



CASO 14

La guerra de las Colas se vigoriza en el Caribe: Kola Real: entra al mercado dominicano¹

Guillermo van der Linde y Heidy Feliz

Antecedentes

Eduardo y Mirtha Añaños tenían una pequeña granja en la pendiente oriental de Los Andes, en San Miguel, Ayacucho, en la república de Perú, región que fue atacada y devastada por una avanzada de guerrillas revolucionarias. Nos referimos a un departamento golpeado por el conflicto bélico donde el movimiento Sendero Luminoso inició sus operaciones, la región peruana que más daños materiales y humanos sufrió en los años del terrorismo. Los Añaños y sus hijos pudieron ponerse a salvo, pero, en vez de escapar hacia la costa como lo hicieron decenas de millares de familias aldeanas y de clase media, se asilaron en su pequeño domicilio en Huamanga, Ayacucho, dispuestos a sobrevivir con el producto de su trabajo, fruto de su comportamiento emprendedor.

¡No hay bebidas gaseosas!

Los Añaños analizaron el ambiente de negocios del lugar y advirtieron que, debido a las acciones del grupo terrorista, los ayacuchanos no tenían acceso a ningún tipo de bebidas gaseosas. Los vehículos de distribución de Coca Cola y Pepsi Cola, procedentes de Lima, donde se encontraban las plantas embotelladoras, que pretendían escalar la cordillera de los Andes por la carretera central eran perennemente acometidos por las guerrillas o por malhechores que se hacían pasar por guerrilleros. Estas empresas, frustradas por las pérdidas que la situación les originaba, decidieron finalizar los envíos a algunas localidades y en otras los espaciaron de tal manera que las bebidas gaseosas que llegaban resultaban escasas para cubrir la demanda local.

¹ Este caso fue preparado por los profesores Guillermo van der Linde y Heidy Feliz de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de la República Dominicana, 2006, como base de discusión para clases de negocios, no como una ilustración de cómo manejar una situación de forma efectiva o inefectiva.

Los inicios

Uno de los cinco hijos de Eduardo y Mirtha Añaños, Jorge, ingeniero agrónomo que se dedicaba entonces a la distribución de cerveza, desarrolló la fórmula de un nuevo refresco. Con el fin de implementar su plan de negocio y concretar su nuevo proyecto, la familia hipotecó su vivienda y reunió 30 mil dólares. Con esta suma, el 23 de junio de 1988 constituyeron Kola Real. Comenzaron la fabricación de bebidas gaseosas en el patio de su casa, que la familia envasaba y etiquetaba en botellas de cerveza. Esta práctica también era realizada por otros competidores.

Un año más tarde la empresa se amplió con la integración de otros miembros de la familia: Álvaro, en la administración de la planta, y el hermano menor, Carlos, en la logística. Luego, también se incorporaron los otros dos hijos, Ángel y Arturo.

Vertiginoso crecimiento

La demanda de las gaseosas continuamente superaba la oferta del mercado. Luego de tres años de su creación, Kola Real inició su crecimiento con la apertura de nuevas plantas equipadas con máquinas manuales y numerosos trabajadores. Aun así no lograba satisfacer la demanda del mercado, que les requería laborar 24 horas al día y los domingos y días feriados. Para responder a esta demanda siempre insatisfecha, durante una década la firma logró instalar nuevas plantas en diferentes localidades peruanas, las que permitieron, por su ubicación, costo de funcionamiento y facilidades de distribución, un exitoso crecimiento.

Los excelentes resultados financieros de cada una de las plantas instaladas generaban los recursos financieros necesarios para construir una nueva, por lo que el crecimiento de la empresa no fue financiado mediante préstamos bancarios, sino con fondos propios de sus operaciones. En diez años, Kola Real contaba con nueve plantas de producción en Perú y había crecido desde una capacidad inicial de 4000 cajas al mes a 2,530,000 cajas al mes.

El producto



El refresco con sabor a cola creado por los Añaños es percibido como de una calidad bastante similar a la de las marcas internacionales. Además, la firma ha logrado una estructura de costos eficiente que sorprende hasta al más experto de los analistas. Es importante destacar que parte de estos costos está conformada por el amplio margen de contribución que logran los intermediarios, lo cual incentiva la promoción que éstos realizan de la marca. El concentrado, base para la preparación de la bebida gaseosa, no necesita ser importado de Estados Unidos (como es el caso de las principales marcas competidoras), sino que es producido por la empresa en Perú. Además, el refresco es distribuido en pequeñas *pick-ups* que se adaptan mejor al terreno que los enormes camiones de la competencia. Según Ángel Añaños, “el éxito de la compañía se basa en haber sabido combinar la mejor calidad y el buen sabor con el precio justo”,

es decir, vender barato en una región que consume mucho refresco pero tiene bajo poder adquisitivo; el resultado es evidente: las ventas crecen como la espuma de sus botellas.

La competencia

Esta bonanza económica de los Añaños no era compartida por los demás competidores, especialmente por las grandes marcas reconocidas internacionalmente como Pepsi y Coca Cola, las cuales habían tenido, inclusive, resultados financieros negativos. Por ello, la competencia reaccionó ante esta situación mediante la reducción de precios para tratar de mantenerse en el mercado.

Ahora, a la nueva marca se le presenta el gran reto y la disyuntiva de fortalecer el mercado local a través de una amplia inversión publicitaria o de lanzarse al mercado internacional más amplio y con mayor nivel de consumo que el de Perú.

Hacia el mercado internacional

Kola Real seleccionó a Venezuela como su primera plaza internacional para expandirse hacia un mercado bastante similar al peruano, con población de escasos recursos pero gran consumidor per cápita de gaseosas. Debido al éxito que logró en la tierra de Bolívar, Kola Real se atrevió a incursionar en Ecuador, país fronterizo, donde se inició con importaciones desde Perú hasta que instaló allí sus plantas de producción. Costa Rica es otro mercado puente que Kola Real está explotando para penetrar en toda Centroamérica. Otro reto de conquista es México, el segundo país consumidor de bebidas no alcohólicas en el mundo detrás de Estados Unidos (los mexicanos consumen 101 litros de refrescos de cola por año, una cantidad ligeramente inferior a la que beben los estadounidenses).

En el año 2002 Kola Real ingresó al mercado mexicano con su nuevo producto, “Big Cola”, lo que significa una batalla entre David y Goliat. Pero Carlos Añaños, Jefe de operaciones de la empresa en México, sostiene que su estrategia de precios justos les dará resultados.

Cruzando el Caribe

Hoy Kola Real sale del continente hacia República Dominicana, un mercado parecido al peruano. La mayor parte de su población pertenece a clases sociales marginadas donde la principal variable que toma en cuenta el cliente es el precio. Además, el país es un gran consumidor de bebidas refrescantes. A pesar de ser un mercado pequeño, de apenas nueve millones de habitantes, comparado con otros países en que Kola Real compite, República Dominicana tiene un alto nivel de consumo de este tipo de bebidas, a la vez que ostenta una posición geográfica envidiable para la futura distribución en los demás mercados del Caribe.

La calidad que perciben los consumidores, su bajo costo de fabricación y su disponibilidad en el mercado hacen de Kola Real la única marca que logra captar consumidores exigentes. Al igual que en sus inicios, sus fabricantes han logrado penetrar en el mercado dominicano atacando el segmento de las clases sociales de menor poder adquisitivo. Para su distribución inicial la empresa eligió “los colmados”, pequeñas bodegas ubicadas en cada esquina de los barrios populares del país.

Con la introducción de Kola Real procedente de Perú a la República Dominicana, el mercado de refrescos ha comenzado a incrementarse. Su comercialización se inició a finales de julio de 2005 en la región noroeste del país, luego en la región del Cibao o área central, y posteriormente en el área de la ciudad de Santo Domingo, donde se encuentra la mayor concentración urbana de la población. Proprietarios de algunos establecimientos comerciales opinaron que la llegada de Kola Real expande el abanico de marcas de bebidas gaseosas.

El mercado dominicano de gaseosas

Kola Real está penetrando en un mercado con una demanda de más de cuatro millones de hectolitros por año, dominado por marcas internacionales como Pepsi, Coca-Cola, 7Up, etc. Las grandes fortalezas de estas marcas se centran en su capacidad de distribución, pues llegan a puntos de difícil acceso en todo el territorio nacional. Se suele utilizar para este tipo de productos la distribución directa y frecuente de las marcas establecidas. Los tradicionales participantes en el mercado de las bebidas gaseosas realizan altas inversiones publicitarias y utilizan diversos medios, tales como la radio, TV, materiales diversos y actividades promocionales masivas.

Recordemos que la distribución es una de las principales fortalezas de Kola Real. Es por este eslabón de su cadena de valor por donde ha iniciado sus operaciones en República Dominicana. Comenzó con importaciones, pero sigilosamente se ha colocado en cada rincón de la República Dominicana.

La planta en Dominicana

En República Dominicana, Kola Real se ha instalado con el nombre de Industria San Miguel del Caribe. Continúa con su estrategia de alcanzar bajos costos de producción y, hasta ahora, al igual que en otros países, ha pasado desapercibida. Se ha ubicado en Sabaneta, Santiago Rodríguez. Una razón por la que se seleccionó esta región fronteriza con Haití es la presencia en esa área de afluentes de agua virgen, un elemento fundamental para la elaboración del refresco. La otra es aprovechar los incentivos de la ley sobre el desarrollo fronterizo, que tiene por objetivo atraer inversiones hacia las provincias limítrofes y otras cercanas, con la finalidad de reducir la pobreza y evitar la emigración de las familias de la zona. De acuerdo con la Ley 28-01, las empresas instaladas en esa zona disfrutarán de la exención total del pago de impuestos internos, de aranceles aduaneros sobre materias primas, equipos y maquinarias por un periodo de 20 años.

En el convenio original para su instalación en el país no se contemplaba el pago de algunos gravámenes, lo que provocó que la Dirección General de Impuestos Internos dictaminara su cierre por atraso en el pago. Este incidente provocó que sus empleados protestaran por la pérdida de su fuente de ingresos.

Una misión del gobierno peruano visitó al país y le expresó a las autoridades locales su preocupación por el cambio en la interpretación de la ley 29-01. Por otro lado, la AIRD (Asociación de Industrias de la República Dominicana), a través de su presidenta, Sandra Portela Vila, precisó que la ley no contempla la excepción del pago del ITBIS a los consumidores de los bienes que producen esas empresas. Los ejecutivos de "Kola Real" mantienen una disputa con la DGII porque entienden que la ley los exonera del pago de este impuesto. La empresa llegó a un acuerdo con la DGII para reabrir sus operaciones y llevó la disputa a los tribunales.

En la planta, 200 técnicos y obreros tienen empleos directos en la empresa productora y embotelladora de bebidas gaseosas, lo que ha mejorado el entorno económico laboral de la zona y ha generado, además, numerosos empleos indirectos.

Las estrategias

Indudablemente que esta empresa, que surgió en una coyuntura accidental, se ha convertido en un monstruo a temer. Marcas que antes competían de frente, como Coca Cola y Pepsi Cola, hoy la consideran una fuerte competidora que les roba su participación de mercado. En América Latina la competitividad le está ayudando a crecer en detrimento de Coca Cola y Pepsi.

Con estructuras y estrategias diferentes de las que ostentan las gigantes, Kola Real acapara los mercados de bebidas gaseosas simplemente ofreciendo un producto de calidad a bajo precio. Al igual que en otros países, en República Dominicana, en primer lugar los Añños también colocan su producto al alcance de grandes consumidores y luego se posicionan en mercados más exigentes y de mayor poder adquisitivo.

En los principales lugares de expendio, tanto de la región norte como del área metropolitana de Santo Domingo, el producto está presente en los mismos envases con los cuales ha penetrado en los otros mercados latinoamericanos: PET de 625 ml (22 onz.) y 2.6 litros. El director comercial de Kola Real, Juan Oré Dagnino, manifestó que la acogida del producto ha sido superior a la que se había proyectado.

El señor Oré sostuvo que el producto ya tiene una participación de 80% en el mercado de Santiago Rodríguez, provincia donde está ubicada la planta; 35% en Santiago, segunda ciudad del país, y 20% en la ciudad de Santo Domingo. Expresó que pronto iniciarán la comercialización en la región este del país. También destacó el aporte de la firma al desarrollo de la zona fronteriza, donde ha generado nuevos empleos.

Es evidente que esta empresa familiar ha utilizado estrategias similares de penetración de mercado, posicionándose lentamente para acaparar una fuerte tajada del pastel en los países donde ingresa a competir. Con menos de dos décadas de vida, los analistas de *The Wall Street Journal* estiman que esta compañía familiar tiene ingresos anuales que sobrepasan los 300 millones de dólares.

Ahora, el gran objetivo empresarial de la familia es fortalecer esta entrada al mercado caribeño. A pesar de que su estructura continúa siendo familiar, el límite sólo lo impone su fuerte capacidad de trabajo.

Fuentes

1. "AIRD apoya DGII en cobro ITBIS", en *Diario Libre* (2006).
2. "DGII cierra refrescos Kola Real por supuesta evasión ITBIS", en *Diario Libre* (2006).
3. "La nueva marca Kola Real amplia mercado de gaseosas" en *Diario Libre* (2006).
4. "Perú pide protección Ley 28-01 para sus inversionistas en RD", en *Diario Libre* (2006).
5. Comtex South America Business Informator. (Taking on Pepsi and Coke [Web Page]. URL www.emergic.org/archives/2003/10/28index.html#taking_onpepsi_and_coke [julio de 2006].
6. FEMSA accuses Kola Real of unfair practices. (2004). Comtex South American Information.
7. Gobierno Dominicano: Zona especial de desarrollo fronterizo. Vol. Ley 28-01.



CASO 15

Caso AmBev-Interbrew¹

Guillermo van der Linde y Alina Bello

Aspectos generales

La historia de la compañía **AmBev** se remonta al siglo XIX. En 1885 se funda en Brasil la compañía **Antarctica Paulista** y, en 1888, la compañía manufacturera de cerveza **Brahma Villiger**.

Tanto la compañía **Antarctica Paulista** como **Brahma Villiger** se han caracterizado por la inquestionable calidad de sus productos, así como por la lealtad que han generado en los numerosos consumidores que han conseguido. Esto les ha permitido pasar a los siglos XX y XXI con vigor y solidez en términos de imagen y mercado, sin sucumbir en el proceso de cambio como ha ocurrido con otras compañías del ramo.

En el año 1999 ambas compañías decidieron unificarse con la aprobación de los organismos del gobierno brasileño encargados de regular la creación de la nueva empresa. Así, la compañía se transformó en la empresa cervecera más grande de América del Sur, la cuarta del mundo, y la quinta productora de bebidas a nivel internacional, con el nombre de **AmBev “Compañía de Bebidas de las Américas”**.

Desde su fundación, **AmBev** definió su estrategia de expansión y de búsqueda de alianzas globales con empresas líderes en el continente americano. Con esto intenta convertirse en líder del mercado de las tres Américas.

