adicional por cada acción que posee (y en la que cada acción vale sólo la mitad), en una reducción de acciones en circulación de 1 por 2, las acciones de un inversionista se dividen a la mitad a cambio del mismo monto total de dinero (en la que cada acción vale ahora el doble). Así, 100 acciones con un valor de 10 dólares cada una se intercambian por 50 acciones que valen 20 dólares cada una. Una reducción de acciones en circulación puede aumentar exitosamente el precio de las acciones de una empresa, pero no resuelve los problemas subyacentes. Un estudio realizado por Credit Suisse First Boston reveló que, a largo plazo, casi todas las 800 empresas que efectuaron reducciones de acciones en circulación en un periodo de cinco años tuvieron un rendimiento más bajo que empresas similares.¹²

Una estrategia financiera reciente que aplican grandes corporaciones para destacar una unidad de negocio de alto crecimiento en un sector popular del mercado de valores es establecer una acción de rastreo. Una **acción de rastreo** es un tipo de acción común que se relaciona con una parte de los negocios de una corporación. Esta estrategia permite a las empresas destacar una unidad de negocio de alto crecimiento sin vender el negocio. Si mantiene a la unidad como una subsidiaria con sus acciones comunes identificadas de manera independiente, la corporación puede conservar el control de la subsidiaria e incluso otorgarle capacidad para financiar su propio crecimiento sin dinero externo. Se cotiza en la bolsa como una OPI (Oferta Pública Inicial) y paga dividendos con base en el rendimiento de la unidad. Como en realidad la acción de rastreo es una participación en el capital de la empresa matriz (no de la subsidiaria), otra empresa no puede adquirir la subsidiaria por medio de la compra de sus acciones. Ejemplos de corporaciones que usan acciones de rastreo como parte de su estrategia financiera son AT&T (AT&T Wireless), Sprint (Sprint PCS), JCPenney (CVS Drugs) y Staples (Staples.com).¹³

Estrategia de investigación y desarrollo (IyD)

La **estrategia de IyD** se ocupa de la innovación y el mejoramiento de productos y procesos. También aborda la mezcla adecuada de diferentes tipos de IyD (básica, de productos o de procesos) y la pregunta de cómo tener acceso a nueva tecnología, ya sea a través del desarrollo interno, de la adquisición externa o de alianzas estratégicas.

Una de las opciones de IyD es ser un **líder en tecnología**, es decir, ser pionero en una innovación, o un **seguidor de tecnología**, esto es, un imitador de los productos de competidores. Porter sostiene que decidir convertirse en un líder o un seguidor de tecnología puede ser una manera de lograr costos bajos o diferenciación (vea la **tabla 8.1**).

Un ejemplo de uso eficaz de una estrategia funcional de *líder* en IyD para lograr una ventaja competitiva de diferenciación es Nike, Inc. Esta empresa invierte en IyD más que la mayoría de las empresas de la industria para diferenciar el desempeño de sus zapatos deportivos del de sus competidores. Como resultado, sus productos se han convertido en los favoritos de importantes atletas. Un ejemplo del uso de la estrategia funcional de *seguidor* de IyD para lograr una ventaja competitiva en costos bajos es Dean Foods Company. “Hemos logrado que el cliente venga y nos diga: ‘si pueden producir un producto X, Y y Z con la misma calidad y servicio, pero a un precio más bajo y sin colocarle una etiqueta costosa, cuenten con el negocio’”, dice Howard Dean, presidente de la empresa.¹⁴

TABLA 8-1
ESTRATEGIA DE
INVESTIGACIÓN
Y DESARROLLO
Y VENTAJA
COMPETITIVA

	Liderazgo tecnológico	Seguidor en tecnología
Ventaja en costos	Pionera en el diseño de producción de menor costo. Ser la primera en la parte más baja de la curva de aprendizaje. Crear formas de bajo costo para realizar actividades de valor.	Reducir el costo del producto o de las actividades de valor, aprendiendo de la experiencia del líder. Evitar los costos de IyD por medio de la imitación.
Diferenciación	Pionera en un producto único que aumenta el valor para el comprador. Innovar en otras actividades para aumentar el valor para el comprador.	Adaptar el producto o sistema de entrega de manera más apegada a las necesidades del comprador, aprendiendo de la experiencia del líder.

Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael Porter. Copyright © 1985, 1998 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

Un número creciente de empresas trabaja con sus proveedores para ayudarlos a ir a la par de la tecnología cambiante. Comienzan a darse cuenta de que una empresa no puede ser competitiva tecnológicamente sólo a través de su desarrollo interno. Por ejemplo, el uso diestro que Chrysler Corporation hace de sus proveedores de partes para el diseño de todo, desde asientos para automóviles hasta ejes de transmisión, le ha permitido invertir mucho menos dinero que sus competidores para desarrollar nuevos modelos de automóviles. El uso de alianzas estratégicas en tecnología es una manera de combinar las capacidades de IyD de dos empresas. Maytag Corporation trabajó con uno de sus proveedores para aplicar tecnología de lógica difusa a sus lavaplatos IntelliSense™. La asociación permitió a Maytag completar el proyecto en una menor cantidad de tiempo que si hubiera tratado de hacerlo por sí sola.¹⁵

Un nuevo enfoque de la IyD es la **innovación abierta**, en la que una empresa utiliza alianzas y relaciones con laboratorios corporativos, gubernamentales y académicos para conocer nuevos desarrollos. Por ejemplo, Intel abrió cuatro instalaciones de investigación en pequeña escala en conjunto con universidades para estimular la transferencia de ideas. Mattel, Wal-Mart y otras dos empresas de fabricación y venta de juguetes utilizan agentes creativos como Big Idea Group para explorar nuevas ideas para juguetes. Esta empresa invita a inventores a presentar ideas en su sitio web (www.bigideagroup.net). Después, perfecciona las ideas más prometedoras y las promueve con sus clientes.¹⁶ Para abrir sus propios laboratorios de ideas generadas en todas partes, el director general de P&G, Art Lafley, dispuso que la mitad de las ideas de la empresa debían provenir del exterior, un porcentaje superior al escaso 10% del 2000. P&G instituyó el uso de *exploradores de tecnología* para buscar innovaciones prometedoras más allá de la empresa.¹⁷ Un enfoque ligeramente diferente es que una empresa grande, como IBM o Microsoft, adquiera una participación minoritaria en proyectos empresariales de alta tecnología relativamente nuevos que requieran capital para seguir en actividad. La inversión de capital de riesgo corporativo es una forma de obtener acceso a innovaciones prometedoras a un costo más bajo que si éstas se desarrollaran internamente.¹⁸

Estrategia de operaciones

La **estrategia de operaciones** determina cómo y dónde se fabricará un producto o servicio, el nivel de integración vertical del proceso de producción, el despliegue de recursos físicos y las relaciones con los proveedores. Debe ocuparse también del nivel óptimo de tecnología que la empresa debe usar en sus procesos de operaciones. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber cómo las diferencias en las condiciones nacionales producen distintos diseños de productos e instalaciones de manufactura en diversos países.

Advanced Manufacturing Technology (AMT) está revolucionando las operaciones a nivel mundial y seguirá produciendo un efecto importante a medida que las corporaciones se esfuercen por integrar diversas actividades de negocios por medio del uso de los principios del diseño y la fabricación asisti-

TEMA GLOBAL

Las diferencias internacionales modifican la estrategia de operaciones de Whirlpool

Para penetrar mejor en los mercados en crecimiento de los países en desarrollo, Whirlpool decidió fabricar una “lavadora mundial”. Este nuevo tipo de lavadora se produciría en Brasil, México e India. De peso ligero, con mucho menos partes que otras lavadoras estadounidenses, su funcionamiento sería igual o mejor que cualquier lavadora existente en el mercado mundial, pero al mismo tiempo sería competitiva en precio con los modelos más populares de este mercado. La meta era desarrollar un paquete de diseño completo de producto, proceso e instalación que se pudiera utilizar en diferentes países con una inversión inicial baja. Originalmente, el plan era fabricar la misma lavadora de bajo costo en plantas idénticas en los tres países.

Las diferencias significativas que existen en cada uno de estos países obligaron a Whirlpool a cambiar su diseño de producto para adaptarlo a la situación de cada país. Según Lawrence Kremer, vicepresidente senior de Tecnología y Operaciones Globales, “nuestra subsidiaria mexicana, Vitromatic, tiene capacidades de fabricación con porcelana y vidrio. Las tinas de porcelana tenían sentido para ellos. El acero inoxidable se convirtió en el material preferido de los otros países”. Los costos también influyeron en las decisiones. “Por ejemplo, en India, el costo de los materiales es entre 200 y 800% más alto que en cualquier otro lugar, en tan-

to que la mano de obra y los costos generales son comparativamente mínimos”, agregó Kremer. Otro aspecto a considerar fue la ropa que se lava en cada país. Por ejemplo, los saris, paños de algodón o seda de 5.5 metros de longitud con el que se envuelven las mujeres hindúes, necesitan un manejo especial en una lavadora hindú, lo que obligó a realizar modificaciones adicionales.

Las instalaciones de manufactura también variaron de un país a otro. Brastemp, el socio brasileño de Whirlpool, construyó su planta de concreto prefabricado para resolver el problema de humedad excesiva. Sin embargo, en India, la cuadrilla de construcción vació el concreto, lo dejó secar y, después, usando cadenas y aparejos de polea, cinco o seis hombres levantaban cada loza de tres toneladas y la colocaban en su lugar. En vez de usar un edificio, las operaciones mexicanas usaron dos: uno que albergaba las líneas de ensamblaje flexibles y operaciones de troquelado y otra instalación contigua donde se llevaban a cabo los procesos de moldeo de inyección y extrusión.

Fuente: WHEELEN, TOM; HUNGER, J. DAVID, *STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY*, 9a. edición, © 2004, pág. 172. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

dos por computadora (CAD/CAM, por sus siglas en inglés, *Computer-Aided Design/Computer Aided Manufacturing*). El uso de CAD/CAM, sistemas de manufactura flexible, sistemas controlados numéricamente por computadora, vehículos guiados automáticamente, robótica, planificación de recursos de manufactura (MRP II, por sus siglas en inglés, *Manufacturing Resource Planning*), tecnología de producción optimizada y técnicas justo a tiempo contribuyen a obtener una mayor flexibilidad, un tiempo de respuesta rápida y una mayor productividad. Sin embargo, estas inversiones también aumentan los costos fijos de la empresa y pueden ocasionar problemas serios si la empresa no logra economías de escala o de alcance. Baldor Electric Company, el fabricante más grande de motores eléctricos industriales de Estados Unidos, construyó una nueva fábrica mediante la aplicación de nueva tecnología para eliminar empleos indeseables con una alta rotación de empleados. Con la décima parte de los empleados de sus plantas extranjeras, la planta era competitiva en costos con instalaciones que fabrican motores en México y China.¹⁹

La estrategia de manufactura de una empresa recibe frecuentemente la influencia del ciclo de vida de los productos que fabrica. Debido al aumento de las ventas de un producto, habrá un incremento del volumen de producción que varía de lotes de un tamaño tan pequeño como de uno en un **taller de trabajo** (producción única en su tipo que usa mano de obra calificada) a través de un **flujo en lotes de línea conectada** (los componentes están estandarizados y cada máquina funciona como un taller de trabajo, pero está colocada en el mismo orden en el que las partes se procesan) hasta lotes de un tamaño tan grande como 100,000 unidades o más por año mediante **sistemas de manufactura flexible** (las partes se agrupan en familias de manufactura para fabricar una amplia variedad de artículos de producción masiva) y **líneas de transferencia dedicadas** (línea de ensamblaje altamente automatizada que fabrica un producto de fabricación masiva usando poca mano de obra humana). Según este concepto, el producto se estandariza y con el paso del tiempo, se convierte en una mercancía junto con el aumento de la demanda. De esta forma, la flexibilidad da paso a la eficiencia.²⁰

El aumento de la intensidad competitiva en muchas industrias ha obligado a las empresas a cambiar de la tradicional producción masiva con líneas de transferencia dedicadas a una estrategia de producción de mejora continua. Un sistema de **producción masiva** era un método excelente para producir

un gran número de bienes y servicios estándar de bajo costo. Los empleados trabajaban en tareas repetitivas estrechamente definidas bajo la supervisión cercana de una estructura burocrática y jerárquica. Sin embargo, la calidad dejaba bastante que desear. Aprender a hacer algo mejor era prerrogativa de la administración; se esperaba que los trabajadores sólo aprendieran lo que tenían asignado. Este sistema dominó la manufactura hasta la década de los setenta. Bajo el sistema de **mejoramiento continuo** desarrollado por empresas japonesas, equipos interfuncionales facultados se esfuerzan constantemente por mejorar los procesos de producción. Los administradores parecen más entrenadores que jefes. El resultado es una enorme cantidad de bienes y servicios estándar de bajo costo, pero de excelente calidad. La clave para la mejora continua es el reconocimiento de que la experiencia y los conocimientos de los trabajadores ayudan a los administradores a resolver problemas de producción y contribuyen a controlar las variaciones y a reducir los errores. La mejora continua permite a las empresas usar la misma estrategia competitiva de bajo costo que utilizan las empresas de producción masiva, pero obtienen un nivel de calidad mucho mayor, por lo que está reemplazando rápidamente a la producción masiva como una estrategia de operaciones.

La industria del automóvil experimenta actualmente con la estrategia de **manufactura modular** en la que subconjuntos preensamblados se entregan según se requieran (por ejemplo, el concepto justo a tiempo) a los trabajadores de la línea de montaje de una empresa, los que arman rápidamente los módulos para formar un producto terminado. Por ejemplo, General Motors construyó un complejo fabril en Brasil para fabricar su nuevo subcompacto, el Celta. Dieciséis de los 17 edificios estaban ocupados por proveedores, entre ellos Delphi, Lear y Goodyear. Estos proveedores entregaban módulos preensamblados (que integraban 85% del valor final de cada automóvil) al edificio de GM para su ensamblado final. En un proceso nuevo para la industria, los proveedores actuaron como un equipo para construir un solo módulo que comprendía el motor, la transmisión, los conductos de combustible, el eje trasero, los conductos de líquido de frenos y el sistema de escape, que después fue instalado como una pieza. GM esperaba que esta estrategia de manufactura le permitiera producir 100 vehículos anuales por trabajador en comparación con la tasa estándar de 30 a 50 unidades.²¹ Ford y Chrysler abrieron instalaciones modulares similares en Brasil.

El concepto del ciclo de vida de un producto que conduce finalmente a la producción masiva de un solo modelo es desafiado cada día más por el nuevo concepto de personalización masiva. Adecuada para un ambiente en cambio continuo, la personalización masiva requiere el rediseño del personal, los procesos, las unidades y la tecnología para proporcionar a los clientes exactamente lo que desean, cuando lo requieran. En el caso de Dell Computer, los clientes usan internet para diseñar sus propias computadoras. En contraste con la mejora continua, la personalización masiva requiere flexibilidad y una respuesta rápida. Los administradores coordinan a individuos capaces e independientes. Un sistema de relación eficiente es crucial. El resultado son bienes y servicios personalizados, de bajo costo y excelente calidad.

Estrategia de compras

La **estrategia de compras** se ocupa de obtener materias primas, partes y suministros necesarios para realizar la función de operaciones. La estrategia de compras es importante porque los materiales y los componentes adquiridos de proveedores comprenden 50% del total de los costos de manufactura de empresas fabriles del Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Bélgica y Finlandia.²² Las opciones básicas de compras son la adquisición múltiple, la fuente única y el suministro paralelo. En la **adquisición múltiple**, la empresa adquiriente ordena una parte específica a varios proveedores. Este enfoque ha sido considerado tradicionalmente como superior a otros enfoques de compras porque: 1) obliga a los proveedores a competir por el negocio de un comprador importante, lo cual reduce los costos de las compras y 2) si un proveedor no puede realizar la entrega, por lo general otro puede hacerlo, lo que garantiza que las partes y los suministros estén siempre disponibles cuando se requieran. La adquisición múltiple es una estrategia que la empresa adquiriente utiliza para controlar la relación con sus proveedores. Tan pronto como los proveedores proporcionan evidencia de que pueden cumplir con las especificaciones del producto, el comprador los mantiene en su lista de proveedores aceptables de partes y suministros específicos. Desafortunadamente, con frecuencia la práctica común de aceptar la oferta más baja compromete la calidad.

W. Edwards Deming, un reconocido consultor en administración, recomendó enfáticamente la **fuentes única** como la única opción razonable para obtener una calidad excelente de parte del proveedor. La fuente única se basa en sólo un proveedor para obtener una parte específica. Dado su interés en incluir calidad en un producto desde sus etapas iniciales de desarrollo, Deming sostenía que el comprador debe trabajar de cerca con el proveedor en todas las etapas. Esta actitud reduce tanto el costo como el tiempo invertidos en el diseño de productos y también mejora la calidad. Además, simplifica el proceso de producción de la empresa adquiriente mediante el empleo del concepto **justo a tiempo (JIT)**, por sus siglas en inglés, *Just-In-Time*) en el que las partes adquiridas llegan a la planta justo cuando se requieren en vez de mantenerlas en inventarios. El concepto de fuente única es llevado un paso más adelante con el JIT II, que establece que los representantes de ventas del proveedor deben tener escritorios cerca de la fábrica de la empresa adquiriente, asistir a las juntas sobre el estado actual de producción, visitar el laboratorio de IyD y analizar los pronósticos de ventas de ésta. Luego, estos proveedores internos elaboran los pedidos de ventas que se cargarán a la cuenta de la empresa adquiriente. El JIT II, desarrollado por Lance Dixon en Bose Corporation, se usa también en IBM, Honeywell e Ingersoll-Rand. Karen Dale, administradora de compras de artículos de oficina de Honeywell, comentó que estaba muy preocupada por la confidencialidad cuando le sugirieron el JIT II por primera vez. Actualmente, tiene cinco proveedores que trabajan con sus 20 compradores y reporta pocos problemas.²³

La fuente única reduce los costos de transacción y crea calidad, pues permite que el comprador y el proveedor trabajen juntos como socios y no como adversarios. Con la fuente única, más empresas tendrán relaciones más prolongadas con menos proveedores. Sin embargo, este enfoque también tiene limitaciones. Si un proveedor no puede entregar una parte, el comprador no tiene otra alternativa más que retrasar la producción. Los proveedores múltiples proporcionan al comprador mejor información sobre nueva tecnología y capacidades de rendimiento. Las limitaciones de la fuente única han conducido al desarrollo del suministro paralelo. En el **suministro paralelo**, dos proveedores son proveedores exclusivos de dos partes diferentes, pero que también son proveedores de respaldo de las partes de cada uno. Si un proveedor no puede suministrar todas las partes a tiempo, se le pide al otro proveedor que supla la diferencia.²⁴

Internet se usa cada vez más tanto para encontrar nuevas fuentes de suministro como para reabastecer los inventarios. Por ejemplo, Hewlett-Packard introdujo un sistema de adquisiciones basado en internet para que sus 84,000 empleados pudieran comprar artículos de oficina a una serie estándar de proveedores. El nuevo sistema de adquisiciones permitió a la empresa ahorrar entre 60 y 100 millones de dólares anualmente en costos de compras.²⁵ Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 8.1** para saber cómo David Crosier, vicepresidente de administración de la cadena de suministro de Staples, usó internet para reabastecer la tienda al detalle con Post-It Notes y cinta Scotch de 3M.