En la actualidad, **AmBev** produce y comercializa unos 23 tipos de cervezas entre las que se encuentran: *Chopp skol claro y oscura; Brahma Chopp, extra light y malzbier; Miller; Polar; Bohemia; Kronenbier*. Unos 20 tipos de bebidas gaseosas: *Guarana Antarctica, Cacunlinha y Diet; Pepsi Cola Light, Twist; Club Soda; 7up; Guarana Brama y Guarana Brama Light; Mountain Dew*; entre otras. Dos tipos de bebidas isotónicas: *Gatorade y Marathom*; así como el agua *Fratelli Vita y el té Lipton Ice Tea*.

Con la incursión en el mercado global como meta dentro de su definición de estrategia, **AmBev** se ha convertido en una de las empresas más importantes del sector bebidas del continente y amenaza con desplazar a las empresas líderes actuales del mercado local, las cuales no han podido competir en este

¹ Este caso fue preparado por los profesores Guillermo van der Linde y Alina Bello de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de la República. Dominicana, 2006, como base para la discusión en clases de negocios, no como una ilustración del manejo de una situación de forma efectiva o inefectiva.

ámbito con la misma liquidez y agresividad de **AmBev**. Como parte de su estrategia de expansión, esta empresa adquiere o se fusiona con fábricas de cervezas locales, a la vez que instala nuevas plantas de producción. De esta forma, imprime un dinamismo al mercado difícil de seguir por las empresas nacionales. Esta estrategia de integración vertical garantiza la optimización de los canales de distribución.

Para 2004, la participación de **AmBev** en el mercado latinoamericano alcanzó 99% en Argentina, Uruguay y Bolivia, 94% en Paraguay, 64% en Brasil, 12% en Chile, 10% en Guatemala y en Perú, 7% en Venezuela y 6% en Ecuador. En 2004, adquirió en República Dominicana la Embotelladora Dominicana, S.A. y anunció una inversión de 100,000 millones de dólares en el área de cervecería.

Como líder en el mercado de cinco países y con una producción de 30% del volumen total de la región, **AmBev** planea aumentar su liderazgo en aquellos países donde su participación de mercado no alcanza el 13%.

Al ser una compañía de marca mundial, **AmBev** ha conseguido convertirse en el líder embotellador de *Pepsi Cola*, y ser la única en producir el jarabe con que se fabrica ese producto, fuera de Estados Unidos. También es la propietaria de *Guaraná*, un gigante de las gaseosas a nivel continental. Las bebidas gaseosas que produce y comercializa la compañía, se venden a través de los mismos canales de distribución de la cerveza, lo que significa una considerable reducción de costos.

En la actualidad, la compañía es una de las empresas de la industria de bebidas más rentable del mundo, con márgenes de utilidad y rendimiento sobre la inversión de 30%. Como si esto fuera poco, la empresa está valorada en el mercado en 10 mil millones de dólares y sigue en camino de consolidar su posición de liderazgo, mediante la táctica de adquisición y alianzas estratégicas con otras empresas.

Parecería que la compañía **AmBev** sólo ha tenido ganancias y nunca pérdidas en su vertiginosa marcha por consolidar su liderazgo mundial, pero no es así. En 2002 tuvo pérdidas en el sector cervecero de Brasil, cuando cayó de un 70.1% a un 67.1% en tan sólo cuatro meses. En el sector refrescos, en el mismo periodo pasó de 16.6% a 16%. No obstante, se recuperó, y el ingreso líquido de la compañía creció en un 92.4% para 2002, año en el que alcanzó los 445 millones de dólares, y en 2003, llegó a los 487 millones de dólares, con un incremento de 14.5% en relación con el año anterior.

Es importante destacar que 75% de las ganancias de esta empresa provienen del mercado brasileño, donde comercializa sus marcas *Skol*, *Brahma*, *Antarctica* y *Bohemia*. *Skol* es la tercera marca mundial en ventas, sólo superada por las marcas de *Anheuser-Busch* (*Budweiser* y *Bud Light*).

En marzo de 2004, **AmBev** y la empresa cervecera belga **Interbrew**, productora de las famosas marcas mundiales *Stella Atois* y *Beck's*, se fusionaron y dieron origen a la empresa **AmBev-Interbrew**.

Interbrew es una de las compañías cerveceras más antiguas del mundo. Es una empresa belga pública, con operaciones en 21 países de América, Europa y Asia. También comercializa sus productos en 121 países.

Mediante esta fusión, **Interbrew** busca construir una plataforma local en los principales mercados cerveceros del mundo, así como posicionarse como líder en los mercados donde opera.

La estrategia de utilizar la relación con *Pepsi Cola* para penetrar en los nuevos mercados, así como la adquisición de fábricas cerveceras locales y la instalación de nuevas plantas, constituyen la punta de lanza de la estrategia de expansión y posicionamiento de la empresa a nivel regional, ya que a través de las estructuras ya establecidas la fase de penetración en el mercado está garantizada.

AmBev-Interbrew y Embodom

En 2004, **AmBev-Interbrew** llega a República Dominicana, adquiere 51% de las acciones de la Compañía Embotelladora Dominicana CXA (**Embodom**) y anuncia una inversión de 100 millones de dólares en el área de cervecería.

Embodom es una compañía dominicana fundada en 1925, pionera en el sector de bebidas gaseosas en San Pedro de Macorís, al este del país. En 1949 traslada sus operaciones a Santo Domingo, donde introduce las marcas *Red Rock* con cinco sabores.

En 1967, **Embodom** consigue la franquicia para comercializar *Seven-Up*, y en 1990 introduce la marca *Rock Cola*. En 1993 se fusiona con la Compañía Embotelladora y adquiere las marcas *Pepsi Cola* y *Mirinda*, con lo que unifica las franquicias de *Pepsi Company*.

La situación de **Embodom**, en términos financieros y de producción, es bastante estable. Posee una inversión de 120 millones de dólares. Cuenta con seis líneas de producción en Santo Domingo y tres en

Santiago de los Caballeros, al norte del país. Tiene una capacidad instalada para embotellar 2.3 millones de hectolitros anuales, lo que le permite producir 35 millones de cajas al año, con un sistema de almacenaje y distribución de 25 centros a nivel nacional, así como una flotilla de más de 300 camiones repartidores. La distribución es una de sus áreas fuertes.

Aun cuando **AmBev-Interbrew** es una compañía de marca mundial, en el ámbito de República Dominicana debe establecer estrategia para participar en el mercado, ya que en el país hay una empresa que domina el mercado cervecero nacional: la Cervecería Nacional Dominicana (**CND**).

Fundada en 1929, la **CND** salió al mercado con las cervezas, *Colón* y *Reina*, que no tuvieron permanencia en el gusto popular. Esto llevó a la empresa a la búsqueda de un producto que llenara las expectativas del público, fue así como elaboró la *Cerveza Presidente*. Para 1950, la compañía cervecera tenía ventas de RD\$3.1 millones y para 1958, éstas habían incrementado a unos RD\$7.00 millones y una producción de 1,105,000 de cajas anuales. Hay que tomar en cuenta que en este año el dólar y el peso tenían el mismo valor monetario.

Durante la dictadura de Trujillo, la renuencia de los dueños de la **CND** a permitir que el tirano participara como accionista de la compañía, ocasionó que los consumidores contrarios al régimen se identificaran con la *Cerveza Presidente* en la que veían un símbolo de resistencia. Esta identificación fue tan fuerte que cuando Trujillo creó su propia compañía cervecera: **Sociedad Cervecera Antillana (SCA)** y produjo dos marcas de cervezas: *La Dominicana* y *Cibao*, éstas fueron rechazadas por el gusto popular, y el dictador tuvo que vender la fábrica a la **CND**.

Además de la *Presidente*, la **CND** también produce las cervezas *Ámbar*, *Bohemia Especial* y *Heineken*. En 2002 controló 98% del mercado de cervezas a nivel local y 78% de las cervezas importadas.

La Cervecería Nacional Dominicana tiene inversiones totales en sus parques industriales de \$270 millones, una capacidad de producción de 440 millones de litros, una producción anual de 3.2 millones de hectolitros, y sus exportaciones superan los 132,100 hectolitros anuales.

La *Cerveza Presidente* se comercializa en 17 estados de Estados Unidos. Desde 1990, su tasa promedio de volumen de exportación ha incrementado en un 31.5%. La industria nacional cervecera representa un 2.8% del PBI del país.

En el panorama cervecero local se presenta una verdadera guerra táctica: lograr penetrar y posicionarse en el mercado, por parte de **AmBev-Interbrew**, y no perder el mercado consolidado, por parte de Cervecería Nacional Dominicana.

¿La estrategia de una campaña publicitaria basada en el nacionalismo y los valores locales podría debilitar la preferencia de los productos de **AmBev-Interbrew** en República Dominicana y la región?

Fuentes

www.Ambev.com
www.observatoriosocial.org.br
www.interbrew.com

www.dominicanaonline.org/Portal/español/txt_cerveza.html (en línea 4 de julio 2006).



MINICASO 1

AirTran Holdings, Inc.

Maryanne M. Rouse

LA HABILIDAD DE AIRTRAN AIRWAYS PARA CRECER, EN LO QUE HA SIDO DISCUTIBLEMENTE EL PEOR ambiente durante años para las líneas aéreas, agrega un nuevo e inesperado capítulo a una de las más insólitas historias de cambio en la industria de las líneas aéreas. En 1996, cuando la aerolínea era conocida como ValuJet, interrumpió todos sus vuelos durante tres meses después de que el vuelo 592 se estrelló en los Everglades, lo que le costó la muerte a las 110 personas que iban a bordo. Afortunadamente, la aerolínea logró emitir un paquete de 150 millones de dólares en bonos de alto rendimiento justo antes del accidente en los Everglades, recursos de efectivo que demostraron ser decisivos, ya que la empresa abordó asuntos de seguridad durante el cierre y los 11 trimestres consecutivos de pérdidas que siguieron. En 1997, ValuJet se fusionó con AirTran Airways Corporation para formar AirTran Holdings, Inc. (AAI).

A fines de diciembre de 2004, AirTran operaba 508 vuelos diarios a 48 destinos, principalmente en el este de Estados Unidos, lo que la convertía en la segunda línea aérea más grande de tarifas económicas en Estados Unidos en cuanto a despegues (detrás de Southwest).

Aunque la empresa cambió sus oficinas centrales de Atlanta a Orlando, Florida, después del accidente de 1996, todavía realiza la mayoría de sus vuelos de ida y vuelta a Atlanta, tanto en vuelos directos como vuelos con una escala a través de su estación del aeropuerto de Hartsfield. AirTran ofrece una clase ejecutiva que cualquier empresa puede costear, todos los asientos asignados, un programa generoso de viajero frecuente y un programa corporativo denominado "A2B"; a diferencia de sus competidores, la aerolínea nunca exige una compra de viaje redondo ni una estancia de sábado por la noche.

La operación de aviones regionales de la firma, AirTran JetConnect, operada por su socio de empresa conjunta Air Wisconsin, opera con aviones Canadair Regional de 50 asientos, en mercados de corta distancia, de ida y vuelta a la estación de la línea aérea ubicada en el Aeropuerto Internacional Hartsfield de Atlanta. AirTran JetConnect da servicio a Greensboro, Carolina del Norte, Pensacola, Florida, y Savannah, Georgia, ciudades que eran atendidas anteriormente por AirTran. El nuevo servicio permitirá a la empresa reorganizar sus modelos 717 para incrementar la frecuencia de sus vuelos en mercados más rentables y recorridos más largos y facilitar su crecimiento en mercados más grandes no atendidos en ese

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso como material de apoyo para discusiones en clase. Copyright © 2005 por Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

momento. Además, AirTran JetConnect permitirá a la línea aérea expandirse hacia otros mercados de corta distancia, así como aumentar la frecuencia de sus vuelos en mercados no atendidos.

Marketing y operaciones

La estrategia de marketing de AirTran tiene por objeto desarrollar una identidad de marca innovadora que la distinga de sus competidores de tarifas bajas y servicio completo. La empresa se centra en dos segmentos principales: viajeros de negocios sensibles al precio y viajeros de placer, sobre todo en el este de Estados Unidos. Para atraer a los primeros, la aerolínea lanzó un producto de clase ejecutiva que es, en términos de comodidad, el equivalente al servicio de primera clase ofrecido por sus rivales de servicio completo. La cabina de clase ejecutiva está equipada con asientos de gran tamaño, de 60 x 60 centímetros, lo que proporciona mucho más espacio de asiento y para piernas que una cabina típica de clase económica. Los cambios de clase económica a ejecutiva, dirigidos a los viajeros de negocios sensibles al precio, cuestan sólo 25 dólares.

AirTran ofrece una gama de tarifas basadas en compras anticipadas de 14 días, siete días, tres días y tarifas diarias. Todas las tarifas son de viajes sencillos y la mayoría no es reembolsable; no obstante, las reservaciones pueden cambiarse antes del despegue, con un cargo por servicio.

La empresa también ofrece un programa popular de viajero frecuente, A+ Rewards, que permite a sus miembros obtener viajes gratuitos más rápidamente que con sus competidores, y por el doble del número de créditos de vuelo, puede comprar incluso a sus miembros un boleto nacional gratuito en cualquiera de las grandes aerolíneas. El programa A+ Rewards ofrece diversas formas de ganar viajes gratuitos, incluyendo el uso de la tarjeta AirTran Visa, rentas de automóviles Hertz y ganancia en bonos para la clase ejecutiva.

En la primavera de 2003, AirTran introdujo un nuevo programa de lista de espera, dirigido sobre todo a viajeros jóvenes (y específicamente a estudiantes universitarios) de entre 18 y 22 años de edad. Esta iniciativa de marketing, denominada Programa de lista de espera X-Fares (www.xfares.com), permite a los que son elegibles volar en lista de espera a casi cualquier destino de AirTran por 55 dólares por segmento (75 dólares por segmento de "recorrido largo").

Además de centrarse en viajeros de negocios individuales, AirTran se ha enfocado en desarrollar asociaciones de viajes con empresas de todos los tamaños, desde pequeñas empresas de una y dos personas hasta grandes corporaciones como BellSouth, State Farm y John Deere. Bajo los términos de su programa de viajes corporativos A2B, los empleados de empresas registradas obtienen cambios confirmados gratuitos en clase ejecutiva cuando pagan tarifas completas de clase económica, exenciones por reembolsos o cambios de boleto y asignaciones de asientos por adelantado. A diferencia de su rival Southwest, AirTran estableció boletaje entre líneas y acuerdos de equipaje con Delta, United, US Airways y American Trans Air y convenios de boletaje con importantes servicios de viaje en línea, como Orbitz, Priceline, Expedia y Travelocity.

La empresa ha sido persistente en su búsqueda de apoyo corporativo y comunitario a través de asociaciones públicas y privadas que permitan a la aerolínea desplazar una mayor parte del riesgo de expansión a las comunidades y empresas que esperan beneficiarse de las tarifas generales más bajas en sus mercados. La parte "pública" comprende garantías de ingresos que proporcionan ciudades, condados u otras entidades municipales para proteger a AirTran contra pérdidas durante la etapa inicial de sus operaciones; la parte "privada" crea "bancos de viajes" en los que las empresas se comprometen a gastar una cantidad específica en boletos. Ambos elementos ayudan a fomentar la lealtad y sirven como un respaldo contra pérdidas tempranas por expandirse hacia una nueva ciudad y la reacción invariable de competidores más grandes que responden a menudo mediante la reducción de sus tarifas y la ampliación del servicio. Como la llegada de AirTran a un mercado reduce generalmente las tarifas hasta en 50%, tanto las ciudades como las empresas consideran las garantías de asociación como dinero bien invertido. Por ejemplo, cuando AirTran comenzó a dar servicio a Wichita, Kansas, en mayo de 2002, la tarifa completa promedio del vuelo Wichita-Washington, DC, cayó de 1667 a 460 dólares. Wichita, que competía con otras ciudades para atraer a AirTran, calculaba que la entrada de la aerolínea de bajo costo generaría ahorros anuales en tarifas aéreas de 43 millones de dólares a viajeros de negocios y de placer.

En diciembre de 2004 AirTran perdió una batalla cuando trató de ganar la licitación para adquirir el arrendamiento de 14 andenes del Aeropuerto Midway, de Chicago, pertenecientes a ATA Holdings,

una empresa en quiebra. La empresa, que agregó siete vuelos desde Midway a destinos de Florida en enero de 2004, hizo planes para crear una estación en el Medio Oeste y diversificar su sistema de rutas a través de la adición de más vuelos entre este y oeste. A pesar de la pérdida desalentadora de andenes que experimentó a favor de Southwest, AirTran cree que puede aumentar sus utilidades si incluye nuevos destinos (Sarasota, Indianápolis y tres ciudades no identificadas) y agrega vuelos para enlazar ciudades ya incluidas en su sistema.

Nombrada la “Mejor Línea Aérea de Bajo Costo” en 2001 y 2002 por la revista *Entrepreneur*, la estructura de costos de AirTran está entre las más bajas de la industria de las líneas aéreas nacionales en cuanto a costo por millas por asiento disponible (ASM, por sus siglas en inglés, *Average Seat Miles*). La postura de bajo costo de la empresa se apoya en la importancia que otorga a los controles de costos, costos de distribución más bajos (reservaciones, boletaje) y alta productividad de los empleados. Los costos laborales de la empresa equivalen aproximadamente a 25% de los ingresos (el mismo porcentaje que Frontier y JetBlue), por debajo del 30% de Southwest y muy por debajo de la cifra mayor de 40% de las aerolíneas de servicio completo. Un sitio web premiado que facilita la reservación de vuelos en línea ha ayudado a AirTran a desplazar 52.5% de sus ventas al sitio (uno de los porcentajes más altos de la industria) con 13% adicional de reservaciones provenientes de otros sitios de viajes. La empresa calcula su costo por reservación en línea en menos de un dólar, un ahorro significativo sobre el costo promedio de 8.50 dólares a través de un agente de viajes.

En septiembre de 1999, la empresa se convirtió en el cliente para lanzar el nuevo Boeing 717, un avión comercial innovador, barato y amigable para el ambiente que redujo los altos costos de combustible y mantenimiento relacionados con los DC-9, con los que inició sus operaciones (la flota actual de la empresa incluye 77 Boeing 717-200 y cinco Boeing 737-700). Además, AirTran ha establecido relaciones cercanas con Boeing y Boeing Capital Corporation, un proveedor de servicio completo de servicios financieros, que incluye préstamos y arrendamientos basados en activos. Boeing Capital, una subsidiaria indirecta de propiedad total de Boeing Company, refinanció 201 millones de dólares de los bonos de alto rendimiento de AirTran en 2001 (y también acordó financiar los 20 Boeing 717 que se entregarían en 2002, 22 aviones 717 usados y uno nuevo en 2003 y cinco aviones 737-700 en junio de 2004), lo cual permite a AirTran continuar la rápida modernización de su flota.

Finanzas

AirTran fue una de las pocas líneas aéreas nacionales que reportó operaciones rentables en el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2003, pues registró un ingreso operativo de 86.3 millones de dólares e ingresos netos de 100.5 millones de dólares. La empresa también fortaleció su balance general por medio de la emisión de 145.9 millones de dólares en acciones comunes y 125 millones de deuda convertible a 7%, el pago al mismo tiempo 76.5 millones de dólares de deuda a largo plazo a 11.27%, la redención de 12.7 millones de dólares de deuda a largo plazo a 13% y la conversión de 5.5 millones de dólares de deuda a 7.75% convertible a capital, todo lo cual mejoró considerablemente su razón de deuda a capital.

A pesar de un mar de tinta roja, sobrecapacidad y quiebras en la industria, la empresa superó intensas guerras de precios y escasas reservaciones en octubre, gracias a lo cual obtuvo una utilidad de 1.1 millones de dólares o un centavo de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2004. Aunque esta utilidad estuvo por debajo de los 21.7 millones de dólares o 24 centavos de dólar por acción en el cuarto trimestre de 2003, AirTran superó el cálculo consensuado de los analistas de una pérdida de nueve centavos de dólar. Tanto las guerras de tarifas nacionales como los costos crecientes del combustible dañaron la utilidad de la empresa, que reportó un aumento de 70.3% en los costos de combustible. El factor de carga de AirTran de ese periodo disminuyó 0.5%, a 69.3, en comparación con el del cuarto trimestre de 2003; sin embargo, los ingresos por millas de pasajeros se incrementaron 22.6% al aumentar la capacidad 23.4 por ciento.

Los cuatro huracanes que azotaron el estado de Florida en 2004 produjeron, y seguirán produciendo, un fuerte efecto económico en la zona que azotó el siniestro, lo que representa alrededor de 51% de los flujos normales de tráfico de la línea aérea, y trastornó en forma grave los vuelos normalmente gestionados del Día del Trabajo. Tanto las oficinas generales como el hangar de la empresa en Orlando

sufrieron daños que dificultaron aún más las operaciones. El efecto de los huracanes, junto con un ambiente de ingresos débil y altos costos de combustible, afectaron los resultados financieros de AirTran del tercero y cuarto trimestres.

La empresa reportó una utilidad para todo el año de 12.3 millones de dólares, o 14 centavos por acción, para convertirse en una de las dos únicas líneas aéreas estadounidenses (la otra era Southwest) en reportar una utilidad general en ese periodo.

El sitio web de la empresa (www.airtran.com), *The Wall Street Journal* (www.wsj.com) y FreeEdgar presentan información financiera anual y trimestral completa.

La industria

En la mañana del 11 de septiembre de 2001, los ataques terroristas provocaron el cierre de la industria estadounidenses de las líneas aéreas. La Administración de la Aviación Federal (FAA, por sus siglas en inglés, Federal Aviation Administration) suspendió todos los vuelos comerciales en un plazo de horas después de los ataques a las Torres Gemelas del World Trade Center y al Pentágono y, aunque algunos vuelos se reanudaron tres días después, el 14 de septiembre, la industria aún no se había recuperado nueve meses más tarde. Las preocupaciones continuas sobre la seguridad de los vuelos, una recuperación económica más débil de lo esperado y retrasos debidos a una seguridad más estricta y menos vuelos produjeron una disminución del tráfico de pasajeros año tras año de aproximadamente 12% entre las nueve líneas aéreas estadounidenses más importantes en los tres primeros trimestres de 2002.

Las grandes aerolíneas, muchas de las cuales difirieron o cancelaron las entregas de nuevos aviones, redujeron las cantidades de vuelos y dieron permisos a sus empleados después del 11 de septiembre, se han demorado en aumentar su capacidad a los niveles anteriores. Algunas de las grandes empresas han eliminado hasta 5% de su capacidad total, principalmente de aviones grandes, viejos y que consumen mucha gasolina, como aviones DC10 y 727. Además, en tanto que los analistas y los directores de finanzas de las líneas aéreas aceptan que eliminar los aviones ineficientes es un paso positivo hacia la rentabilidad en una industria que ha sufrido de sobrecapacidad, gran parte de esa capacidad es reemplazada por líneas aéreas de nueva creación y bajo costo, muchas de las cuales todavía están creciendo, y por aerolíneas regionales de aviones pequeños. Por ejemplo, JetBlue Airways, con sede en Nueva York, aunque todavía pequeña (500 millones en ingresos por millas de pasajeros en abril de 2002, alrededor de 10% de lo que Continental transportó en el mismo periodo), ha ganado un número significativo de viajeros de negocios en rutas de largos recorridos que han estado dentro de la competencia de las grandes aerolíneas de servicio completo durante años. JetBlue está fuertemente capitalizada y bien dirigida y los analistas predicen que puede crecer a una tasa anual de 25% en los próximos cinco años, apropiándose de la participación de mercado de las grandes líneas aéreas. De modo similar, tanto Frontier Airlines como American Trans Air han ganado tráfico a expensas de United Airlines, procedentes de Denver y otras ciudades del oeste de Estados Unidos.

La industria de las líneas aéreas es altamente competitiva en cuanto a tarifas, beneficios de viajero frecuente, rutas y servicio. Los niveles de utilidades en ella son muy sensibles a los cambios en los costos operativos y de capital y al grado en el que los competidores intentan igualar las tarifas y servicios de los demás, así como a las tendencias económicas generales. Los precios del combustible siguen un derrotero imprevisible: a los precios favorables del primer trimestre de 2002 siguieron incrementos marcados en abril y mayo. Las líneas aéreas aumentaron sus costos debido al impuesto de seguridad aplicado a los boletos, las cuotas mensuales de seguridad pagadas al Departamento de Transporte (DOT, por sus siglas en inglés, Department of Transportation), una prima de seguro contra riesgos de guerra, la implementación de normas federales, como puertas de cabinas más fuertes, y los asientos de primera clase para funcionarios aéreos federales. Recientemente, cuando testificaron ante un comité del Congreso, directivos de líneas aéreas afirmaron que si Estados Unidos ataca a Irak, los resultados serán desastrosos para la industria porque los viajes, sobre todo los internacionales, caerán abruptamente al mismo tiempo que se elevarán los precios del petróleo.

Una preocupación creciente de las aerolíneas es el número cada vez mayor de viajeros de negocios que practican lo que una analista de la industria denomina "evasión de líneas aéreas". El servicio deficiente y los precios complejos, agravados por reglas, regulaciones y restricciones rebuscadas sobre el

cambio de reservaciones, han creado un ambiente en el que las empresas y las personas compran aviones, adquieren una propiedad parcial en los aviones o deciden conducir por carretera. Tantos viajeros eligen esto último que Delta Air Lines (DAL) lanzó una oferta de pasajes a fines de marzo de 2002 con el propósito específico de proporcionar al cliente un incentivo adicional para volar en lugar de manejar. El mercado de corta distancia es decisivo para la rentabilidad de las aerolíneas de servicio completo porque, en general, los viajeros pagan más por milla al realizar viajes cortos.

Cada vez más viajeros usan sitios web para reservar boletos de avión, habitaciones de hotel y renta de automóviles. De acuerdo con el grupo de análisis por internet Júpiter Media Metrix, se esperaba que los consumidores invirtieran alrededor de 36,800 millones de dólares en sitios de viajes en 2004, una cifra superior a los 24,000 millones de dólares de 2001. El Congreso, preocupado por los precios y las prácticas de los servicios de viajes en línea, creó una comisión de nueve miembros para investigar los precios, las prácticas y los acuerdos de marketing exclusivos de diversos sitios de líneas aéreas e independientes.

La industria está sujeta a la regulación de diversos departamentos y organismos federales, estatales y locales. El DOT posee una jurisdicción reguladora sobre las líneas aéreas de pasajeros, en la que la FAA regula el mantenimiento y las operaciones de aviones, incluyendo equipo, instalaciones de tierra, licencias y comunicaciones. La Ley de Seguridad de Aviación y Transporte de 2001 estableció una nueva Administración de Seguridad del Transporte (dentro del DOT) responsable de las funciones de seguridad de la aviación, entre ellas la inspección de pasajeros y equipaje.



MINICASO 2

Hershey Foods Corporation

Maryanne M. Rouse

HERSHEY FOODS (HSY), PRINCIPALMENTE HERSHEY CHOCOLATE U.S.A., HERSHEY INTERNATIONAL y Hershey Canada, Inc., producía y distribuía una amplia línea de chocolates, dulces y productos de abarrotes. Como parte de una iniciativa de diversificación relacionada que ayudaría a superar la temporalidad del segmento de chocolate y confitería, la empresa adquirió, en 1968, San Giorgio Macaroni y Delmonico Foods, ambos fabricantes de pasta. Entre las marcas adquiridas estaban San Giorgio, Ronzoni, Skinner, P&R, Light'n Fluffy y American Beauty. En enero de 1999, Hershey completó la venta de 94% de su negocio estadounidense de pasta a New World Pasta en 450 millones de dólares en efectivo. La desinversión tenía como objetivo reorganizar sus negocios clave. También desinvirtió sus dos principales empresas europeas, Gubor, en Alemania, y Spelari, en Italia, su empresa Canadian Planters, así como su fábrica de pastillas para la tos Luden.

La empresa fabricaba, importaba, comercializaba, vendía y distribuía productos de chocolate en Brasil bajo el nombre de marca Hershey. En China, Japón, Corea y Filipinas, importaba o comercializaba dulces selectos y productos de abarrotes. Aunque Hershey comercializaba dulces y productos de abarrotes en más de 60 países en todo el mundo, casi 90% de sus ventas se realizaban en ese momento en Norteamérica (Estados Unidos, México y Canadá).

Productos y marcas

Hershey creció desde una pequeña empresa de un solo producto en 1984 a una empresa global con ventas de 4170 millones de dólares en el año fiscal 2001. Los productos de la empresa incluían productos de chocolate y confitería distinta del chocolate, que consistían en piezas en barra (tanto barras de dulce como de bocadillos), mercancías en bolsa y caja y productos de abarrotes, entre ellos productos para repostería, crema de cacahuete, chispas de chocolate, jarabe de chocolate, mezclas de chocolate en polvo, cobertura para postres y bebidas. La leche de chocolate de Hershey era producida por lecherías independientes a través de Estados Unidos, usando la mezcla de leche de chocolate elaborada por Hershey.

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

En diciembre de 2004, Hershey planeaba introducir cuatro variedades de galletas cubiertas de chocolate en paquetes individuales de cuatro unidades que esperaba vender en 0.99 dólares. La empresa pensaba posicionar sus galletas Hershey's, Reese's, Almond Joy y York Peppermint como un bocadillo de precio elevado que competiría frente a la marca Pepperidge Farm, de Campbell Soup. La nueva línea de galletas concordaba con la estrategia de Hershey de expandirse hacia categorías "adyacentes a" sus productos de confitería mediante la creación de destreza empresarial en confitería y relaciones entre canales.

Los productos de chocolate y confitería de Hershey se comercializaban bajo más de 50 marcas, entre las cuales se destacaban Hershey, Kit Kat, Mr. Goodbar, Reese's, Kisses, Mounds, Almond Joy, Skor, Twizzlers y gomitas en forma de ositos y sabor a frutas Amazin' Fruit. Además de sus tradicionales productos de confitería, la empresa ofrecía una gama de productos desarrollados específicamente para abordar los intereses nutricionales de consumidores preocupados por la salud, incluyendo los dulces Hershey's Sugar Free y las barras Hershey's 1g Sugar Carb para personas con un estilo de vida bajo en carbohidratos.