Estrategia logística

La **estrategia logística** se encarga del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior de éste. Hay tres tendencias evidentes relacionadas con esta estrategia: la centralización, la subcontratación y el uso de internet. Para obtener sinergias logísticas a través de sus unidades de negocio, las corporaciones comenzaron centralizando la logística en el grupo de las oficinas centrales. Por lo general, este grupo de logística centralizada integra a especialistas con destrezas en diferentes tipos de transporte, como ferroviario y por carreteras. Trabajan para reunir volúmenes de envíos a través de toda la corporación para obtener mejores contratos con las empresas de transporte. Empresas como Georgia-Pacific, Marriott y Union Carbide consideran la función logística como una forma importante de diferenciarse de la competencia, agregar valor y reducir costos.

Muchas empresas han descubierto que la subcontratación de logística reduce los costos y mejora el tiempo de entrega. Por ejemplo, HP subcontrató a Roadway Logistic para administrar su almacenamiento de materias primas entrantes en Vancouver, Canadá. Casi 140 empleados de Roadway reemplazaron a 250 trabajadores de HP, los cuales fueron transferidos a otras actividades dentro de esta empresa.²⁶

Muchas empresas utilizan internet para simplificar su sistema logístico. Por ejemplo, Ace Hardware creó un sistema en línea para sus vendedores y proveedores. Ahora, una ferretería puede ver en el sitio web que es más barato ordenar 210 que 200 cajas de llaves. Como una tarima de carga completa está integrada por 210 cajas, un pedido de una tarima completa significa que el proveedor no tiene que

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 8.1

Staples usa internet para reabastecer su inventario de 3M

David Crosier estaba enojado. Como Vicepresidente de Administración de la cadena de suministro de Staples, la tienda al detalle de artículos de oficina, Crosier no podía ni siquiera encontrar una Post-It Note para escribir la queja de que en sus tiendas escaseaban constante los productos de 3M. Por ello, envió un pedido a Minnesota Mining & Manufacturing Company (3M) por 10,000 rollos de cinta Scotch y recibió sólo 8000. Aún peor, con frecuencia los suministros de 3M llegaban tarde, lo cual ocasionaba “desabasto” de productos populares. Entonces, Crosier descubrió el nuevo sistema de pedidos en línea de 3M para artículos de oficina. El sitio web permitió a 3M reducir la frustración de sus clientes provocada por las formas de papel y las llamadas telefónicas de último minuto al eliminar los pasos propensos a errores del proceso de compras. Desde que utiliza el sitio web de 3M, Crosier, de Staples, informa que el índice de satisfacción de 3M ha mejorado 20% y que su desempeño puntual casi se duplicó. “La tecnología elimina muchas ineficiencias del proceso de la cadena de suministro”.

Allen Messerli, administrador de información de 3M, inició esta mejora en la empresa en un periodo de cinco años. Desde 1997, 3M ha invertido 30 millones de dólares en el proyecto. Los costos de mantenimiento actuales para tener el sistema al día son de 2.6 millones de dólares. Antes de implantar este sistema en línea, 3M tenía problemas gra-

ves con su inventario de productos terminados, distribución y servicio al cliente. Por ejemplo, casi 40% de sus registros de clientes (sólo en Estados Unidos) tenía direcciones equivocadas. El inventario inflado de productos terminados ocasionó en 1998 una disminución de 45% de las ganancias. Con más de 70,000 empleados en todo el mundo, 3M tenía dificultades para relacionar a empleados, administradores y clientes debido a redes incompatibles. Con su nuevo Global Enterprise Data Warehouse (Almacén Global de Datos Empresariales), 3M proporciona ahora datos sobre clientes, productos, ventas, inventario y finanzas directamente a sus empleados y socios, los cuales pueden tener acceso a la información a través de internet en www.3m.com. La empresa reporta ahorros de 10 millones de dólares anualmente en costos de mantenimiento y servicio al cliente. Los reportes de ventas más exactos y actualizados producen un ahorro adicional de 2.5 millones de dólares anuales. La nueva tecnología ha mejorado la productividad pues ha aumentado las ventas globales. Los administradores de la cadena de suministro, como David Crosier, de Staples, están complacidos de hacer de internet una parte importante de su estrategia de compra.

Fuente: D. Little, “3M: Glued to the Web”, *Business Week E.Biz* (noviembre de 2000), págs. EB65-EB70.

retirar diez cajas de una tarima y reempacarlas para su almacenamiento. Hay menos posibilidades de perder cajas sueltas en la entrega y tener que realizar nuevamente el papeleo. Como consecuencia, los costos de transporte de Ace se redujeron 18%, mientras que los costos de almacenamiento disminuyeron 28%.²⁷ La sección **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 8.1** muestra que el nuevo sistema de 3M le permitió a esta empresa ahorrar 10 millones de dólares anualmente en costos de mantenimiento y servicio al cliente.

Estrategia de administración de recursos humanos (ARH)

La **estrategia de ARH**, entre otras cosas, aborda una inquietante cuestión: ¿Debe una empresa o unidad de negocio contratar muchos empleados poco capacitados que reciban un salario bajo, realicen trabajos repetitivos y probablemente renuncien en poco tiempo (la estrategia de los restaurantes McDonald’s) o contratar empleados capacitados que reciban un salario relativamente alto y estén entrenados en diversas actividades para participar en *equipos de trabajo autodirigidos*? A medida que aumenta la complejidad del trabajo, la última opción es la más adecuada para los equipos, sobre todo en el caso de proyectos de desarrollo de productos innovadores. Las corporaciones multinacionales usan cada vez más equipos de trabajo autodirigidos en sus subsidiarias extranjeras, así como en sus operaciones nacionales.²⁸ La investigación indica que el uso de equipo de trabajo mejora la calidad y la productividad y aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.²⁹

Las empresas que siguen una estrategia competitiva de diferenciación a través de una excelente calidad utilizan en mayor grado la información que proporcionan subordinados y colegas en las evaluaciones de desempeño que las empresas que siguen otras estrategias de negocios.³⁰ Una completa **evaluación del desempeño de 360 grados**, en la que la información se recaba de múltiples fuentes, se usa ahora en más de 10% de las corporaciones estadounidenses y se ha convertido en una de las herramientas más populares para el desarrollo de nuevos administradores.³¹

Las empresas han descubierto que tener una *fuerza laboral diversa* puede ser una ventaja competitiva. La investigación revela que aquellas con un alto grado de diversidad racial que aplican una estrategia de crecimiento tienen una productividad mayor que las empresas con menos diversidad racial.³² Por ejemplo, Avon Company pudo recuperar sus mercados poco rentables de las zonas céntricas de las ciudades cuando contrató administradores afroamericanos e hispanos a cargo del marketing en estos mercados.³³ La diversidad en cuanto a edad y origen nacional también ofrece beneficios. El uso que hace DuPont de equipos multinacionales le ha ayudado a desarrollar y vender productos a nivel internacional. McDonald's ha descubierto que los trabajadores de mayor edad tienen un desempeño igual, si no es que mejor, que los empleados más jóvenes. Según Edward Rensi, director general de McDonald's USA, "descubrimos que estas personas estaban particularmente muy motivadas, con una clase de disciplina y hábitos de trabajo que son difíciles de encontrar en empleados más jóvenes".³⁴

Estrategia de tecnología de información

Las corporaciones usan cada vez más la **estrategia de tecnología de información** para que sus unidades de negocio obtengan una ventaja competitiva. Cuando FedEx proporcionó por primera vez a sus clientes el software informático PowerShip para guardar direcciones, imprimir etiquetas para envíos y rastrear la ubicación de paquetes, sus ventas aumentaron significativamente. UPS siguió pronto con su propio software MaxiShips. FedEx, que consideraba a su sistema de información como una competencia distintiva, continuó en la búsqueda de una ventaja mayor sobre UPS utilizando su sitio web para permitir a sus clientes rastrear sus paquetes. FedEx usa esta competencia en sus anuncios cuando muestra cómo sus clientes pueden rastrear el progreso de sus envíos (poco tiempo después, UPS proporcionó el mismo servicio). Aunque se puede argumentar que la tecnología de la información se ha convertido en un factor muy frecuente que ya no ofrece a las empresas una ventaja competitiva, las corporaciones de todo el mundo siguen invirtiendo más de 2 billones de dólares anualmente en tecnología de información.³⁵

Las corporaciones multinacionales descubren que tener una intranet compleja permite a los empleados practicar la *administración que sigue al Sol*, en la que los miembros de un equipo de proyectos que viven en un país pasan su trabajo a los miembros del equipo de otro país en el que el día laboral apenas empieza. De este modo, ya no se necesitan turnos nocturnos.³⁶ El desarrollo de software de traducción instantánea también permite a los trabajadores tener comunicación en línea con colegas de otros países que hablan un idioma distinto.³⁷ Por ejemplo, Mattel ha reducido en 10% el tiempo que requiere para desarrollar nuevos productos al permitir que los diseñadores y licenciarios de otros países colaboren en el diseño de juguetes. IBM usa su intranet para que sus empleados colaboren y mejoren sus destrezas, lo cual reduce sus gastos de capacitación y viajes.³⁸

Muchas empresas, como Lockheed Martin y Whirlpool, utilizan la tecnología de información para establecer relaciones más cercanas con sus clientes y proveedores a través de complejas extranets. Por ejemplo, Trading Process Network, de General Electric, permite a los proveedores descargar electrónicamente solicitudes de propuesta de GE, ver diagramas de especificaciones de partes y comunicarse con los administradores de compras de esta empresa. Según Robert Livingston, director de suministro mundial de la división de iluminación de GE, utilizar la red reduce en un tercio el tiempo de procesamiento.³⁹

8.2 Decisión de suministro: ubicación de funciones

Para que una estrategia funcional tenga mejor oportunidad de éxito, debe construirse sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, esa área puede ser candidata para la subcontratación.

La **subcontratación** implica la compra a otra empresa de un producto o servicio que antes se proporcionaba internamente. La subcontratación ha comenzado a convertirse en una parte cada vez más importante de la toma de decisiones estratégicas y una forma significativa de aumentar la eficiencia y, con frecuencia, la calidad. Las empresas que compiten en industrias globales deben detectar a los proveedores más adecuados a nivel mundial. En un estudio de 30 empresas, la subcontratación produjo, en

promedio, una reducción de 9% de los costos y un aumento de 15% de la capacidad y calidad.⁴⁰ Por ejemplo, Boeing utiliza la subcontratación como una forma de reducir el costo del diseño y la manufactura de su nuevo 787 Dreamliner. La empresa subcontrata hasta 70% del avión. Mediante la eliminación de prácticas obsoletas, los proveedores fabrican partes grandes del fuselaje, entre ellas la plomería, los sistemas eléctricos e informático, y las envían a Seattle para que Boeing realice el ensamblaje. La subcontratación permite a esta empresa construir un 787 en cuatro meses en vez de los 12 meses usuales.⁴¹

Según una encuesta que la Asociación Americana de Administración realizó a sus empresas miembro, 94% de las empresas encuestadas subcontrata por lo menos una actividad. Las actividades subcontratadas son generales y administrativas (78%), recursos humanos (77%), transporte y distribución (66%), sistemas de información (63%), manufactura (56%), marketing (51%), finanzas y contabilidad (18%). La encuesta reveló también que sólo 25% de las empresas encuestadas estaban decepcionadas con los resultados de la subcontratación. Por su parte, 51% reportó que había regresado la actividad subcontratada. No obstante, los expertos no sólo esperan que aumente el número de empresas que recurre a la subcontratación, sino también que las empresas subcontraten un número creciente de funciones, sobre todo las de servicio al cliente, contabilidad, financieras y administrativas, ventas y telemarketing y sala de correo.⁴² En particular, en India se subcontratan la programación de software y el servicio al cliente. Por ejemplo, la unidad de servicios administrativos de GE, GE Capital International Services, es una de las empresas de subcontratación más grandes y antiguas de India. Sus ingresos anuales crecieron de sólo 26 millones de dólares en 1999 a más de 420 millones en 2004.⁴³ Como parte de esta tendencia, en 2004 IBM adquirió Daksh eServices Ltd., uno de los proveedores de servicios empresariales remotos más grandes de India.⁴⁴

La subcontratación tiene desventajas. Por ejemplo, la acumulación de quejas obligó a Dell Computer a interrumpir el enrutado de clientes corporativos a un centro de atención de apoyo técnico en Bangalore, India.⁴⁵ La introducción de una nueva lavadora de GE se retrasó tres semanas debido a problemas de producción en la empresa de un proveedor al que contrató para realizar un trabajo clave. Algunas firmas se han encontrado atrapadas en contratos a largo plazo con proveedores externos que ya no eran competitivos.⁴⁶ Algunos expertos sostienen que los efectos acumulativos de la subcontratación continua reducen constantemente la capacidad de las empresas para aprender nuevas destrezas y desarrollar nuevas competencias centrales.⁴⁷ Una encuesta realizada entre 129 empresas de subcontratación reveló que la mitad de los proyectos de subcontratación realizados en 2003 no pudo proporcionar los ahorros pronosticados. Otra encuesta realizada por el MIT sobre proyectos de software descubrió que el proyecto hindú promedio tenía 10% más errores de software que proyectos estadounidenses comparables.⁴⁸ Un estudio sobre 91 proyectos de subcontratación conducido por empresas europeas y estadounidenses encontró siete errores de subcontratación importantes que era necesario evitar:⁴⁹

1. **Actividades que no se deben subcontratar:** las empresas fracasaron en mantener internamente sus actividades clave.
2. **Seleccionar al proveedor equivocado:** los proveedores no eran confiables o carecían de procesos con tecnología de punta.
3. **Elaborar un contrato inconveniente:** las empresas no pudieron establecer un equilibrio de poder en la relación de negocios.
4. **Ignorar los aspectos relacionados con el personal:** los empleados perdieron su compromiso con la empresa.
5. **Falta de control sobre la actividad subcontratada:** los administradores calificados no pudieron controlar la actividad subcontratada.⁵⁰
6. **Ignorar los costos ocultos de la subcontratación:** los costos de la transacción superaron a otros ahorros.
7. **Falta de una estrategia de salida:** en los contratos las empresas no establecieron cláusulas de reversibilidad.

Según Quinn, los sofisticados estrategas ya no consideran sólo la participación de mercado o la integración vertical como las claves de la planificación estratégica:

En vez de eso, se concentran en identificar las principales actividades de servicio donde la empresa ha desarrollado o puede desarrollar: 1) una ventaja estratégica continua y 2) flujos a largo plazo de nuevos

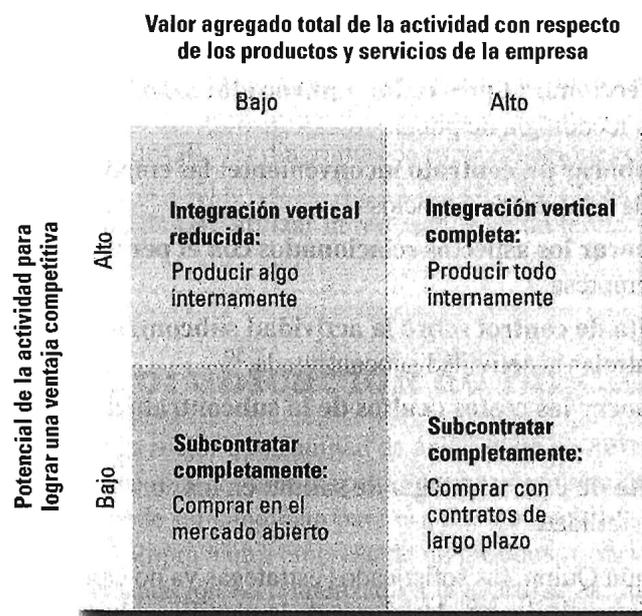
productos para satisfacer las demandas futuras de los clientes. Desarrollan estas competencias con una mayor profundidad que cualquier otra persona del mundo. Después, intentan eliminar, minimizar o subcontratar las actividades donde la empresa no puede sobresalir, a menos que esas actividades sean esenciales para apoyar o proteger las áreas elegidas de enfoque estratégico.⁵¹

La clave de la subcontratación es desarrollar en el exterior sólo las actividades que no son esenciales para las competencias distintivas de la empresa. De otro modo, las empresas pueden renunciar a las mismas capacidades que las hicieron exitosas, lo cual las coloca en el camino a un eventual declive. Este dato recibe el apoyo de la investigación que reporta que las empresas con mayor experiencia en una tecnología específica de manufactura tienden a mantener internamente esta actividad.⁵² J. P. Morgan Chase & Company terminó un acuerdo de subcontratación de tecnología de siete años con IBM porque la administración del banco se percató de que, estratégicamente, la tecnología de información (TI) era muy importante como para subcontratarla.⁵³ Por lo tanto, cuando determina la estrategia funcional, el estratega debe:

- Identificar las competencias clave de la empresa o unidad de negocio
- Asegurarse de que las competencias sean fortalecidas continuamente
- Administrar las competencias de tal manera que se conserve mejor la ventaja competitiva que éstas crean

La decisión de subcontratar depende de la porción del valor total agregado que representa la actividad a considerar y de la cantidad de ventaja competitiva potencial que proporciona esa actividad a la empresa o unidad de negocio. Vea la matriz de subcontratación propuesta en la **figura 8.1**. Una empresa debe considerar la subcontratación de cualquier actividad o función que tenga poco potencial de proporcionar una ventaja competitiva. Si esa actividad constituye sólo una pequeña parte del valor total de los productos o servicios de la empresa, se debe adquirir en el mercado abierto (bajo el supuesto de que existan muchos proveedores de calidad de la actividad). Sin embargo, si la actividad participa en forma importante en los productos o servicios de la empresa, debe adquirirla por medio de contratos de largo plazo con proveedores o distribuidores confiables. Una empresa debe producir siempre una parte de la actividad o función (por ejemplo, integración vertical reducida) si éstas tienen el potencial de proporcionar a la empresa cierta ventaja competitiva. No obstante, es necesario considerar la inte-

Figura 8-1
Propuesta
de matriz de
subcontratación



Fuente: J. D. Hunger y T. L. Wheelen, "Proposed Outsourcing Matrix", Copyright © 1996 y 2005, de Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

gración vertical completa cuando esa actividad o función añade un valor significativo a los productos o servicios de la empresa, además de proporcionar una ventaja competitiva.