Hershey aumentó significativamente su participación en el área no relacionada con los chocolates de la industria de la confitería por medio de la adquisición de Leaf North America, operación que concretó a fines de 1996, cuyas marcas principales incluían Jolly Rancher, Whoppers, Milk Duds y Good & Plenty. En diciembre de 2000, la empresa adquirió los negocios de pastillas de menta y gomitas de mascar de sabor intenso para refrescar el aliento, de Nabisco, en 135 millones de dólares. Las marcas adquiridas incluían las pastillas de mentas Breath Savers y las gomitas de mascar Ice Breakers, Carefree, Stickfree, Bubble Yum y Fruit Stripes. En septiembre de 2003, Hershey vendió varias marcas de gomitas de mascar, entre ellas Fruit Stripes, las bolas de goma de mascar Rain Blo y Super Bubble a Farley's and Sathers Candy Company, Inc. Los observadores de la industria pensaban que la empresa debió haber considerado una oferta para adquirir las líneas de productos de pastillas de menta para el aliento Life Savers y Altoids, de Kraft Foods, ambas supuestamente en venta; sin embargo, Hershey se negó a hacer comentarios.

Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing de Hershey se basaban en la calidad permanentemente superior de sus productos, la distribución masiva y el mejor valor posible para el cliente en precio y peso. Hershey dedicaba muchos recursos al desarrollo, la fabricación y distribución de nuevos productos. Como el enorme poder de los compradores, la intensa competencia y la baja inflación impedían aumentar los precios, la empresa trató de ajustar los precios y pesos de sus productos para adaptarse a los cambios en los costos de manufactura y los objetivos de utilidades, pero, al mismo tiempo, ajustar el valor para el consumidor. Las estrategias de productos recientes incluían centrarse en las marcas importantes y mejorar la mezcla de marketing otorgándole la máxima importancia a la promoción.

Los productos de la empresa se distribuían en más de dos millones de tiendas en Estados Unidos, tanto mayoristas de abarrotes como cadenas de tiendas, tiendas de conveniencia, comercializadores masivos, farmacias, empresas de dispensadores, clubes mayoristas y distribuidores de alimentos. En 2004, Hershey concentró su enfoque en los canales de conveniencia y de dispensadores, dos canales en los que Mars se había vendido bien tradicionalmente. Un solo cliente, McLane Company, una antigua subsidiaria de Wal-Mart, era responsable aproximadamente de 22% de las ventas totales de Hershey.

Relaciones laborales

Alrededor de la mitad de los empleados de tiempo completo y parcial de Hershey estaban cubiertos por contratos colectivos de trabajo. El 27 de abril de 2002, casi 3000 trabajadores de dos plantas de Hershey Foods iniciaron una huelga dos días después de que se rompieron las negociaciones entre la empresa y un sindicato. Los trabajadores, que elaboraban chocolate y otros productos en Hershey, Pennsylvania, comenzaron a formar un piquete alrededor de las 9 A.M. en la primera huelga de la empresa en 22 años. La Sección 464 de los trabajadores del chocolate había estado en conflicto con la empresa, con sede en Hershey, en temas como los salarios y costos de atención médica. Los trabajadores huel-

guistas representaban alrededor de una quinta parte de los empleados de la empresa. Aunque las relaciones entre ésta y el sindicato mejoraron en esa época, siguieron siendo poco cordiales.

Un verano de descontento

En un cambio inesperadamente rápido de sus planes de diversificar sus tenencias de acciones en Hershey Foods Corporation, por una votación de diez a siete en el verano de 2002, Hershey Trust Company, que era legalmente responsable de la supervisión de Milton Hershey School, rechazó la oferta de 12.5 millones de dólares de Wrigley y anunció que su participación de 77% en Hershey ya no estaba en venta. A la mañana siguiente, el 19 de septiembre, la Corte Estatal apoyó cuatro a uno una orden judicial previa contra cualquier venta que se realizara sin audiencias públicas completas.

La escuela, creada para huérfanos, atendía a 1200 jóvenes marginados de todo tipo y era la única beneficiaria del fideicomiso de caridad del señor Hershey, el cual creció hasta sumar miles de millones de dólares debido al éxito de Hershey Foods. Los 17 fideicomisarios, que a la postre controlaban esta última, la escuela y otras entidades de Hershey, sostenían que su interés por la escuela y la comunidad, así como el consejo del Procurador General de Pennsylvania, Michael Fisher, impulsaron al Fideicomiso a tomar la decisión inicial de poner la empresa en venta. Los fideicomisarios argumentaban que como más de la mitad de su cartera de 5400 millones de dólares estaba en acciones de Hershey, el Fideicomiso (y la escuela) eran muy vulnerables a las recesiones empresariales.

El pueblo y los alumnos se consternaron al enterarse de la posible venta de la empresa de dulces altamente rentable. A pesar de las promesas de proteger los empleos y de que la empresa mantendría su presencia en la comunidad, los empleados de Hershey y los alumnos de la escuela se agruparon en una campaña “Deshagan la venta” que finalmente obligó al Procurador General a presentar un requerimiento judicial ante la Corte de Huérfanos para anular la venta que él mismo había aconsejado. El distanciamiento entre el Fideicomiso y las demás partes interesadas de Hershey será difícil de sanar: una petición de 6500 firmantes se entregó personalmente al Procurador General Fisher el lunes 23 de septiembre: en ella se solicitaba la remoción de los 17 fideicomisarios.

Finanzas

Los resultados financieros de Hershey se fortalecieron entre 2001 y 2003, estimulados por las desinversiones, la eliminación de líneas de productos marginales, la habilidad de Hershey para integrar varias adquisiciones complementarias y una tasa de éxito extraordinariamente alta de nuevos productos. La empresa también parecía haberse recuperado de la implementación errónea de un sistema de información que ocasionó la imposibilidad de satisfacer la demanda durante el Halloween y la Navidad de 1999 (debido al aumento del tiempo de gestión de pedidos y a la disminución del porcentaje de pedidos entregados). Sin embargo, aunque los costos de los productos vendidos mostraban un ligero descenso, los gastos de ventas y administrativos aumentaron como porcentaje de las ventas, lo cual reflejaba un aumento del gasto promocional.

Las ventas netas aumentaron aproximadamente 1% en 2003, en comparación con las ventas netas de 2002, que disminuyeron ligeramente en relación con 2001. El aumento de 2003 reflejó el incremento del precio de venta anunciado en diciembre de 2002, que entró en vigor en enero de 2003, y la introducción de nuevos productos. Las ventas netas disminuyeron considerablemente en 2003 y 2002 como consecuencia de las desinversiones de empresas y la racionalización de las líneas de productos como parte de las iniciativas de reorganización de la empresa. El crecimiento de las ventas durante el periodo de tres años se debió a la acelerada introducción de productos innovadores y de edición limitada y a la influencia de las capacidades de venta de la empresa. Hershey ganó participación en el mercado durante ese periodo en canales de crecimiento clave, lo que reflejó sus estrategias generadoras de valor, incluyendo la introducción de nuevos productos.

Las ventas netas del primer semestre de 2004 aumentaron 104.5 millones de dólares, o 6%, con respecto al periodo comparable de 2003. Los incrementos de las ventas fueron impulsados por el aumento del volumen de ventas, especialmente en Estados Unidos, las ventas fuertes de bocadillos individuales y dulces en barra, los precios más altos y la introducción de productos innovadores y extensio-

“nueva Del Monte”. El complicado acuerdo, conocido como *reverse Morris Trust*, originó una transferencia libre de impuestos porque los accionistas de Heinz poseerían finalmente la mayoría de las acciones de la nueva Del Monte.

Además de permitir a Heinz vender sus marcas de poca venta en una transacción esencialmente libre de impuestos, la empresa observó que la más pequeña y menos diversa Heinz se transformaría en una empresa más flexible y de crecimiento más rápido centrada en dos plataformas de alimentos estratégicas: aderezos para alimentos (catsup, condimentos, salsas) y alimentos y bocadillos (alimentos y bocadillos congelados y no perecederos, productos congelados para servicios de alimentos y alimentos para bebés en mercados no estadounidenses). La nueva Heinz tendría una estructura global, que según su administración mejoraría su capacidad para competir fuera de Estados Unidos. Reducir la deuda le permitiría apoyar mejor sus negocios principales con inversiones adicionales en desarrollo de productos y publicidad.

Los inversionistas reaccionaron con tranquilidad al anuncio de la fusión, el cual hizo caer las acciones de Heinz y generó sólo ganancias modestas para Del Monte. Para fines de 2002, los precios de los valores de ambas empresas reportaron aún más reducciones, lo que reflejaba la debilidad del mercado general (algunos observadores de la industria creían que la fusión podía ser una situación provechosa para los accionistas de Heinz sólo si había una partida final que incluyera la venta de esta empresa, ahora más esbelta y atractiva). Sin embargo, para mediados de enero de 2005, el precio de las acciones de Heinz se recuperó hasta 38 dólares, tres dólares por debajo de su precio más alto de las 52 semanas precedentes, de 40.67 dólares, y Del Monte logró recuperar cierta fuerza, pues cerró en 11.17 dólares el 13 de enero de 2005.

La nueva estrategia de crecimiento

Poco después de completar su fusión con Del Monte, Heinz anunció una enérgica estrategia de crecimiento basada en cuatro iniciativas clave:

- Llevar a cabo un crecimiento rentable por medio de productos y empaques excelentes, precio y valor todos los días, innovación acelerada y marketing creativo
- Eliminar el “desorden” mediante la concentración en los negocios y productos principales y la creación de una estructura empresarial simplificada
- Reducir los costos (específicamente costos fijos), por medio de una cadena de suministro más eficiente, la mejora de la administración del efectivo y capital de trabajo y la realización de gastos de capital específicos
- Medir y reconocer el rendimiento por medio de un “cuadro de mando integral” que relacionara la compensación de la administración con medidas y factores clave de rendimiento financiero y no financiero

Como parte de la importancia que la empresa le asignó a sus productos clave, Heinz reorganizó sus UEN en dos negocios principales:

- **Aderezos de alimentos:** este segmento comprende marcas clave de la antigua unidad de Catsup y Condimentos. Aunque la catsup encabeza las ventas en este segmento, la cual ha sido siempre la marca representativa de la empresa, las adquisiciones y el desarrollo de productos (salsas para asar a la parrilla Jack Daniel’s, salsas para marinar Mr. Yoshida y salsas para pasta Classico) han proporcionado a Heinz una presencia creciente tanto en la parrilla como en la cocina. Con ventas globales de catsup superiores a 1000 millones de dólares, la empresa poseía más de 50% del mercado nacional de catsup y aproximadamente 34% del mercado global. Las innovaciones de empaques, como la botella E-Z Squirt, le ayudaron a aumentar la participación en el mercado global de catsup en 15%, para alcanzar la cifra de 60% (Heinz tenía una participación de 75% en el Reino Unido; la empresa sostuvo que cinco puntos se relacionaban directamente con la nueva botella). Con el aumento de la popularidad a nivel global de las cadenas estadounidenses de comida rápida, Heinz esperaba un crecimiento fuerte de las ventas de catsup, tanto en paquetes individuales como en grandes cantidades, y condimentos (salsa barbecue, salsa de soya, salsa para carne, etc.). No obstante, la catsup de Heinz enfrentaba los retos de otras marcas registradas, marcas privadas y salsas. Se pronosticaba que la popularidad creciente de las salsas y otros condimentos étnicos, así como de las estructuras de menor costo de las marcas privadas, amenazarían la participación de mercado de Heinz.

Alimentos y bocadillos: este segmento incluía alimentos no perecederos y congelados y bocadillos de marca de las unidades previas de Sopas, Frijoles y Pasta y Alimentos Congelados, así como los alimentos para bebés de marca no estadounidense y los productos congelados o no perecederos para el mercado institucional.

La creciente línea de productos de alimentos congelados y bocadillos de la empresa incluía marcas estadounidenses de mayor venta como las papas Ore-Ida, Boston Market HomeStyle Meals, así como entradas y postres de Weight Watchers y Smart Ones (Heinz, que adquirió a Weight Watchers en 1978, vendió el segmento internacional para control de peso de ese negocio en 1999 como parte de una iniciativa de concentrarse en sus negocios principales; sin embargo, la empresa conservó el segmento de alimentos procesados). Las marcas estadounidenses de bocadillos populares, que incluían Bagel Bites, T.G.I. Friday's, Delimex y Poppers, se administraban como parte de este segmento.

Heinz esperaba que sus marcas británicas y otras no estadounidenses de esta categoría, como las entradas Weight Watchers de Heinz y Main Street Bistro, así como los alimentos vegetarianos Linda McCartney, crecieran fuera de Estados Unidos. Por ejemplo, Wattie's, que estaba entre las marcas más poderosas de Nueva Zelanda, ofrecía una amplia gama de alimentos; y las marcas Honig y HAK proporcionaban a los consumidores holandeses una gran variedad de sopas deshidratadas, alimentos y vegetales. Además, aunque Heinz también separó su negocio estadounidense de atún, conservó marcas europeas como John West y Petit Navire y la marca australiana de atún Greenseas.

La empresa desarrollaba una fuerte presencia con productos congelados para servicios de alimentos, con variedades como las sopas Chef Francisco y Quality Chef y los postres congelados Alden Merrill. Aunque las sopas y salsas de marca privada Heinz y los caldos College Inn se transfirieron a Del Monte, la empresa esperaba aumentar su participación de mercado tanto estadounidense como global por medio de innovaciones como Soup Cups para horno de microondas, un concepto de conveniencia importado de Australia.

Este segmento también incluía alimentos para bebés. Aunque Heinz transfirió su negocio estadounidense de alimentos para bebés a Del Monte, la empresa conservó sus alimentos para bebé marca Heinz, que mantenían posiciones altas en el Reino Unido, Canadá, Venezuela, Australia y China, y Plasmon, su negocio italiano de alimentos para bebés.

Una nueva estructura organizacional

En el primer trimestre del año fiscal 2004, Heinz modificó su reporte de segmentos para reflejar los cambios en su estructura y administración organizacional:

- **Productos de consumo norteamericanos:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía catsup, condimentos, salsa, alimentos a base de pasta, papas fritas, entradas, bocadillos y botanas a canales de abarrotes de Estados Unidos y Canadá. Los productos de consumo norteamericanos representaron alrededor de 24.5% de las ventas y 31.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Servicio de alimentos estadounidense:** este segmento fabricaba, comercializaba y vendía productos de marca registrada y privada (incluyendo catsup, condimentos, salsas, sopas congeladas y postres) a establecimientos y distribuidores de alimentos, tanto comerciales como no comerciales. El Servicio de alimentos estadounidense representó alrededor de 17% de las ventas y 14.1% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Europa:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en Europa; representaba alrededor de 39% de las ventas y 42.6% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Asia y Pacífico:** este segmento incluía operaciones a través de categorías de productos y canales en Nueva Zelanda, Australia, Japón, China, Corea del Sur, Indonesia, Singapur y Tailandia; contribuía con 15% de las ventas y 9.7% de las utilidades en el año fiscal 2004.
- **Otras entidades operativas:** este segmento vendía productos a través de categorías y canales en África, India, América Latina, Medio Oriente y otras áreas geográficas. Este segmento representaba alrededor de 4.5% de las ventas y 2% de las utilidades en el año fiscal 2004.