8.3 Estrategias que se deben evitar

Existen diversas estrategias que se podrían considerar como corporativas, empresariales o funcionales que son muy peligrosas. Los administradores que han realizado análisis deficientes o que carecen de creatividad pueden quedar atrapados cuando consideran alguna de las siguientes **estrategias que se deben evitar**:

- **Seguir al líder:** imitar la estrategia de un competidor líder podría parecer una buena idea, pero pasa por alto las fortalezas y debilidades específicas de una empresa y la posibilidad de que el líder esté equivocado. Fujitsu Ltd., el segundo fabricante de computadoras más grande del mundo, había estado dirigido, desde la década de los sesenta, por la única ambición de igualar a IBM. Del mismo modo que IBM, Fujitsu competía principalmente como fabricante de computadoras centrales. Sin embargo, estaba tan dedicado a igualar a IBM que no pudo advertir que el negocio de las computadoras centrales había alcanzado la madurez en 1990 y que ya no crecía.
- **Anotar otra carrera:** si una empresa tiene éxito porque es líder en un producto extremadamente exitoso, tiende a buscar otro superproducto que le garantice crecimiento y prosperidad. Del mismo modo que apostarle a un caballo perdedor en las carreras, la probabilidad de encontrar un segundo ganador es escasa. Polaroid invirtió mucho dinero desarrollando una cámara de cine “instantánea”, pero el público la ignoró en favor de la videocámara.
- **Carrera armamentista:** participar en una batalla encarnizada con otra empresa por ganar mayor participación de mercado puede aumentar el ingreso de ventas, pero ese aumento será más que igualado por el incremento de los costos de publicidad, promoción, IyD y manufactura. Desde la desregulación de las líneas aéreas, la guerra de precios y las tarifas especiales han generado márgenes de beneficios escasos y han contribuido a la quiebra de muchas líneas aéreas importantes, como Eastern, Pan American, TWA y United.
- **Hacer de todo:** cuando la administración tiene frente a sí varias oportunidades interesantes, podría tender a lanzarse hacia todas ellas. Al principio, una corporación puede tener suficientes recursos para desarrollar cada idea y convertirla en un proyecto, pero el dinero, el tiempo y la energía se agotan rápidamente a medida que los diversos proyectos demandan grandes inyecciones de recursos. La experiencia de Walt Disney Company en la industria del entretenimiento la animó a adquirir la red ABC. Cuando la empresa producía en serie nuevas películas animadas y programas de televisión, como *Who Wants to Be a Millionaire*, invirtió 750 millones de dólares en la construcción de nuevos parques temáticos, la compra de una línea de cruceros y un equipo de hockey. En 2000, aunque las ventas corporativas seguían en aumento, el ingreso neto disminuyó.⁵⁴
- **Mano perdedora:** una corporación puede haber invertido tanto en una estrategia específica que la administración de alto nivel no está dispuesta a aceptar su fracaso. La administración, creyendo que ha invertido demasiado como para renunciar, puede seguir tirando “dinero bueno al malo”. Por ejemplo, Pan American Airlines decidió vender su Edificio Pan Am y sus Hoteles Intercontinental, las partes más rentables de la corporación, para mantener los vuelos de su línea aérea que perdían dinero. Como las pérdidas continuaron, la empresa decidió seguir la estrategia de deshacerse de sus activos a cambio de efectivo, hasta que vendió todo y se fue a la quiebra.

8.4 Opción estratégica: selección de la mejor estrategia

Después de identificar y evaluar las ventajas y desventajas de posibles alternativas estratégicas, es necesario seleccionar una de ellas para implantarla. A estas alturas, es posible que hayan surgido muchas alternativas viables. ¿Cómo se determina la mejor estrategia?

Quizá el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta de manejar factores estratégicos específicos que se desarrollaron previamente en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, ni tampoco se aleja de las amenazas ambientales ni de las debilidades corporativas, probablemente fracasará.

Otro aspecto importante a considerar cuando se selecciona una estrategia es la capacidad de cada alternativa para cumplir los objetivos acordados con la menor cantidad de recursos y de efectos colaterales negativos. Por lo tanto, es importante desarrollar un plan de implantación tentativo para abordar las dificultades que la administración pueda enfrentar. Dicho plan debe considerar las tendencias sociales, la industria y la situación de la empresa, con base en la construcción de escenarios.

Construcción de escenarios corporativos

Los **escenarios corporativos** son estados financieros *proforma* (proyectados) y los estados de resultados que pronostican el efecto que producirá cada estrategia alterna y sus diversos programas en el rendimiento de la inversión corporativa y de las divisiones (los estados financieros *proforma* se analizan en el **capítulo 15**). En una encuesta realizada a empresas *Fortune 500*, 84% reportó haber usado modelos de simulación por computadora para realizar su planificación estratégica. La mayoría de ellos fueron simplemente modelos de simulación basados en hojas de cálculo que abordaban preguntas hipotéticas.⁵⁵

Los escenarios recomendados sólo son extensiones de los escenarios industriales que se analizaron en el **capítulo 4**. Por ejemplo, si los escenarios industriales sugieren el probable surgimiento de una fuerte demanda de mercado para ciertos productos en un país específico, es posible desarrollar una serie de escenarios de estrategia alternos. La opción de adquirir otra empresa que tenga esos productos en ese país se puede comparar con la alternativa de desarrollo de nuevos proyectos (por ejemplo, construir nuevas plantas en ese país). Las dos alternativas se pueden evaluar en cuanto a su efecto sobre el rendimiento empresarial futuro, reflejado en los probables estados financieros futuros de la empresa, basados en tres series de cifras de ventas proyectadas (optimista, pesimista y más probable) de los nuevos productos durante los cinco años siguientes. Los estados financieros *proforma* y los estados de resultados se elaboran mediante el empleo de software de hoja de cálculo, como Excel, en una computadora personal.

Para construir un escenario corporativo, siga estos pasos:

1. Utilice escenarios industriales (que se analizaron en el **capítulo 4**) para desarrollar una serie de supuestos sobre el ambiente de tareas (en el país específico bajo consideración). Por ejemplo, 3M requiere que el administrador general de cada unidad de negocio describa anualmente cómo será su industria en 15 años. Haga una lista con supuestos *optimistas*, *pesimistas* y *más probables* para factores económicos clave, como el PIB (producto interno bruto), el IPC (índice de precios al consumidor) y la tasa de interés prima, así como para otros factores estratégicos externos clave, como la regulación gubernamental y las tendencias de la industria. Esta tarea se debe realizar para cada país o región donde la corporación tenga operaciones importantes que puedan ser afectadas por cada alternativa estratégica. Estos mismos supuestos subyacentes se deben relacionar con cada escenario alterno que se desarrollará.
2. Desarrollar estados financieros de tamaño común (que se analizan en el **capítulo 15**) de los años previos de la empresa o unidad de negocio, con el propósito de que sirvan como base para las proyecciones del análisis de tendencias de los estados financieros *proforma*. Use la forma del *Cuadro de escenarios* que muestra la **tabla 8.2**:
 - a. Utilice los porcentajes históricos de tamaño común para calcular el nivel de ingresos, gastos y otras categorías de los estados *proforma* proyectados para años futuros.
 - b. Desarrollar para cada alternativa estratégica una serie de supuestos *optimistas*, *pesimistas* y *más probables* sobre el efecto de las variables clave en los estados financieros futuros de la empresa.
 - c. Pronosticar tres series de cifras de ventas y de costo de ventas, por lo menos para los cinco años siguientes.

TABLA 8-2 CUADRO DE ESCENARIOS PARA USARLO EN LA ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Factor	Año pasado	Promedio histórico	Análisis de tendencias	Proyecciones ¹									Comentarios
				200-			200-			200-			
				O	P	MP	O	P	MP	O	P	MP	
Producto interno bruto (PIB)													
Índice de precios al consumidor (IPC)													
Otros													
Unidades de venta													
Dólares													
Costo de ventas (COGS, por sus siglas en inglés)													
Publicidad y marketing													
Gasto de interés													
Expansión de la planta													
Dividendos													
Beneficios netos													
Ganancias por acción (EPS, por sus siglas en inglés)													
Retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés)													
Retorno sobre capital (ROE, por sus siglas en inglés)													
Otros													

Nota:

1. O = Optimista; P = Pesimista; MP = Más probable.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990, 1992 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1993 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

- d. Analizar datos históricos y realizar ajustes con base en los supuestos ambientales enumerados anteriormente. Hacer lo mismo con otras cifras que puedan variar de manera notable.
 - e. Suponer que las demás cifras mantendrán su relación histórica con las ventas o con algún otro factor determinante clave. Incluir niveles de inventario esperados, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gastos de IyD, gastos de publicidad y promoción, gastos de capital y pagos de deuda (bajo el supuesto de que la deuda se usa para financiar la estrategia), entre otros.
 - f. Considerar no sólo tendencias históricas, sino también programas que se pudieran necesitar para implantar cada estrategia alterna (como construir una nueva instalación de manufactura o expandir la fuerza de ventas).
3. Construir estados financieros proforma detallados para cada alternativa estratégica:
 - a. Enumere las cifras actuales de los estados financieros de este año en la columna de la izquierda de la hoja de cálculo.
 - b. Enumere a la derecha de esta columna las cifras optimistas para los años 1 a 5.
 - c. Realice este mismo proceso con la misma alternativa estratégica pero, ahora, enumere las cifras pesimistas para los próximos cinco años.
 - d. Haga lo mismo con las cifras más probables.

- e. Desarrolle una serie similar de estados proforma *optimista* (O), *pesimista* (P) y *más probable* (MP) para la segunda alternativa estratégica. Este proceso genera seis diferentes escenarios proforma que reflejan tres situaciones distintas (O, P y MP) para dos alternativas estratégicas.
- f. Calcule las razones financieras y los estados de resultados de tamaño común y elabore estados financieros para anexarlos a los estados proforma.
- g. Compare los supuestos que sustentan a los escenarios con las razones y los estados financieros para determinar la viabilidad de los escenarios. Por ejemplo, si el costo de ventas cae de 70 a 50% de los ingresos totales de ventas en los estados de resultados proforma, esta caída se debe más a un cambio del proceso de producción, a materias primas más baratas o a costos de mano de obra más bajos que a la incapacidad de mantener el costo de ventas en su relación porcentual usual con los ingresos de ventas cuando se desarrolló el estado proyectado.

El resultado de esta construcción detallada de escenarios son los beneficios netos, el flujo de efectivo y el capital de trabajo neto pronosticados para cada una de las tres versiones de las dos alternativas para los próximos cinco años. Una estrategia deseará adelantarse en el futuro si espera que la estrategia ejerza un efecto importante en los estados financieros de la empresa después de cinco años. El resultado de este trabajo debe proporcionar suficiente información en la que se puedan basar los pronósticos de la viabilidad y rentabilidad probables de cada alternativa estratégica.

Obviamente, estos escenarios se pueden complicar demasiado, sobre todo si se calculan tres series de precios de adquisición y costos de desarrollo. No obstante, es necesario llevar a cabo este tipo detallado análisis de supuestos para comparar de manera realista el resultado proyectado de cada estrategia alterna razonable y sus programas, presupuestos y procedimientos relacionados. Sin importar las ventajas y desventajas cuantificables de cada alternativa, la decisión real probablemente recibirá la influencia de varios factores subjetivos como los que se describen en las secciones siguientes.

Actitud de la administración hacia el riesgo

El atractivo de una alternativa estratégica específica es, en parte, una función de la cantidad de riesgo que conlleva. El **riesgo** está integrado no sólo por la *probabilidad* de que la estrategia sea eficaz, sino también por la *cantidad de activos* que la empresa debe asignar a esa estrategia y la *cantidad de tiempo* que los activos no estarán disponibles para otros usos. Debido a las diferencias entre países en cuanto a costumbres, regulaciones y recursos, las empresas que operan en industrias globales deben enfrentar una mayor cantidad de riesgo que las empresas que operan sólo en un país.⁵⁶ Cuanto mayor sea la cantidad de activos involucrados y el tiempo comprometido, será más probable que la administración de alto nivel demande una alta posibilidad de éxito. Los administradores que no participan en la propiedad de la empresa no mostrarán mucho interés en poner sus empleos en peligro con decisiones riesgosas. La investigación indica que los administradores que poseen una cantidad significativa de acciones en sus empresas están más dispuestos a participar en acciones arriesgadas que los administradores que no poseen acciones.⁵⁷

Un alto nivel de riesgo fue el motivo por el que la junta directiva de Intel tuvo dificultad para votar por una propuesta a principios de la década de los noventa para comprometer 5000 millones de dólares en la fabricación del microprocesador Pentium, una cantidad de dinero cinco veces mayor que la requerida para su microprocesador anterior. Recordando esa reunión de la junta, el entonces director general Andy Grove comentó: “Recuerdo cómo se abrían los ojos de las personas al ver la gráfica. No podía creer esas cifras en ese momento”. La propuesta comprometía a la empresa a construir nuevas plantas, algo que Intel se había negado a hacer. Una decisión equivocada podría significar que la empresa terminaría con una cantidad fulminante de sobrecapacidad. Con base en la presentación de Grove, la junta directiva decidió aceptar la apuesta. Finalmente, la expansión de manufactura resultante de Intel costó 10,000 millones de dólares, pero le hicieron ganar 75% del negocio de microprocesadores y enormes beneficios en efectivo.⁵⁸

El riesgo podría ser una razón por la que las innovaciones importantes ocurren con más frecuencia en empresas pequeñas que en las grandes corporaciones. Una compañía pequeña dirigida por un emprendedor está más dispuesta a aceptar un riesgo mayor que una empresa grande de propiedad diversi-

ficada dirigida por administradores profesionales.⁵⁹ Una cosa es correr el riesgo si usted es el accionista principal y no está preocupado por los cambios periódicos en el valor de las acciones comunes de la empresa y otra es si éstas pertenecen a muchos accionistas y competidores hambrientos de adquisiciones o artistas en la toma de control rodean a la empresa como tiburones cada vez que el precio de sus valores cae por debajo de alguna evaluación externa del valor de la empresa.

Un nuevo enfoque para evaluar alternativas en condiciones de gran incertidumbre ambiental es usar la teoría de opciones reales. Según el **enfoque de opciones reales**, cuando el futuro es muy incierto, conviene tener una amplia gama de opciones abiertas. Este punto de vista contrasta con el uso del **valor actual neto (NPV)**, por sus siglas en inglés, *Net Present Value*) para calcular el valor de un proyecto mediante el pronóstico de las ganancias del mismo, ajustándolas al riesgo y restando el monto invertido. Cuando se reduce todo a un solo escenario, el NPV no proporciona ninguna flexibilidad en caso de que las circunstancias cambien. También es difícil de aplicar a proyectos en los que se desconocen las posibles ganancias en ese momento. Sin embargo, el enfoque de opciones reales resuelve estos problemas pues divide las inversiones en etapas. La administración asigna una pequeña cantidad de fondos para iniciar múltiples proyectos, supervisa su desarrollo y después cancela los proyectos que no son exitosos y financia los que funcionan bien. Este enfoque es muy similar a la manera en que los capitalistas de riesgo financian un proyecto empresarial en etapas de financiamiento que se basan en el rendimiento del proyecto.

Una encuesta realizada entre 4000 directores generales descubrió que 27% de ellos usaba siempre o casi siempre algún tipo de enfoque de opciones para evaluar y decidir las oportunidades de crecimiento.⁶⁰ La investigación indica que el uso del enfoque de opciones reales mejora el rendimiento organizacional.⁶¹ Algunas de las corporaciones que utilizan el enfoque de opciones reales son Chevron para licitar reservas de petróleo, Airbus para calcular los costos de líneas aéreas que cambian sus pedidos en el último minuto y la Tennessee Valley Authority para subcontratar la generación de electricidad en vez de construir su propia planta. Debido a su complejidad, el enfoque de opciones reales no es adecuado para tomar decisiones menores o aceptar o rechazar proyectos que requieran un compromiso total desde el principio.⁶²

Presiones de las partes interesadas

El atractivo de una alternativa estratégica depende de su compatibilidad percibida con las partes interesadas clave que se encuentran en el ambiente de tareas de una corporación. Los acreedores desean sus pagos a tiempo. Los sindicatos ejercen presión por mejores sueldos y seguridad del empleo. Los gobiernos y los grupos de interés exigen responsabilidad social. Los accionistas desean dividendos. Todas estas presiones se deben tomar en cuenta en la selección de la mejor alternativa.

Las partes interesadas se pueden clasificar en relación con: 1) su interés en las actividades de una corporación y 2) su poder relativo para influir en las actividades de ella.⁶³ Con la **matriz de prioridades de las partes interesadas** que se ilustra en la **figura 8.2**, cada grupo de partes interesadas se coloca en una de las nueve celdas.

Los administradores estratégicos deben plantearse cuatro preguntas para evaluar la importancia de los intereses de dichas partes en una decisión específica:

1. ¿Cómo afectará esta decisión a cada parte interesada, especialmente a las que reciben prioridad media y alta?
2. ¿Qué tanto de lo que desea obtendrá cada parte interesada con esta alternativa?
3. ¿Qué están dispuestas a hacer las partes interesadas si no obtienen lo que desean?
4. ¿Qué probabilidades hay de que lo hagan?

Los diseñadores de la estrategia deben elegir alternativas estratégicas que minimicen las presiones externas y maximicen la probabilidad de ganar el apoyo de las partes interesadas. Además, la administración de alto nivel puede proponer una estrategia política para influir en sus partes interesadas clave. Una **estrategia política** es un plan para lograr que las partes interesadas estén de acuerdo con las acciones de una corporación. Algunas de las estrategias políticas utilizadas con más frecuencia son recabar apo-

Figura 8-2
Matriz de prioridades de las partes interesadas

	Poder escaso	Poder moderado	Poder alto
Interés elevado	Prioridad media	Prioridad alta	Prioridad alta
Interés moderado	Prioridad baja	Prioridad media	Prioridad alta
Interés escaso	Prioridad baja	Prioridad baja	Prioridad media

Fuente: ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE: THE THINKING MANAGER'S SOURCE, de C. ANDERSON. Copyright 1997 por ACAD OF MGMT. Reproducido con el permiso de ACAD OF MGMT en el formato de libro de texto a través de Copyright Clearance Center.

yos, contribuciones del comité de acción política, publicidad defensiva, cabildeo y formación de una coalición.

Presiones de la cultura corporativa

Si una estrategia es incompatible con la cultura corporativa de una empresa, su probabilidad de éxito es muy baja. La pereza e incluso el sabotaje surgen cuando los empleados luchan para resistir un cambio radical de la filosofía corporativa. Los precedentes tienden a limitar el tipo de objetivos y estrategias que se pueden considerar con seriedad.⁶⁴ La influencia de los fundadores de una corporación puede permanecer mucho tiempo después de su existencia porque sus valores están impresos en los miembros de la corporación.

Al evaluar una alternativa estratégica, los diseñadores de estrategia deben tomar en cuenta las presiones de la cultura corporativa y evaluar si ésta y la estrategia son compatibles. Si existe poca compatibilidad, la administración debe decidir si:

- Se arriesgará a pasar por alto la cultura
- Manejará la cultura y cambiará el plan de implementación
- Tratará de cambiar la cultura para que sea compatible con la estrategia
- Cambiará la estrategia para que sea compatible con la cultura

Además, la decisión de seguir adelante con una estrategia específica sin el compromiso de cambiar la cultura o administrarla (ambas situaciones muy complicadas y lentas) es peligrosa. No obstante, limitar a una corporación a sólo aquellas estrategias que sean completamente compatibles con su cultura podría eliminar las alternativas más rentables (vea el capítulo 10 para obtener más información sobre el manejo de la cultura corporativa).

Necesidades y deseos de administradores clave

Incluso la alternativa más atractiva podría no ser seleccionada si es contraria a las necesidades y deseos de importantes administradores de alto nivel. Las características personales y la experiencia afectan la evaluación que hace una persona del atractivo de una alternativa.⁶⁵ El ego de una persona puede estar

relacionado con una propuesta en particular a tal grado que las demás alternativas son fuertemente rechazadas. Como consecuencia, la persona realiza pronósticos desfavorables, los cuales están manipulados de tal forma que concuerden más con la alternativa deseada.⁶⁶ Un ejecutivo clave podría influir en otros administradores de alto nivel para favorecer una alternativa específica de tal manera que sean anuladas las objeciones contra ésta. Por ejemplo, un director general pudo ubicar las oficinas centrales nacionales de la corporación, constituida por 500 personas, en Washington, DC, para que estuvieran cerca de su propio hogar.