Posición financiera y rendimiento

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros de Heinz de años anteriores se replantearon para reflejar la fusión (muestran ingresos, gastos, activos y pasivos, excluyendo las entidades que se transfirieron posteriormente a Del Monte) y la nueva estructura de reporte de segmentos. Con base en esta nueva presentación, los ingresos del año fiscal 2004 (el año fiscal terminó el 28 de abril de 2004), de 8410 millones de dólares, mostraron un incremento de 2.2% sobre los del año anterior, en comparación con el incremento de los ingresos de 8.2% de 2002 a 2003. Sin embargo, el rendimiento de las utilidades brutas aumentó a 36.7% de las ventas en 2004, en comparación con 35.4% de las ventas en 2003 (a pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta de Heinz como porcentaje de las ventas disminuyó de 36.93% en 2001 a 35.4% en 2003).

El ingreso neto del año fiscal 2004 reflejó el cese de las operaciones del negocio de repostería de la empresa en el norte de Europa, así como costos de pérdidas y reorganización; el ingreso neto del año fiscal 2003 reflejaba tanto el ingreso del cese de las operaciones (88.74 millones de dólares) como el efecto acumulativo de un cambio en los principios contables relacionado con el fondo de comercio (-77 812 dólares) y representaba un rendimiento sobre las ventas de 6.88%, significativamente menor que la cifra de 10.95% de 2002, aunque algo mayor que la cifra de 6.84% de 2001. Un acontecimiento menos positivo fue que S&P disminuyó las calificaciones de deuda a largo y corto plazos de la empresa para reflejar el aumento del apalancamiento financiero de Heinz.

Las ventas del semestre que finalizó el 27 de octubre de 2004 aumentaron 216.6 millones de dólares, o 5.4%, con lo que sumaron 4200 millones de dólares. El volumen de ventas aumentó 1.2% con relación al mismo periodo del año fiscal anterior, en tanto que las conversiones de divisas aumentaron las ventas en 4.2%. Las adquisiciones, después de deducir las desinversiones, aumentaron las ventas en 0.5%, en tanto que la reducción de precios disminuyó las ventas en 0.5%. A pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta como porcentaje de las ventas disminuyó de 37.3 a 36.6%, debido principalmente a la reducción de precios y al aumento del costo de los productos en Europa y América Latina. Los gastos de ventas, generales y administrativos aumentaron 65.5 millones de dólares, u 8.3%, es decir, sumaron 855.7 millones de dólares, y aumentaron como porcentaje de las ventas de 19.8 a 20.4% en ese semestre. El ingreso operativo disminuyó 15.0 millones de dólares, o 2.1%, a la cifra de 683.1 millones de dólares, y disminuyó como porcentaje de las ventas de 17.5 a 16.3%. El ingreso de las operaciones en curso durante los primeros seis meses del año fiscal 2005, que finalizó el 27 de octubre de 2004, fue de 392.1 millones de dólares en comparación con los 378.3 millones del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 3.6%. Con relación a los segmentos, los productos de consumo norteamericanos contribuyeron con 25% de las ventas y 34.5% del ingreso operativo; el Servicio de alimentos estadounidense contribuyó con 17% de las ventas y 15.7% del ingreso operativo; Europa contribuyó con 38% de las ventas y 39.2% del ingreso operativo; Asia y el Pacífico contribuyeron con 14% de las ventas y 10.5% del ingreso operativo (los archivos SEC completos están disponibles a través de un enlace incluido en el sitio web de la empresa, www.heinz.com o en www.wsj.com).

Estrategias de adquisición

Heinz ha perseguido el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y mercados, objetivo que ha logrado, principalmente, por medio de adquisiciones. En septiembre de 1999, Heinz compró una participación de 19.5% en The Hain Food Group, Inc. por casi 100 millones de dólares, y estableció una alianza estratégica para la producción global de alimentos naturales y orgánicos y bebidas a base de soya. Hain era la empresa estadounidense líder en alimentos naturales y orgánicos, pues comercializaba más de 3500 productos bajo diversas marcas, como los cereales, productos para repostería y sopas Health Valley; los bocadillos Terra Chips y Westsoy, el productor más grande de bebidas de soya. Como parte de la alianza, Heinz proporcionaría experiencia en adquisiciones, fabricación y logística y Hain participaría con servicios de marketing, ventas y distribución.

Otras adquisiciones recientes incluían el negocio de salsa para pasta, consomés en polvo y sopas de Borden Food Corporation; las marcas Linda McCartney y Ethnic Gourmet y el negocio minorista de productos de marca Anchor Food Products, que incluía los derechos de licencia para la marca de boca-

dillos congelados T.G.I. Friday's y la marca de entremeses Poppers. La empresa también completó la adquisición de Delimex, un fabricante líder de comida mexicana congelada. Heinz financió su estrategia de compra principalmente con deuda (alrededor de 5600 millones de dólares en 2004), lo cual le generó una razón total de deuda a capital de 3.63, el doble del promedio de la industria.

En el año fiscal de 1999, la empresa comenzó una iniciativa de crecimiento y reestructuración denominada *Operation Excel* (Operación Excelencia). Este programa de varios años que estableció centros de manufactura de excelencia, se concentró en la cartera de productos, reorganizó los equipos administrativos de la empresa e invirtió en iniciativas de crecimiento. El costo total de *Operation Excel* se estimó en 1200 millones de dólares; los ahorros antes de impuestos generados por el programa se calcularon en 70 millones de dólares en el año fiscal 2000 y en 135 millones de dólares en el 2001. Se estimó que los ahorros en costos llegarían a 185 millones de dólares en 2002 y a 200 millones de dólares del año fiscal 2003 en adelante. En el cuarto trimestre del año fiscal 2001, la empresa anunció una iniciativa de reestructuración denominada *Streamline* (Simplificar), diseñada para disminuir los gastos generales y otros costos operativos por medio de varios pasos, como el cierre de sus operaciones de atún en Puerto Rico, la consolidación de su producción norteamericana de alimentos para mascotas y la desinversión de su flota estadounidense de barcos pesqueros.

El mercado de servicios de alimentos

Heinz era el proveedor más grande de alimentos preparados (catsup y condimentos, aderezos para ensalada, alimentos congelados, concentrados de sopa, etcétera) del mercado estadounidense de servicios de alimentos, que incluía restaurantes y otros sitios para comer fuera de casa. Se esperaba que la industria de servicios de alimentos, que experimentó un crecimiento escaso cuando la economía estadounidense entró en recesión, mejorara a medida que se fortaleciera la expansión económica de Estados Unidos y las familias aumentaran la proporción de su presupuesto para alimentos que gastaban fuera del hogar (ligeramente superior a 50% en 2003, cifra por arriba del 33% de la década de los setenta). Los analistas de la industria esperaban un fuerte crecimiento de la demanda global de servicios de alimentos (sobre todo en Europa y Asia) en los cinco años siguientes. Entre los competidores clave estaban Kraft, Unilever, Sara Lee, Campbell Soup Company y Dole Food Company, Inc. Como Heinz obtenía aproximadamente 17% de sus ingresos de sus operaciones de servicios de alimentos (restaurantes, estadios, aeropuertos, etc.), la empresa sufrió más que la mayoría de las fábricas de alimentos procesados por los efectos posteriores al 11 de septiembre.

Industria de alimentos procesados

En conjunto, la industria de alimentos procesados reportó un aumento de su rendimiento de 5.7% durante los primeros siete meses de 2004, superando al Índice S&P 500 que mostró un declive de 2.1%. Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, principalmente debidas al aumento de los costos de materias primas, pensiones y combustible. Aunque las materias primas estaban por debajo de los altos costos recientes, permanecieron por arriba de los niveles de 2003. Una inquietud adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. Sin embargo, se esperaba que los márgenes de utilidades de la industria se beneficiaran de las reducciones de costos como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, así como de las reestructuraciones energéticas que llevaron a cabo la mayoría de las empresas varios años antes.

Las ventas de alimentos congelados y preparados en Estados Unidos crecieron significativamente durante los tres años anteriores, impulsadas por mejoramientos de la calidad y empaques convenientes, factores que prometían aumentar aún más el atractivo de esos productos en el futuro. Los ajustes de los minoristas garantizaron prácticamente lo siguiente: en los tres años anteriores, Wal-Mart y Albertsons aumentarían sus departamentos de alimentos congelados en 25 a 40% a través de sus cadenas.

Entre los competidores clave en este segmento de la industria se encontraban Kraft, Kellogg Company, ConAgra, General Mills, Unilever, Dole y Sara Lee. Ochenta por ciento del total de ventas de tiendas de alimentos, medicamentos y mercancías masivas en Estados Unidos era de marcas nacionales y, según un estudio reciente, 46% de los estadounidenses eran "partidarios de marcas nacionales",

Posición financiera y rendimiento

De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, los estados financieros de Heinz de años anteriores se replantearon para reflejar la fusión (muestran ingresos, gastos, activos y pasivos, excluyendo las entidades que se transfirieron posteriormente a Del Monte) y la nueva estructura de reporte de segmentos. Con base en esta nueva presentación, los ingresos del año fiscal 2004 (el año fiscal terminó el 28 de abril de 2004), de 8410 millones de dólares, mostraron un incremento de 2.2% sobre los del año anterior, en comparación con el incremento de los ingresos de 8.2% de 2002 a 2003. Sin embargo, el rendimiento de las utilidades brutas aumentó a 36.7% de las ventas en 2004, en comparación con 35.4% de las ventas en 2003 (a pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta de Heinz como porcentaje de las ventas disminuyó de 36.93% en 2001 a 35.4% en 2003).

El ingreso neto del año fiscal 2004 reflejó el cese de las operaciones del negocio de repostería de la empresa en el norte de Europa, así como costos de pérdidas y reorganización; el ingreso neto del año fiscal 2003 reflejaba tanto el ingreso del cese de las operaciones (88.74 millones de dólares) como el efecto acumulativo de un cambio en los principios contables relacionado con el fondo de comercio (-77 812 dólares) y representaba un rendimiento sobre las ventas de 6.88%, significativamente menor que la cifra de 10.95% de 2002, aunque algo mayor que la cifra de 6.84% de 2001. Un acontecimiento menos positivo fue que S&P disminuyó las calificaciones de deuda a largo y corto plazos de la empresa para reflejar el aumento del apalancamiento financiero de Heinz.

Las ventas del semestre que finalizó el 27 de octubre de 2004 aumentaron 216.6 millones de dólares, o 5.4%, con lo que sumaron 4200 millones de dólares. El volumen de ventas aumentó 1.2% con relación al mismo periodo del año fiscal anterior, en tanto que las conversiones de divisas aumentaron las ventas en 4.2%. Las adquisiciones, después de deducir las desinversiones, aumentaron las ventas en 0.5%, en tanto que la reducción de precios disminuyó las ventas en 0.5%. A pesar de las iniciativas de reducción de costos, la utilidad bruta como porcentaje de las ventas disminuyó de 37.3 a 36.6%, debido principalmente a la reducción de precios y al aumento del costo de los productos en Europa y América Latina. Los gastos de ventas, generales y administrativos aumentaron 65.5 millones de dólares, u 8.3%, es decir, sumaron 855.7 millones de dólares, y aumentaron como porcentaje de las ventas de 19.8 a 20.4% en ese semestre. El ingreso operativo disminuyó 15.0 millones de dólares, o 2.1%, a la cifra de 683.1 millones de dólares, y disminuyó como porcentaje de las ventas de 17.5 a 16.3%. El ingreso de las operaciones en curso durante los primeros seis meses del año fiscal 2005, que finalizó el 27 de octubre de 2004, fue de 392.1 millones de dólares en comparación con los 378.3 millones del mismo periodo del año anterior, lo que representó un incremento de 3.6%. Con relación a los segmentos, los productos de consumo norteamericanos contribuyeron con 25% de las ventas y 34.5% del ingreso operativo; el Servicio de alimentos estadounidense contribuyó con 17% de las ventas y 15.7% del ingreso operativo; Europa contribuyó con 38% de las ventas y 39.2% del ingreso operativo; Asia y el Pacífico contribuyeron con 14% de las ventas y 10.5% del ingreso operativo (los archivos SEC completos están disponibles a través de un enlace incluido en el sitio web de la empresa, www.heinz.com o en www.wsj.com).

Estrategias de adquisición

Heinz ha perseguido el crecimiento global a través de la penetración en el mercado y el desarrollo de productos y mercados, objetivo que ha logrado, principalmente, por medio de adquisiciones. En septiembre de 1999, Heinz compró una participación de 19.5% en The Hain Food Group, Inc. por casi 100 millones de dólares, y estableció una alianza estratégica para la producción global de alimentos naturales y orgánicos y bebidas a base de soya. Hain era la empresa estadounidense líder en alimentos naturales y orgánicos, pues comercializaba más de 3500 productos bajo diversas marcas, como los cereales, productos para repostería y sopas Health Valley; los bocadillos Terra Chips y Westsoy, el productor más grande de bebidas de soya. Como parte de la alianza, Heinz proporcionaría experiencia en adquisiciones, fabricación y logística y Hain participaría con servicios de marketing, ventas y distribución.

Otras adquisiciones recientes incluían el negocio de salsa para pasta, consomés en polvo y sopas de Borden Food Corporation; las marcas Linda McCartney y Ethnic Gourmet y el negocio minorista de productos de marca Anchor Food Products, que incluía los derechos de licencia para la marca de boca-

dillos congelados T.G.I. Friday's y la marca de entremeses Poppers. La empresa también completó la adquisición de Delimex, un fabricante líder de comida mexicana congelada. Heinz financió su estrategia de compra principalmente con deuda (alrededor de 5600 millones de dólares en 2004), lo cual le generó una razón total de deuda a capital de 3.63, el doble del promedio de la industria.

En el año fiscal de 1999, la empresa comenzó una iniciativa de crecimiento y reestructuración denominada *Operation Excel* (Operación Excelencia). Este programa de varios años que estableció centros de manufactura de excelencia, se concentró en la cartera de productos, reorganizó los equipos administrativos de la empresa e invirtió en iniciativas de crecimiento. El costo total de Operation Excel se estimó en 1200 millones de dólares; los ahorros antes de impuestos generados por el programa se calcularon en 70 millones de dólares en el año fiscal 2000 y en 135 millones de dólares en el 2001. Se estimó que los ahorros en costos llegarían a 185 millones de dólares en 2002 y a 200 millones de dólares del año fiscal 2003 en adelante. En el cuarto trimestre del año fiscal 2001, la empresa anunció una iniciativa de reestructuración denominada *Streamline* (Simplificar), diseñada para disminuir los gastos generales y otros costos operativos por medio de varios pasos, como el cierre de sus operaciones de atún en Puerto Rico, la consolidación de su producción norteamericana de alimentos para mascotas y las desinversión de su flota estadounidense de barcos pesqueros.

El mercado de servicios de alimentos

Heinz era el proveedor más grande de alimentos preparados (catsup y condimentos, aderezos para ensalada, alimentos congelados, concentrados de sopa, etcétera) del mercado estadounidense de servicios de alimentos, que incluía restaurantes y otros sitios para comer fuera de casa. Se esperaba que la industria de servicios de alimentos, que experimentó un crecimiento escaso cuando la economía estadounidense entró en recesión, mejorara a medida que se fortaleciera la expansión económica de Estados Unidos y las familias aumentaran la proporción de su presupuesto para alimentos que gastaban fuera del hogar (ligeramente superior a 50% en 2003, cifra por arriba del 33% de la década de los setenta). Los analistas de la industria esperaban un fuerte crecimiento de la demanda global de servicios de alimentos (sobre todo en Europa y Asia) en los cinco años siguientes. Entre los competidores clave estaban Kraft, Unilever, Sara Lee, Campbell Soup Company y Dole Food Company, Inc. Como Heinz obtenía aproximadamente 17% de sus ingresos de sus operaciones de servicios de alimentos (restaurantes, estadios, aeropuertos, etc.), la empresa sufrió más que la mayoría de las fábricas de alimentos procesados por los efectos posteriores al 11 de septiembre.

Industria de alimentos procesados

En conjunto, la industria de alimentos procesados reportó un aumento de su rendimiento de 5.7% durante los primeros siete meses de 2004, superando al Índice S&P 500 que mostró un declive de 2.1%. Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, principalmente debidas al aumento de los costos de materias primas, pensiones y combustible. Aunque las materias primas estaban por debajo de los altos costos recientes, permanecieron por arriba de los niveles de 2003. Una inquietud adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. Sin embargo, se esperaba que los márgenes de utilidades de la industria se beneficiaran de las reducciones de costos como consecuencia de las fusiones y adquisiciones, así como de las reestructuraciones enérgicas que llevaron a cabo la mayoría de las empresas varios años antes.

Las ventas de alimentos congelados y preparados en Estados Unidos crecieron significativamente durante los tres años anteriores, impulsadas por mejoramientos de la calidad y empaques convenientes, factores que prometían aumentar aún más el atractivo de esos productos en el futuro. Los ajustes de los minoristas garantizaron prácticamente lo siguiente: en los tres años anteriores, Wal-Mart y Albertsons aumentarían sus departamentos de alimentos congelados en 25 a 40% a través de sus cadenas.

Entre los competidores clave en este segmento de la industria se encontraban Kraft, Kellogg Company, ConAgra, General Mills, Unilever, Dole y Sara Lee. Ochenta por ciento del total de ventas de tiendas de alimentos, medicamentos y mercancías masivas en Estados Unidos era de marcas nacionales y, según un estudio reciente, 46% de los estadounidenses eran "partidarios de marcas nacionales",

MC3-6 SECCIÓN E Minicasos

esto es, se inclinaban fuertemente por las marcas nacionales. No obstante, la lealtad a la marca disminuyó en todos los grupos de edades. La clasificación anual de Interbrand, una empresa consultora de marcas, mostró que 41 de las principales marcas del año anterior disminuyeron en valor en 2004.

La industria experimentó una consolidación intensa (13 fusiones entre empresas de alimentos empaquetados de participación pública desde inicios de 2000), lo que eliminó todos los objetivos evidentes de toma de control. La consolidación de la industria más la madurez del mercado estadounidense de alimentos procesados (crecimiento de 1%, inflación baja, popularidad creciente de marcas genéricas) intensificaron la competencia por la participación de mercado y dejaron pocas oportunidades para realizar aumentos de precios. La consolidación constante de la industria de abarrotes también ejercería presión para reducir los precios por medio de la adquisición de participantes de nicho y el surgimiento de supertiendas y clubes de bodega.

Se esperaba que la occidentalización de los hábitos alimentarios, junto con el aumento de los ingresos en países en desarrollo y el atractivo de las marcas estadounidenses en el extranjero, contribuyeran al aumento del crecimiento de las empresas estadounidenses de alimentos procesados; sin embargo, las nuevas recomendaciones alimentarias del Departamento de Agricultura de Estados Unidos, que prevenían a los consumidores sobre el consumo de grasas trans, podrían ocasionar un efecto negativo en las ventas de algunos productos no perecederos.

Heinz ha creado un enlace especial para estudiantes: www.heinz.com/jsp/students.jsp.



MINICASO 4

Nike, Inc.

Maryanne M. Rouse

¿PODRÁ NIKE (NIKE) ENCONTRAR SUFICIENTE ESPACIO DE ANAQUEL PARA COMPENSAR LA DISMINUCIÓN de las ventas a su cliente principal? En febrero de 2002, Foot Locker informó a Nike que deseaba reducir el número de sus exclusivos zapatos deportivos de marca (Air Jordan, Shox y otros que se venden en más de 100 dólares) porque la tienda consideraba que los clientes se inclinaban más por zapatos de precios moderados. Como Nike se negó a cambiar su mezcla de productos para apoyar la reorganización de la línea de productos de Foot Locker, esta empresa, la más importante a nivel global en ventas de zapatos y zapatillas, con más de 3600 tiendas, canceló aproximadamente 150 millones de dólares en pedidos a Nike (el segmento de precio alto de Nike contribuye con 15 a 20% del total de ingresos globales y aunque ninguna empresa revela detalles de su total de pedidos, Nike hizo la observación en su Forma 10-K de 2002 de que las ventas a Foot Locker representaron aproximadamente 1000 millones de dólares de sus ventas mundiales de 9900 millones de dólares).

Según Foot Locker, Nike se desquitó mediante el recorte de los pedidos de productos clave de la empresa, entre ellos los extremadamente populares Air Force One. La disputa se agravó en diciembre, cuando Nike anunció que Foot Locker ya no sería su cliente de lanzamiento de productos exclusivos y dio, de hecho, a la rival FootAction, acceso a las costosas de basquetbol que habían sido exclusivos de Foot Locker. A mediados de febrero de 2003, se eliminaron los exhibidores *Hall of Hoops* (Salón del Basquetbol) de Nike ubicados en las tiendas Foot Locker y fueron reemplazados por la campaña *Above the Rim* (Por arriba del límite) de Reebok. En 2004, Nike desplegaba agresivamente nuevas tiendas, en tanto que Foot Locker enfrentaba un reto importante tratando de mantener una línea de productos amplia, atractiva y rentable (para 2002, Nike integraba 47% de las ventas de Foot Locker).

La empresa

Nike diseñaba, desarrollaba y comercializaba calzado deportivo y casual, ropa deportiva y cómoda, equipo deportivo y accesorios de las marcas Nike, Bauer, Cole-Haan y Hurley. Era el vendedor más grande del mundo de ropa y calzado deportivo, con una participación en el mercado estadounidense su-

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

perior a 40%. Los productos de la empresa se vendían a través de aproximadamente 18,000 cuentas minoristas, entre las cuales se incluían tiendas de calzado deportivo, departamentales y de artículos deportivos. Nike, que poseía la línea de productos más amplia de todos sus competidores, también abastecía a tiendas de especialidad, patines, tenis y golf. La empresa operaba varios formatos de negocios minoristas en Estados Unidos: 78 tiendas de fábrica Nike (principalmente mercancía de liquidación), cuatro tiendas Nike, 13 locales de exhibición Niketown, cuatro tiendas para empleados y 61 tiendas Cole-Haan. Las ventas en Estados Unidos representaron 53% del total de ingresos en 2002. En otros países vendía sus productos a través de distribuidores independientes, licenciarios y subsidiarias en 140 naciones.

Además de equipo deportivo (balones, relojes, lentes, patines y otro equipo diseñado para actividades deportivas), Nike vendía equipo de jockey y accesorios relacionados bajo los nombres de marca Bauer y Nike. En abril de 2002, la empresa adquirió Hurley International LLC, con sede en California, una firma que diseñaba y distribuía ropa deportiva para surfing y deslizamiento en patineta y en tabla para nieve, así como ropa juvenil. El calzado, la ropa, el equipo y otros artículos representaron 58, 29, 8 y 5% de los ingresos del año fiscal 2002, respectivamente.

Casi toda la ropa de marca Nike era fabricada por alrededor de 700 contratistas independientes, 99% de los cuales se ubicaban en el sureste asiático. Las razones para establecer la producción de calzado en esta región eran diversas, pero la más importante era el costo de la mano de obra. Además de los bajos costos laborales, Asia proporcionaba acceso a proveedores de materias primas e industrias satélites (telerías, textiles, plásticos) necesarios para la fabricación de calzado deportivo. Un tercer factor importante para ubicar allí la producción de calzado deportivo era el complejo sistema existente de aranceles diferenciales.

Las condiciones laborales y los salarios, así como las acusaciones de agresión y maltrato, han sido una fuente de acalorados debates entre Nike y diversos grupos de interés especial y periodistas durante una década. Los críticos acusaban a Nike de abandonar los países cuando éstos desarrollaban mejores salarios y derechos de empleo para establecerse en países, como China, con salarios más bajos y poca regulación de las prácticas de empleo. En varios casos relacionados con maltrato físico y verbal y el empleo de menores de edad, Nike aceptó que las prácticas de empleo eran problemáticas y que la empresa respondía con planes serios y razonables aprobados por la Alianza Global para remediar la situación. El argumento de la empresa de que muchas de las acusaciones se basaban en información antigua o inexacta y que no reflejaba las operaciones corrientes fue insuficiente para satisfacer a los activistas. Aunque Nike implantó una serie de iniciativas sociales y ambientales casi idénticas a las de sus competidores más importantes de manufactura, se mantuvo en el centro de atención de los activistas que se oponían a esas prácticas fabriles en países en desarrollo.

Como Nike no producía realmente calzado, el enfoque de la empresa se centraba en las funciones de IyD y marketing. Nike consideraba su diseño de productos y habilidad para aprovechar rápidamente los adelantos tecnológicos como fuentes clave de ventaja competitiva. El apoyo de celebridades (Michael Jordán, Tiger Woods, Lance Armstrong, Mia Hamm, etc.) y equipos deportivos (como el acuerdo a largo plazo con el Manchester United) eran elementos importantes de una estrategia promocional muy exitosa. De acuerdo con el informe anual de la empresa, el gasto de Nike en “creación de demanda” fue de 1027.9 millones de dólares en 2002, es decir, 10.4% de sus ingresos. Los costos de IyD, estimados en cerca de 1000 millones de dólares, no se reportaron de manera independiente.

Aunque Nike se había diversificado muy bien a través de una gama de precios, el calzado exclusivo de la empresa, que representaba entre 15 y 20% de los ingresos globales, contribuía fuertemente con las utilidades y generaron el “alboroto” para desplazar los modelos de precios más bajos. La disminución de la demanda de estos modelos costosos se agravó debido a las crecientes tasas de desempleo, el deterioro de la economía, acontecimientos geopolíticos inciertos, la caída de la confianza de los consumidores y la competencia de otros artículos “imprescindibles” para adolescentes y adultos jóvenes, como los teléfonos celulares, PDA (por sus siglas en inglés, *Personal Digital Assistants*; asistentes personales digitales) y otros nuevos artefactos; los gustos y las preferencias variables de los consumidores y la disputa con Foot Locker también fueron otros factores que contribuyeron en alguna medida.

Aunque los ingresos de Nike de 9893 millones de dólares correspondientes al año fiscal 2002 fueron los más altos en la historia de la empresa, el crecimiento de las líneas exclusivas fue más lento (4.3%) que el del año anterior (5.5%). Las ventas más bajas de calzado deportivo en Estados Unidos se

compensaron con el aumento de las ventas de estos artículos en otras regiones y de ropa y equipo en todas las áreas. A pesar de las presiones para reducir los precios, la empresa logró aumentar su utilidad bruta como porcentaje de las ventas, a 39.3%, en ese año. Los gastos de ventas y administrativos aumentaron de 28.3% de las ventas en 2001 a 28.5% en 2002, lo cual reflejaba tanto las ventas más bajas como el incremento de los costos de marketing. La utilidad operativa mostró una mejoría definida en 2002, de 10.2% de las ventas, frente a 9.3% del año anterior. La información financiera completa está disponible en la forma 10-K de Nike de 2002 (www.nk.com).

La industria

En 2003, el crecimiento de las ventas de calzado deportivo en Estados Unidos se podía describir como lento. El único punto brillante en lo que de otro modo hubiera sido un año sombrío fue el segmento de damas. En 2003, el calzado deportivo para mujeres fue la categoría de mayor auge, estimulada tanto por la moda retro como por el crecimiento del segmento casual. A medida que los proveedores de calzado se centraron en la demanda internacional para aumentar sus ingresos, se esperaba que la persistencia de un dólar estadounidense débil apuntalara las ventas globales.

El segmento de los zapatos no deportivos experimentaba un cambio del calzado formal al casual, lo cual reflejaba la tendencia dominante que imponía la vestimenta informal en el trabajo. La competencia de artículos de precios bajos en este segmento haría que la subcontratación en el extranjero, el marketing eficaz y las eficiencias operativas fueran factores clave a corto plazo. Según SportsScanINFO, se esperaba que las siguientes tendencias mantuvieran su influencia en el crecimiento de las ventas globales de ambos segmentos del calzado en 2003:

- El crecimiento continuo del segmento de calzado casual
- Una disminución de la demanda de calzado deportivo de alto rendimiento y precio elevado
- La deflación, a medida que los precios de nivel medio sigan en descenso y los estilos casuales aumenten en importancia
- Un crecimiento aceptable aunque no espectacular del calzado para básquetbol (los enormes aumentos pronosticados para 2002 nunca se concretaron), junto con un crecimiento mejor de lo esperado del calzado deportivo para correr
- La implosión de calzado Blanco y Blanco Retro, que han promovido enérgicamente sobre todo las tiendas de centros comerciales

Los analistas esperaban un crecimiento débil del equipo, con un crecimiento potencialmente fuerte de la ropa casual.

Competencia

Los segmentos de calzado, ropa y equipo deportivos eran intensamente competitivos tanto en Estados Unidos como globalmente. Entre los competidores clave en calzado y ropa deportiva estaban Reebok, New Balance y Adidas.

New Balance

New Balance Athletic Shoe, Inc., una empresa privada con sede en Boston, Massachusetts, era un fabricante líder de ropa y calzado deportivos, técnicamente innovadores y de tallas grandes, para dama, caballeros y niños. La gama de productos incluía categorías para carrera, caminata, campo traviesa, básquetbol, tenis, deportes de aventura y niños. En 1998, New Balance adquirió Dunham Bootmakers para expandirse hacia botas de trabajo y montaña, sandalias, zapatos náuticos y casuales resistentes,

sin diluir la marca New Balance. En 2001, la empresa compró PF Flyers para centrarse en el mercado casual y de confort.