Los antecedentes industriales y culturales afectan la opción estratégica. Por ejemplo, los ejecutivos con fuertes vínculos en una industria tienden a elegir estrategias que se usan en ese sector. Otros ejecutivos que llegan a la empresa de otra industria y tienen fuertes vínculos fuera de ésta tienden a elegir estrategias distintas a las que se utilizan en su industria en ese momento.⁶⁷ Con frecuencia, también el país de origen afecta las preferencias. Por ejemplo, los administradores japoneses prefieren, más que los administradores estadounidenses, una estrategia de liderazgo en costos.⁶⁸ La investigación revela que los ejecutivos de Corea, Estados Unidos, Japón y Alemania tienden a tomar decisiones estratégicas diferentes en situaciones similares porque se basan en distintos valores y criterios de decisión. Por ejemplo, los ejecutivos coreanos destacan en sus decisiones el atractivo de la industria, las ventas y la participación de mercado, en tanto que los ejecutivos estadounidenses hacen hincapié en la demanda proyectada, el flujo de efectivo descontado y el rendimiento de la inversión.⁶⁹

Existe una tendencia a mantener el *statu quo*, lo que significa que los decisores prosiguen con los objetivos y planes existentes más allá del punto en el que un observador objetivo recomendaría un cambio de curso. Algunos ejecutivos muestran una tendencia egoísta a atribuir los problemas de la empresa no a sus propias decisiones, sino a acontecimientos ambientales fuera de su control, como políticas gubernamentales o un ambiente económico malo.⁷⁰ La información negativa sobre un curso de acción específico con el que una persona está comprometida puede ser ignorada debido al deseo de parecer competente o a valores muy arraigados con respecto a la constancia. Se podría requerir una crisis o un acontecimiento insólito para que un decisor estratégico considere con seriedad una alternativa que había pasado por alto o desechado anteriormente.⁷¹ Por ejemplo, no fue sino hasta que el director general de ConAgra, una empresa multinacional de productos alimentarios, tuvo un infarto al corazón que la firma comenzó a producir la línea Healthy Choice de bocadillos congelados, bajos en grasa, colesterol y sodio.

Proceso de opción estratégica

Existe una vieja historia que cuentan en General Motors:

En una junta con sus ejecutivos clave, el director general, Alfred Sloan, propuso una decisión estratégica controvertida. Cuando les pidió sus comentarios, cada ejecutivo respondió con comentarios de apoyo y elogio. Después de anunciar que, aparentemente, todos estaban de acuerdo, Sloan anunció que la decisión se desechaba. Sus ejecutivos no sabían lo suficiente como para señalar las desventajas potenciales de la decisión o expresaban su acuerdo para evitar molestar al jefe y alterar la unidad del grupo. La decisión fue pospuesta hasta que se pudo realizar un debate sobre las ventajas y desventajas que realmente implicaba.⁷²

La **opción estratégica** significa la evaluación de estrategias y la selección de la mejor alternativa. Existe una evidencia creciente de que cuando una organización enfrenta un ambiente dinámico, las mejores decisiones estratégicas no se logran a través del **consenso** en el que todos están de acuerdo en una alternativa. En realidad, conllevan cierta cantidad de desacuerdos acalorados e incluso conflictos.⁷³ Éste es ciertamente el caso de empresas que operan en industrias globales. Como los conflictos no resueltos acarrear a menudo un alto costo emocional, los ejecutivos a cargo de la toma de decisiones proponen que los administradores estratégicos usen “conflictos programados” para plantear opiniones diferentes, independientemente de los sentimientos personales de los ejecutivos involucrados.⁷⁴ Dos técnicas ayudan a los administradores estratégicos a evitar la trampa del consenso que descubrió Alfred Sloan:

1. **Abogado del diablo:** la idea del **abogado del diablo** tuvo su origen en la Iglesia Católica Romana medieval que instituyó un procedimiento inquisitorial como una forma de asegurar que no se canonizara a impostores como santos. Se elegía una persona confiable para encontrar y presentar

todas las razones por la que una persona *no* debía ser canonizada. Cuando este proceso se aplica a la toma de decisiones estratégicas, se nombra un abogado del diablo (que puede ser un individuo o grupo) para identificar posibles errores y problemas presentes en una estrategia alterna propuesta, por medio de una presentación formal.

2. **Investigación dialéctica:** la filosofía dialéctica, cuyo origen se remonta a Platón y Aristóteles y en épocas más recientes a Hegel, implica la combinación de dos puntos de vista conflictivos, la tesis y la antítesis, en una síntesis. Cuando se aplica a la toma de decisiones estratégicas, la **investigación dialéctica** requiere que se generen dos propuestas que usen diferentes supuestos para fundamentar cada estrategia alterna bajo consideración. Después de que los defensores de cada postura presenten y debatan los méritos de sus argumentos ante decisores clave, alguna de las dos alternativas o una nueva alternativa intermedia se selecciona como la estrategia que se implantará.

La investigación apoya generalmente la conclusión de que los métodos de abogado del diablo e investigación dialéctica son igualmente superiores al consenso en el proceso de toma de decisiones, especialmente cuando el ambiente de la empresa es dinámico. El debate mismo, más que su formato particular, parece mejorar la calidad de las decisiones al formalizar y legitimar el conflicto constructivo y estimular la evaluación crítica. Ambos métodos conducen a mejores supuestos y recomendaciones, así como a un nivel más alto de pensamiento crítico entre las personas involucradas.⁷⁵

Independientemente del proceso utilizado para generar alternativas estratégicas, se debe evaluar rigurosamente la capacidad de cada una de ellas para cumplir cuatro criterios:

1. **Exclusividad mutua:** tomar cualquier alternativa impediría tomar la otra.
2. **Éxito:** debe ser viable y tener una buena probabilidad de éxito.
3. **Integridad:** debe tomar en cuenta todos los aspectos estratégicos clave.
4. **Congruencia interna:** debe tener sentido por sí misma como una decisión estratégica para toda la empresa y no contradecir las metas, las políticas ni las estrategias clave que persigue la firma o sus unidades en ese momento.⁷⁶

8.5 | Desarrollo de políticas

La selección de la mejor alternativa estratégica no es el final de la formulación de la estrategia. Posteriormente, la organización debe participar en el desarrollo de políticas, las cuales definen las directrices generales para implementar el curso de acción elegido. Las políticas, al fluir desde la estrategia seleccionada, proporcionan directrices para la toma de decisiones y acciones a través de la organización. Son principios bajo los cuales la corporación opera día a día. Por ejemplo, en General Electric, su presidente Jack Welch inició la política de que cualquier unidad de negocio de GE debe ser la Número uno o la Número dos en cualquier mercado donde compita. Esta política proporciona una directriz clara a los administradores de toda la organización. Otro ejemplo de una política similar es la política de Casey's General Stores de incluir en sus tiendas una nueva línea de productos o servicios sólo cuando éstos se justifican con relación al aumento del comercio de la tienda.

Cuando se diseña correctamente, una política eficaz logra tres objetivos:

- Obliga a realizar concesiones entre demandas de recursos en competencia.
- Evalúa la solidez estratégica de una acción en particular.
- Establece límites dentro de los cuales deben operar los empleados y al mismo tiempo les concede la libertad de experimentar dentro de ellos.⁷⁷

Las políticas tienden a perdurar e incluso superan en duración a la estrategia específica que las creó. Las políticas generales, como “el cliente siempre tiene la razón” (Nordstrom) o “precios bajos siempre” (Wal-Mart), pueden convertirse, con el paso del tiempo, en parte de la cultura de una corpo-

ración. Estas políticas pueden facilitar la implantación de estrategias específicas. También pueden limitar las opciones estratégicas de la administración de alto nivel en el futuro. Por lo tanto, a un cambio en la estrategia debe seguir rápidamente un cambio en las políticas. La administración de las políticas es una forma de dirigir la cultura corporativa.

8.6 Conclusión

Este capítulo completa la parte de este libro sobre formulación de la estrategia y prepara el terreno para la implementación de la estrategia. Es necesario formular estrategias funcionales para apoyar las estrategias de negocios y corporativas; de otro modo, la empresa se desplazará en múltiples direcciones y finalmente se destruirá a sí misma. Para que una estrategia funcional tenga la mejor oportunidad de éxito, se debe construir sobre una capacidad que resida dentro de esa área funcional. Si una corporación no posee una capacidad sólida en un área funcional específica, ésta puede ser candidata a la subcontratación.