La empresa, que ha permanecido comprometida con una estrategia de manufactura nacional, empleaba más de 2400 personas en todo el mundo. New Balance, elemento básico en tiendas como Sports Authority, Foot Locker y Champs, amplió sus canales de distribución en 2000 para incluir tiendas minoristas de propiedad independiente que podrían proporcionar la oportunidad de exhibir la marca completa y ofrecer ropa y accesorios de su creación, así como la línea Dunham de calzado casual. A fines de 2001, se abrieron 55 de estas tiendas de propiedad independiente, que generaban alrededor de 46.4 millones de dólares en ventas, equivalentes al 4% de los 1160 millones de dólares de ingresos de la empresa. Para fines de 2002, la empresa abastecía a más de 90 tiendas independientes. New Balance sorprendió a analistas y observadores de la industria por igual con su salto al sitio número tres tanto en Estados Unidos como a nivel mundial, con un aumento de sus ventas de 25% anual de 2001 a 2002 y una participación en el mercado del calzado deportivo estimada en más de 11% y de 19% en la línea completa de artículos deportivos.

Adidas

Adidas-Salomon AG, con sede en Alemania, ocupaba el lugar número cuatro en Estados Unidos en 2002, con una participación de mercado estimada en 11%. La empresa, con ventas globales de casi 7000 millones de dólares, un incremento de 7.7% con relación a 2001 y un récord para ella, era la empresa de ropa y calzado número dos del mundo, sólo por detrás de Nike. Los analistas de la industria señalaron que los aumentos de ventas de dos dígitos tanto en los mercados norteamericanos como en los asiáticos ayudaron a impulsar el crecimiento de Adidas. Aunque los especialistas esperaban un incremento de las ventas en Asia (los encuentros de la Copa Mundial de Fútbol se jugaron en Japón y Corea del Sur), las ganancias de la empresa en el mercado norteamericano se interpretaron como un fuerte indicador de su éxito.

Adidas sufrió un contratiempo en 2002 cuando su más importante atleta promotor, Kobe Bryant, de los L.A. Lakers, compró su contrato (él esperaba firmar con Nike o Reebok). Aunque la nueva “imagen de tenis exclusivos” de la empresa, Tracy McGrady, era un jugador popular de la NBA, pertenecía al Orlando Magic, un equipo perdedor en un pequeño mercado. El grupo Adidas comprendía tres divisiones: Adidas Sports Performance, Adidas Sports Heritage y Adidas Sports Style. El grupo Sports Performance albergaba las líneas de ropa y calzado existentes y representaba 80% del negocio; Sports Heritage era la división retro y producía calzado deportivo clásico, de estilo antiguo, dirigidos a la clientela urbana; Sports Style, que se introdujo en febrero de 2003, era una colección deportiva de lujo que se vendería en 150 tiendas, entre ellas Barney’s New York, donde se realizó el lanzamiento. Aunque aportaba únicamente 20% de los ingresos de la empresa, se esperaba que Adidas Sports Style contribuyera significativamente tanto al primer renglón (ingresos por concepto de ventas de bienes o servicios) como al resultado final.

Reebok

Reebok International, con una participación de mercado de 12.2%, era del fabricante estadounidense número dos de calzado deportivo, por detrás de Nike, y ocupaba el cuarto lugar a nivel mundial. Además de calzado, ropa y accesorios deportivos, las líneas de productos de Reebok incluían la línea Greg Norman de ropa casual para caballero, los zapatos casuales y para caminar Rockport, así como la ropa y el calzado deportivo de Ralph Lauren y Polo. Reebok, una empresa excepcional de calzado deportivo a mediados de la década de los ochenta y principios de los noventa, no pudo competir con Nike cuando el centro de atención cambió del acondicionamiento físico a los deportes en equipo.

La empresa alcanzó su nivel más bajo en 1999, cuando el precio de sus acciones cayó a siete dólares; sin embargo, los observadores de la industria consideraban que, con el retorno de Paul Fireman, estaba nuevamente en la jugada y parecía ganar participación de mercado en varios frentes. En diciembre de 2000, Reebok firmó un contrato de licencia de diez años con la NFL que otorgó a la empresa el derecho exclusivo de vender “productos originales en el campo”. El presupuesto de marketing de Reebok de 2003 se reportó en 40 millones de dólares, un aumento de 38% con relación al del año anterior. Se esperaba que ese aumento ayudara a cubrir el costo de los contratos de patrocinio con una plantilla de

jóvenes estrellas del basquetbol, como Steve Francis, de los Houston Rockets. En 2003, Reebok mantenía contratos con 17 de los 26 equipos de la NBA y se esperaba que para noviembre de 2004 firmara contratos con el resto.

El reto

Aunque la adquisición de Hurley en 2002 diversificó aún más su línea de productos, Nike todavía era básicamente una empresa de calzado deportivo. La competencia intensa de Reebok, New Balance y Adidas, el fracaso con Foot Locker, el retiro de Michael Jordan (que se esperaba afectara gravemente el negocio Jordan de 350 millones de dólares de la empresa), los consumidores cada vez más volubles y una economía en deterioro representaban amenazas significativas para el crecimiento de los ingresos y el resultado final de Nike. ¿Cuál es la siguiente jugada estratégica de la empresa? ¿Puede seguir Nike con el lema “Sólo hazlo”?



MINICASO 5

Outback Steakhouse, Inc.

Maryanne M. Rouse

CON 1185 RESTAURANTES EN 50 ESTADOS DE LA UNIÓN AMERICANA Y 21 PAÍSES EXTRANJEROS EN 2004, Outback Steakhouse, Inc. (OSI), era una de las empresas de restaurantes casuales más grandes del mundo. Fundada en 1988 con un solo negocio en Tampa, Florida, OSI incluye ahora ocho conceptos temáticos únicos: Outback Steakhouse (884 unidades propiedad de la empresa, tanto franquiciadas como en empresa conjunta de desarrollo), Carrabba's Italian Grill (171), Bonafish Grill (66), Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar (31), Roy's (18), Lee Roy Selmon's (2), Cheeseburger in Paradise (11) y Paul Lee's Chinese Kitchen (2).

A fines de enero de 2005, 1120 de los restaurantes existentes eran propiedad de la empresa. El balance indicaba más empresas conjuntas (la ruta preferida para entrar a nuevos mercados) que franquicias. Como OSI seguía readquiriendo franquicias, sólo permanecían tres franquicias geográficas.

En agosto de 2004, OSI adquirió los derechos de designación para la cadena de restaurantes Chi-Chi de 76 unidades de la entonces desaparecida Prandium por 42.5 millones de dólares. Las propiedades incluían 23 locales con terrenos y edificios propios, 15 propiedades de venta con arrendamiento, con derechos de reversión y opciones de compra, 23 arrendamientos netos y 15 arrendamientos. El precio incluía bienes inmuebles, mobiliario, accesorios, equipo y permisos para vender bebidas alcohólicas. OSI no reveló su plan de venta final, pero señaló que convertiría los locales en uno de sus conceptos existentes bajo los planes de expansión que tenía en ese momento.

No todos los conceptos de OSI habían sido exitosos. La empresa eliminó su concepto Zazarac, con el tema del sur de Louisiana, ubicado en dos sitios, porque parecía carecer de atractivo. La cuenta por persona en Zazarac aumentó a más de 46 dólares, un costo promedio más alto que el que OSI había planeado, pero que se requería para que el concepto fuera razonablemente rentable.

La profesora Maryanne M. Rouse, MBA, CPA, de la Universidad del Sur de Florida, preparó este caso. Copyright © 2005 por la profesora Maryanne M. Rouse. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, Maryanne M. Rouse. El titular del copyright, Maryanne M. Rouse, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Maryanne M. Rouse haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

El ambiente de un Outback Steakhouse, la marca representativa de OSI con tema australiano, era casual y divertido. Se servían porciones abundantes, los precios eran moderados (una cuenta promedio por persona de 17.50 a 20.00 dólares) y el servicio era excelente. Además de sus platillos populares de cortes de carne, Outback ofrecía un menú que variaba continuamente, pues incluía pollo, pescado, mariscos y ensaladas, así como entremeses de la casa como *Shrimp on the Barbie* (camarones a la parrilla) y *Bloomin' Onion* (flor de cebolla). Las bebidas alcohólicas contribuían aproximadamente con 13% de los ingresos de Outback Steakhouse.

Dos iniciativas recientes, *Call-Ahead Seating* (reservaciones) y *Curbside Take-Away* (servicio para llevar), se diseñaron para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas en cada tienda. Aunque Outback no contaba con un sistema de reservaciones convencional, *Call-Ahead Seating* acortó los tiempos de espera que podían ser mayores de una hora en los congestionados fines de semana por la noche. Se introdujeron salones *Curbside Take-Away* más lugares de estacionamiento convenientes para los clientes del servicio para llevar con el propósito de aprovechar una tendencia creciente de reemplazo de alimentos a través de todos los niveles demográficos.

El concepto Outback Steakhouse era el generador de ingresos de la empresa. En un periodo de nueve meses, que finalizó el 30 de septiembre de 2004, el segmento Outback Steakhouse contribuyó con 75% de las ventas en restaurantes propiedad de la empresa. En 2004, 723 de los 884 establecimientos de Outback eran propiedad de ella. Las operaciones internacionales, principalmente en Asia, contribuían con un porcentaje cada vez mayor a los ingresos generales del concepto.

Carrabba's Italian Grill

La exquisita cocina italiana, considerada étnica anteriormente, se ha convertido en parte fundamental de la comida estadounidense, tanto dentro como fuera de casa. El popular concepto Carrabba's Italian Grill de OSI, diseñado alrededor de una cocina abierta, ofrecía una amplia gama de platillos italianos tradicionales, que incluía pasta, pollo, mariscos y pizza a la leña, complementados con una versátil carta de vinos. La cuenta promedio por persona en un establecimiento Carrabba's era de 18 a 20 dólares; las bebidas alcohólicas integraban aproximadamente 16% de los ingresos. *Call-Ahead Seating* (reservaciones) y *Carside Carryout* (servicio para llevar) estaban disponibles en todos los establecimientos de Carrabba's.

En 1993, OSI adquirió una participación de 50% en Carrabba's Italian Grill, dos restaurantes italianos algo lujosos ubicados en Houston, Texas, y, dos años más tarde, adquirió los derechos exclusivos para desarrollar el concepto. La empresa readquirió 47 unidades franquiciadas por 138 millones de dólares en acciones, cerró varios establecimientos menos exitosos e inició un importante proyecto de remodelación en 1998. En 2004, OSI operaba 171 restaurantes Carrabba's Italian Grill; todos eran propiedad de la empresa.

Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar

Adquirida por OSI en 1999, Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar (31 unidades propiedad de la empresa) ofrecía un menú a base de cortes de carne añeja USDA de primera calidad, chuletas, mariscos frescos, pollo, ensaladas, entremeses y postres, más una creativa carta de vinos en un ambiente lujoso y casual. La cuenta promedio por persona era de 55 a 65 dólares; 33% de los ingresos de 2003 de Fleming's provenía de las bebidas alcohólicas. Su carta de vinos, que incluía vinos clasificados por variedad de uvas y cuyas secciones se distribuían de opciones más suaves a más fuertes, era todo menos intimidante. Cada uno de los restaurantes del concepto Fleming's tenía comedores que podían configurarse de diversas maneras para acomodar grupos grandes y pequeños, así como reuniones gastronómicas privadas.

Además de las opciones regulares de menú, Fleming's creó tres menús exclusivos de cuatro platos y acompañamientos de vinos para reuniones de seis o más personas. Cada una de estas *Discovery Dinners* (cenar de descubrimiento) se ofrecía en tres distintos niveles de precios: 75, 100 y 150 dólares por persona.

Fundada en St. Petersburg, Florida, por Tim Curci y Chris Parker en 2000, este concepto “casual refinado” que se basa en pescado fresco a la parrilla y mariscos preparados de manera excepcional fue adquirido por OSI en 2001. El menú de Bonefish Grill ofrecía una amplia selección de pescados y mariscos frescos con salsas (mantequilla al limón, lima, tomate y ajo, salsa de mango tibia y panasiática) y coberturas singulares más entradas de res, cerdo y pollo a precios que van de 14 a 25 dólares. A fines de enero de 2005, Bonefish Grill tenía 62 unidades propiedad de la empresa y cuatro en empresa conjunta de desarrollo o franquiciadas.

Roy's

Roy's ofrecía cocina de fusión hawaiana con salsas y especias asiáticas desarrolladas por el chef Roy Yamaguchi. Las entradas innovadoras de los 18 restaurantes propiedad de la empresa variaban en precio de 21 a 65 dólares; la cuenta promedio por persona era de 50 a 60 dólares. Las ventas de bebidas alcohólicas contribuían aproximadamente con 29% de los ingresos. En 2003, Roy presentó un menú de precios fijos que fue un éxito inmediato entre los comensales y se esperaba que aumentara la frecuencia de las visitas a este concepto más sofisticado de restaurante. La serie *Hawaii Cooks*, del chef Yamaguchi, que se transmitía por PBS, junto con su libro de complemento, generaron comentarios positivos sobre Roy's.

Lee Roy Selmon's

Lee Roy Selmon's, desarrollado por OSI en el año 2000, era un restaurante deportivo familiar, un nuevo tipo de experiencia gastronómica que reflejaba el papel cambiante del entretenimiento deportivo en el estilo de vida de la familia estadounidense. Selmon's ofrece porciones abundantes de “exquisita cocina sureña” con entradas como *Twisted Southern Chicken* (pollo estilo sureño), filete de la casa y *Firecracker Shrimp* (camarones enchilados), a precios que varían de 12.79 a 18.99 dólares. Ambos establecimientos, ubicados en Tampa Westshore y Nueva Tampa, eran empresas conjuntas propiedad de la empresa.

Cheeseburger in Paradise

Desarrolladas como una asociación entre OSI y Margaritaville Holdings, Inc., de Jimmy Buffett, las 11 unidades de los restaurantes de concepto Cheeseburger in Paradise, con el tema de Cayo Hueso, ofrecían una amplia selección de platillos estadounidenses e isleños predilectos, desde hamburguesas con queso gigantes, camarones fritos y auténtico pastel de limón hasta rollos de pollo estilo caribeño, aros de cebolla y nachos con chocolate. Música en vivo todas las noches, “bebidas congeladas” del bar Tiki y eventos especiales, que incluían Fiestas de Luna Llena y Celebraciones al Anochecer, atraían a una base de clientes de varias generaciones.

Paul Lee's Chinese Kitchen

Paul Lee's Chinese Kitchen era una asociación entre OSI y Paul Fleming, el creador tanto de Fleming's Prime Steakhouse and Wine Bar y el exitoso restaurante de participación pública P.F. Chang's China Bistro. Además de posicionarse como un restaurante de vecindario, Paul Lee's hizo una prioridad del servicio para llevar. La estrategia de Paul Lee's, que abrió su segundo establecimiento en noviembre de 2004, se basaba en algunos elementos clave: cocinas dobles, cada una con sus propios chefs, equipo e ingredientes, para atender de manera más eficiente tanto a los clientes que visitan el restaurante como

a los que utilizan el servicio para llevar; una entrada independiente del servicio para llevar con el propósito de mejorar el tráfico y el uso de *woks* y freidoras para reducir el tiempo de cocción y los gastos y acelerar el movimiento de clientes.