Cuando se evalúa una alternativa estratégica, el criterio más importante es la capacidad de la estrategia propuesta para manejar los factores estratégicos específicos que se explicaron en el análisis FODA. Si la alternativa no aprovecha las oportunidades ambientales ni las fortalezas o competencias corporativas, ni tampoco se aleja de las amenazas ambientales ni de las debilidades corporativas, probablemente fracasará. El desarrollo de escenarios corporativos y proyecciones proforma de cada alternativa son apoyos racionales para la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque lógico concuerda con el modo de planificación de la toma de decisiones estratégicas de Mintzberg, que se analizó en el capítulo 1. No obstante, algunas decisiones estratégicas son inherentemente riesgosas y se pueden resolver con base en el “instinto” de una persona. Éste es un aspecto del modo emprendedor y se puede usar tanto en grandes corporaciones establecidas como en nuevos proyectos empresariales. Diversos estudios de administración han encontrado que los ejecutivos confían en su intuición de manera rutinaria para resolver problemas complejos. Según Ralph Larsen, presidente y director general de Johnson & Johnson, “con frecuencia, no existe en absoluto ninguna manera de tener tiempo para analizar en detalle cada una de las opciones o alternativas que están disponibles. Por ello, debes confiar en tu criterio de negocios”.⁷⁸

Por ejemplo, cuando Bob Lutz, presidente de Chrysler Corporation, disfrutaba de un paseo rápido en su automóvil deportivo Cobra un fin de semana de 1988, se preguntaba por qué los automóviles de Chrysler eran tan monótonos. “Me sentí culpable: ahí estaba yo, el presidente de Chrysler, manejando este gran automóvil que tenía una fuerte relación con Ford”, comentó Lutz, refiriéndose al motor Ford V-8 del Cobra original. Ese lunes, Lutz reclutó a sus aliados en Chrysler para desarrollar un automóvil deportivo extravagante y atlético que atraería las miradas y detendría el tránsito. Otros administradores argumentaban que los 80 millones de dólares se podrían invertir mejor en cualquier otra cosa. La fuerza de ventas advirtió que ningún fabricante estadounidense de automóviles había tenido éxito vendiendo un automóvil de 50,000 dólares. Basándose sólo en sus instintos, impulsó el proyecto con un compromiso inquebrantable. El resultado fue el Dodge Viper, un automóvil que por sí solo cambió la percepción que el público tenía de Chrysler. Años después, Lutz tenía problemas para describir exactamente cómo había tomado esta decisión crítica. “Fue esta sensación visceral subconsciente. Y simplemente la sentía como correcta”, explicó.⁷⁹

Datos curiosos de estrategia

- Forrester Research pronostica que en 2015, 3.3 millones de empleos estadounidenses serán subcontratados en el extranjero.⁸⁰
- Deloitte Research pronostica que más de 800,000 empleos de servicios financieros y de alta tecnología emigra-

rán de Europa occidental a mercados de mano de obra más barata en India, Europa Oriental, China, África y América Latina.⁸¹

Preguntas de repaso

1. ¿Son las estrategias funcionales interdependientes o se pueden formular de manera independiente de otras funciones?
2. ¿Por qué los precios de introducción tienen más posibilidades que los precios premium de aumentar los beneficios operativos de una empresa o unidad de negocio a largo plazo?
3. ¿De qué forma la personalización masiva apoya la estrategia competitiva de una unidad de negocio?
4. ¿Cuándo una corporación o unidad de negocio debe subcontratar una función o actividad?
5. ¿Cuál es la relación de las políticas con las estrategias?

Ejercicio de práctica estratégica

Levi Strauss & Company, el vendedor de ropa durante la fiebre del oro de California, cuyos jeans de marca registrada han sido un elemento básico del guardarropa durante generaciones, en 2004 enfrentaba tiempos difíciles y necesitaba un cambio de administración estratégica. A fines de 2003, la empresa había padecido siete años de disminución de las ventas después de que éstas, en 1996, alcanzaron su nivel máximo de 7100 millones de dólares. Aunque la empresa ganó 311 millones de dólares en beneficios operativos en 2003 de los 4000 millones de ingresos que generó, anunció un récord en pérdidas netas de 349 millones, debido principalmente a gastos no desembolsables con propósitos contables. La fuerza laboral global de la empresa se redujo de más de 37,000 empleados en 1996 a cerca de 12,000. Según Walter Loeb, un analista de ventas al detalle, “hubo una época en la que Levi’s era el atuendo de moda del día. La exclusividad de la marca Levi’s ya no es tan importante para los clientes”.

La administración respondió al declive mediante el traslado de sus plantas de manufactura al extranjero y la introducción de una nueva línea de jeans de descuento. A principios de la década de los ochenta, la empresa tenía 63 plantas de manufactura en Estados Unidos. Acorralada por la fuerte competencia en la década de los noventa, Levi’s esperaba recortar sus costos y revitalizar las ventas enviando constantemente la producción a contratistas extranjeros. El 8 de enero de 2004, la empresa cerró su planta de San Antonio, Texas, su última plan-

ta estadounidense. Sin embargo, mantuvo al personal de las oficinas centrales, diseñadores y empleados de ventas en Estados Unidos. Según el vocero de la empresa, Jeff Beckman, la identidad de la empresa permanecería también en ese país. “Todavía somos una marca estadounidense, pero también somos una marca y una empresa cuyos productos han sido adoptados por consumidores de todo el mundo. Debemos operar como una empresa global”, comentó Beckman.

En julio de 2003, la empresa introdujo su nueva línea de jeans de firma en Wal-Mart, con un precio de 21 a 23 dólares por pantalón. La empresa había vendido tradicionalmente sus productos en tiendas departamentales, donde los precios variaban entre 35 dólares para los jeans 501 hasta 44 dólares para los baggy jeans 599 Giant Fit. En 2004, la administración consideraba la venta de su unidad de pantalones casuales Dockers de 1000 millones de dólares para reducir su deuda de 2200 millones de dólares y reenfocarse en el negocio de los jeans.⁸²

1. ¿Cuál es el problema de Levi’s?
2. ¿Qué piensa de sus acciones de subcontratar por completo su manufactura en el extranjero e introducir una nueva línea de jeans de precios bajos en tiendas de descuento?
3. ¿Debe vender su unidad de Dockers?
4. ¿Qué recomendaría usted a la administración de alto nivel de Levi’s para aumentar las ventas y los beneficios de la empresa?

Términos clave

abogado del diablo (pág. 207)

acciones de rastreo (pág. 192)

adquisición múltiple (pág. 195)

consenso (pág. 207)

compra apalancada (LBO) (pág. 191)

desarrollo de productos (pág. 190)

enfoque de opciones reales (pág. 205)

escenario corporativo (pág. 202)

estrategia de ARH (pág. 197)

estrategia de atracción (pág. 190)

estrategia de compras (pág. 195)

estrategia de desarrollo de mercado (pág. 150)

estrategia de empuje (pág. 190)

estrategia de IyD (pág. 192)

estrategia de marketing (pág. 190)

estrategia de operaciones (pág. 193)

estrategia de tecnología de información (pág. 198)

estrategia política (pág. 205)

estrategia financiera (pág. 191)

estrategia funcional (pág. 189)

estrategia logística (pág. 196)

estrategia que se debe evitar (pág. 201)

evaluación del desempeño de 360 grados (pág. 197)

extensión de línea (pág. 190)

flujo en lotes de línea conectada (pág. 194)

fuentes únicas (pág. 195)

innovación abierta (pág. 193)

investigación dialéctica (pág. 208)

innovación abierta (pág. 193)	mejoramiento continuo (pág. 195)	riesgo (pág. 204)
justo a tiempo (JIT) (pág. 196)	opción estratégica (pág. 207)	seguidor de tecnología (pág. 192)
líder en tecnología (pág. 192)	precios de introducción (pág. 191)	sistema de manufactura flexible (pág. 194)
línea de transferencia dedicada (pág. 194)	precios dinámicos (pág. 191)	subcontratación (pág. 198)
manufactura modular (pág. 195)	precios premium (pág. 191)	suministro paralelo (pág. 196)
matriz de prioridades de las partes interesadas (pág. 205)	producción masiva (pág. 194)	taller de trabajo (pág. 194)
	reducción de acciones en circulación (pág. 192)	valor actual neto (NPV) (pág. 205)



CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE TRES

Newbury Comics, Inc.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, aportaron 2000 dólares y una colección de comics para desarrollar una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra, conocida como el sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música subterránea independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas. La cadena también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte tres, “**Formulación de la estrategia**”, el video aborda la formulación de la estrategia relacionada con el análisis de situaciones, así como con la estrategia de negocios, corporativa y funcional. Mike, John y Jan llevan a cabo un análisis FODA de Newbury Comics con relación a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cómo se formula la estrategia. Están muy conscientes de la forma en que las competencias centrales de la empresa proporcionan una ventaja competitiva. Mike explica que le disgusta establecer metas de ingresos a tres años (objetivos) y prefiere formular la estrategia en forma experimental. Observe que aún al comentar sobre la formulación de la estrategia, Mike habla de la implementación. Menciona cómo asignó el desarrollo del plan de implantación de CD usados a Duncan Brown, vicepresidente senior. Éste debía detectar obstáculos a largo plazo en caso de que la estrategia tuviera éxito a corto plazo. Newbury Comics es un buen ejemplo del valor del análisis FODA cuando se formula la estrategia. La mayor parte de la información, como el conocimiento y la competencia de los empleados, se presentó en el video anterior que abordaba el análisis ambiental. Sin embargo, algunas de las amenazas se mencionan por primera vez. Mike se percató de que la comunidad de proveedores (que suministran CD nuevos) puede decidir dificultar a cualquier tienda la compra de CD nuevos si esa tienda vende CD usados. También se da cuenta que en cuatro a cinco años, los operadores tipo Napster que comercian con descargas digitales en vez de CD pueden dominar el negocio de la distribución de música.

La administración de Newbury Comics cree sin duda alguna que la empresa posee una ventaja competitiva (margen) en su mercado. Jan afirma que los precios de la empresa son más baratos que los de las tiendas de música de centros comerciales, además de que ofrece CD usados. Mike señala nuevamente que la cultura corporativa de la empresa atrae a empleados que tienen “conocimientos de la calle”. Una tercera parte de los empleados toca en conjuntos musicales. John agrega que Newbury Comics ofrece material difícil de encontrar que se vende en cantidades de uno o dos al comprador crítico.

Conceptos ilustrados en el video

- Formulación de la estrategia
- Análisis FODA
- Nicho propicio
- Estrategia competitiva
- Tácticas competitivas (tiempo)
- Estrategia corporativa de crecimiento
- Estrategia de marketing
- Estrategia de administración de recursos humanos
- Estrategia de sistemas de información
- Actitud de la administración hacia el riesgo

Preguntas de estudio

1. ¿Ha encontrado Newbury Comics un nicho propicio?
2. Realice un análisis FODA de Newbury Comics. ¿Enumeró algo que la administración no incluyó?
3. El video menciona casualmente la misión y los objetivos de la empresa. Formule una declaración de la misión de Newbury Comics.
4. ¿Qué estrategia competitiva sigue Newbury Comics?
5. ¿Qué estrategia corporativa sigue Newbury Comics?