El menú de Paul Lee's estaba integrado principalmente por platillos de comida china tradicional; casi no había nada en él que los clientes no hubieran visto en los restaurantes de su vecindario, desde sopa agria y picante y ragoon de cangrejo hasta cerdo agridulce y Moo Goo Gai Pan. El extenso menú ofrecía sopas, ensaladas, pollo, mariscos, carne y cerdo, así como fideos, arroz y vegetales recién preparados. Además del té tradicional, el menú de bebidas de Paul Lee's ofrecía cerveza, vino y lo que se anuncia como "bebidas alcohólicas del Lejano Oriente". La cuenta promedio por persona en Paul Lee's Chinese Kitchen era de 14 dólares, con entradas para niños en 3.99 dólares.

Algunos observadores de la industria cuestionaban si Paul Lee's podría generar 25 a 30% de retorno sobre la inversión que OSI exigía, ofreciendo en su menú los precios promedio bajos que se requerían para competir como un restaurante de vecindario de comida china. También se preguntaban si el concepto podría igualar el porcentaje de ingresos provenientes de bebidas alcohólicas que generaban otros restaurantes de la empresa.

Operaciones

Para una empresa de su tamaño, OSI estaba asombrosamente descentralizada. Su esbelta estructura corporativa delegaba la responsabilidad del personal clave y las decisiones operativas en los administradores de unidades, quienes, debido a la peculiar estructura de propiedad de OSI, tenían su propio dinero en la empresa. El sueño de la mayoría de los administradores era poseer un restaurante. Por lo tanto, OSI diseñó un sistema de compensación creativo que convertía al administrador general o propietario en un empresario limitado, exigiéndole realizar una inversión de 25,000 dólares y firmar un contrato a cinco años a cambio de un salario base más 10% del flujo de efectivo del restaurante. Sin embargo, OSI centralizó las funciones clave, como las compras. Con casi 1200 restaurantes en ocho conceptos, el equipo de compras centralizado de la empresa podía negociar mejores precios y calidad de carnes, vegetales y artículos no alimenticios.

La "cultura de un solo turno" de OSI (con algunas excepciones, en los restaurantes temáticos sólo se servían cenas) había sido un elemento clave para atraer y retener a los mejores empleados y al mismo tiempo mantener costos laborales razonables. Un concepto de comida y cena requería por lo menos un administrador adicional por restaurante y crearía competencia entre los empleados por horarios deseables. Un beneficio adicional de servir solamente cenas era que proporcionaba más oportunidades a los empleados de trabajar duro y aún así disfrutar de la vida.

Posición y rendimiento financieros

Las ventas generales de OSI (las de restaurantes más otros ingresos) aumentaron 16.2% en 2003 en comparación con el incremento de 2002 (11% en 2002, 11.6% en 2001 y 15.8% en 2000), en tanto que la utilidad bruta como porcentaje de las ventas de los restaurantes siguió mejorando. Varios factores, entre ellos seguros médicos más altos y otros costos de prestaciones para empleados, generaron costos laborales más altos que se compensaron sólo parcialmente con incrementos de la productividad. Otros gastos operativos de los restaurantes aumentaron de 19.9% de los ingresos de los restaurantes en 2001 a 20.4% en 2002 y 21% en 2003. Los ingresos operativos como porcentaje de las ventas disminuyeron de 9.8% en 2002 a 9.6% en 2003, muy por arriba de la cifra de 8.8% reportado en 2001.

Las ventas en restaurantes de los primeros nueve meses de 2004 aumentaron 20.9% con relación al mismo periodo del año anterior, en tanto que el costo de las ventas mostró un ligero aumento (de 36.2 a 36.5%). Los costos laborales y relacionados con la mano de obra aumentaron 0.2%, a 24.8%, en tanto que los gastos operativos de otros restaurantes subieron 0.5%, a 21.5%, en los primeros nueve meses de 2004.

La fuente principal de efectivo de OSI eran las operaciones. Las actividades operativas contribuyeron con un flujo de efectivo positivo de 269.08 millones de dólares durante el año fiscal 2003, 294 millones de dólares en 2002 y 192.9 millones de dólares en 2001; sin embargo, el aumento de inventarios, los impuestos por pagar y la porción circulante de la deuda a largo plazo afectaron negativamente la liquidez en el año fiscal 2003. Los detalles de la posición y el rendimiento financieros están disponibles en el informe anual de la empresa y en archivos SEC (www.outback.com).

Las medidas clave de la industria incluían el volumen unitario promedio, el margen operativo por tienda, las ventas a través del sistema, las ventas en cada tienda y las ventas comparables. El volumen unitario promedio era un monto de ventas promedio calculado por tienda. Esta medida se usaba para evaluar los cambios en el tráfico de consumidores, en los precios y en el desarrollo de marcas. El margen operativo por tienda se calculaba restándole a los ingresos de la tienda los costos operativos de la tienda, que los administradores de éstas controlaban o afectaban en forma significativa (costo de ventas, gastos operativos del restaurante, costos laborales y costos relacionados con la mano de obra). Las ventas a través del sistema eran una medida de los ingresos que no formaba parte de los principios contables generalmente aceptados, que incluía el volumen total de ventas de todas las tiendas, sin importar la estructura de propiedad (propiedad de la empresa, franquicia o empresa conjunta). Las ventas en cada tienda y las ventas comparables eran medidas que se usaban en conceptos minoristas para eliminar el efecto de las aperturas de nuevas tiendas y permitir las comparaciones anuales entre las tiendas existentes.

Competencia

Los ocho conceptos de restaurantes de Outback enfrentaban una competencia intensa tanto de restaurantes casuales de un solo establecimiento como de negocios lujosos y otras cadenas de restaurantes casuales. Entre los competidores clave de la última categoría estaban Brinker International y Darden International Restaurants, Inc.

Con más de 1325 locales en Estados Unidos y Canadá, Darden, con sede en Florida, era el operador líder de restaurantes casuales que incluía a Red Lobster, Olive Garden, Smoky Bones BBQ, Bahama Breeze y Seasons 52. Red Lobster, con un poco más de 680 unidades, era la cadena número uno de pescados y mariscos, en tanto que Olive Garden, con cerca de 543 establecimientos, encabezaba el segmento de restaurantes italianos. Ambas cadenas daban servicio a familias con platillos de precio moderado, interiores temáticos y ubicaciones principalmente suburbanas. Debido a la disminución del crecimiento tanto de Red Lobster como de Olive Garden, Darden parecía contar con la introducción a nivel nacional de Smoky Bones BBQ (69 establecimientos a fines de 2004) para reactivar el crecimiento de sus ingresos. El concepto Bahama Breeze fue una decepción para Darden, que intentaba reposicionar el concepto y mejorar su rendimiento financiero. Seasons 52, la última empresa de Darden, era un bar especializado en vinos y parrilladas, de estilo casual y un solo establecimiento.

Brinker International, propietario y operador de Chili's Grill and Bar, Romano's Macaroni Grill, On the Border Mexican Grill and Cantina, Maggiano's Little Italy, Rockfish Seafood Grill y Corner Bakery Cafe, era el operador número dos de restaurantes casuales, por detrás de Darden. La empresa, que recibió su nombre en honor de su fundador, el pionero en restaurantes casuales Norman Brinker, había logrado aprovechar con éxito el gusto de los estadounidenses por la cocina étnica y regional con sus restaurantes Chili's y Romano's Macaroni Grill, pero seguía batallando con sus demás conceptos: Rockfish Seafood Grill obtuvo un rendimiento bajo en contra de las expectativas, en tanto que el desarrollo de On the Border se detuvo por completo. En octubre de 2004, el vicepresidente ejecutivo responsable de nuevas marcas renunció; posteriormente, la empresa eliminó ese puesto.

La industria

La industria restaurantera altamente fragmentada se caracterizaba por una inversión inicial elevada, altos costos laborales como porcentaje de los costos generales y una intensa competencia a través de segmentos. En conjunto, el sector superó al índice S&P 500 durante los primeros 11 meses de 2004, época en la que reportó una tasa de crecimiento anual durante cinco años de 11% en comparación con la

tasa de 7% del índice más general. A lo largo de 2004 y hasta el 23 de diciembre de 2004, el índice de restaurantes S&P aumentó 29.7% (frente al incremento de 9.7 del índice S&P 500), después de aumentar 41% en 2003 (frente a 27.4%).

Las presiones de costos eran una preocupación clave para la industria, debido principalmente al incremento de los precios de la carne de res, aves y productos lácteos, los costos laborales y los inciertos costos de los combustibles. Aunque muchas mercancías estaban por debajo de los niveles recientes más altos, permanecían por arriba de los niveles de 2003. Una preocupación adicional era la vulnerabilidad de los precios de entrada a la demanda de temporada y de exportación. La competencia por los sitios "B" de costo más bajo, que era parte de la estrategia de ubicación de OSI y sus competidores clave, se había intensificado, lo cual había generado precios más altos y una escasez de buenas ubicaciones.

Una conciencia cada vez mayor de las consecuencias de los estilos de vida perjudiciales (los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos, en sus estadísticas revisadas recientemente, calculaban que, anualmente, ocurrían más de 300,000 muertes relacionadas con la obesidad) estimuló la demanda de los consumidores por opciones gastronómicas altas en proteína y bajas en carbohidratos y creó tanto oportunidades como amenazas para los competidores en la industria. Además de agregar opciones de menús para adaptarse a las inquietudes de los comensales con respecto a la salud y la nutrición, cada vez más restaurantes individuales y de cadena han comenzado a ir más allá de los "platos de verduras al vapor" para ofrecer opciones vegetarianas innovadoras y llenas de sabor.

Otras tendencias incluían "tapas globales", o menús de pequeños platillos, como una forma de dar a los comensales mayor variedad en las cartas. Esta estrategia de servir varios platillos pequeños a precios de entremeses, en vez del modelo más tradicional de entremés-entrada, adquiría popularidad a través de Estados Unidos.

Durante dos décadas ha aumentado cada vez más el porcentaje del presupuesto estadounidense para alimentos que se gasta fuera del hogar. Entre los factores que han estimulado este crecimiento se pueden mencionar el aumento del número de familias con dos ingresos, tendencias demográficas positivas, un fuerte crecimiento económico y tasas de desempleo bajas. En Estados Unidos, el sector de restaurantes casuales seguía ganando batallas a las cadenas de comida rápida, ya que una población más opulenta y de mayor edad prefería los restaurantes de servicio completo; se esperaba que esta tendencia se acelerara con el envejecimiento de la población.

En 2004, la Asociación Nacional de Restaurantes apoyó varios proyectos de ley para frenar demandas frívolas, aumentar la deducción fiscal de las comidas de negocios y ayudar a transferir la responsabilidad de la declaración de propinas de nuevo al Servicio de Rentas Internas.

La editorial y los autores de este libro revisaron los casos de la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*.

Glosario

Abogado del diablo Individuo o grupo asignado para identificar los obstáculos y problemas potenciales de una propuesta, pág. 207

Acciones de rastreo Tipo de acción ordinaria que se relaciona con una parte de los negocios de una corporación, pág. 192

Actividad de apoyo Tareas que garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen eficaz y eficientemente, pág. 113

Actividad principal Cadena de valor corporativa de una empresa manufacturera que incluye la logística de entrada, el proceso de operaciones, la logística de salida, marketing y ventas y el servicio, pág. 113

Acuerdo de licencia Acuerdo en el que la empresa concesionaria otorga derechos a otra empresa en otro país o mercado para producir y/o vender un producto de marca, pág. 159

Administración de la cadena de suministro Formación de redes para suministrar materias primas, manufacturar productos o crear servicios, almacenar y distribuir bienes y entregar productos o servicios a clientes y consumidores, pág. 128

Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés, Total Quality Management) Filosofía operativa comprometida con la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo, pág. 255

Administración de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés, enterprise risk management) Proceso integrado a través de una corporación para manejar las incertidumbres que podrían influir de manera negativa o positiva en el logro de los objetivos de la corporación, pág. 267

Administración estratégica Conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, pág. 3

Administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés, Management By Objectives) Enfoque amplio hacia la organización que garantiza una acción decidida hacia objetivos deseados, pág. 254

Administrador de cartera analítica Tipo de administrador general necesario para ejecutar una estrategia de diversificación, pág. 241

Adquisición Compra de una empresa, la cual es absorbida completamente por la corporación adquiriente, pág. 166

Adquisición múltiple Estrategia de compra en la que una empresa ordena una parte específica a varios proveedores, pág. 195

Alianza estratégica Asociación de dos o más corporaciones o unidades de negocio para lograr objetivos estratégicamente importantes que sean beneficiosos para ambas y que no puedan ser logrados individualmente, pág. 157

Alianza estratégica de IyD Coalición a través de la cual una empresa coordina su investigación y desarrollo con otra u otras para compensar los enormes costos del desarrollo de nueva tecnología, pág. 301

Ambiente de tareas Parte del ambiente empresarial que incluye los elementos o grupos que influyen directamente en la corporación y, a su vez, reciben la influencia de ésta, pág. 73

Ambiente externo Fuerzas que se encuentran fuera de una organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel, pág. 11

Ambiente interno Variables presentes dentro de la organización que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel, pág. 11

Ambiente social Fuerzas ambientales económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales que no influyen en las actividades de corto plazo de una organización, pero sí lo hacen en sus decisiones de largo plazo, pág. 73

Ámbito competitivo Amplitud del mercado meta de una empresa o unidad de negocio, pág. 147

Ampliación del trabajo Combinación de tareas para que un trabajador desempeñe más tareas del mismo tipo, pág. 231

Análisis de cartera Enfoque hacia la estrategia corporativa en el que la administración de alto nivel considera sus líneas de productos y unidades de negocio como una serie de inversiones de la que espera un beneficio rentable, pág. 179

Análisis de indicadores Cálculo de índices a partir de datos obtenidos de estados financieros para identificar posibles fortalezas o debilidades, pág. 356

Análisis de las partes interesadas Identificación y evaluación de las partes interesadas corporativas, pág. 60

Análisis FODA Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden ser factores estratégicos para una empresa específica, pág. 138

Análisis industrial Examen minucioso de los factores claves de éxito que existen en el ambiente industrial donde la firma o empresa compite, pág. 73

Análisis organizacional Examen interno que identifica las fortalezas y debilidades de una organización, pág. 106

Apalancamiento financiero Proporción de pasivos totales a activos totales, pág. 120

Apalancamiento operativo Efecto de un cambio específico del volumen de ventas en el ingreso operativo neto, pág. 124

Asimilación Estrategia que implica el dominio de una cultura corporativa sobre otra, pág. 252

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés, Association of South East Asian Nations) Asociación comercial regional integrada por los países asiáticos de Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam, pág. 7

Asociación en la cadena de valor Alianza estratégica en la que una empresa o unidad establece un acuerdo a largo plazo con un proveedor o distribuidor clave para obtener una ventaja mutua, pág. 159

Auditoría administrativa Técnica que se usa para evaluar las actividades corporativas, pág. 273

Auditoría estratégica Lista de preguntas por área o tema que permite un análisis sistemático de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales, pág. 23

Autosubvención estratégica Desarrollo de una nueva actividad por una organización sin fines de lucro con el fin de generar los fondos necesarios para compensar la diferencia entre los ingresos y los gastos, pág. 348

Barrera de salida Obstrucción que evita que una empresa salga de una industria, pág. 84

Barreras de entrada Obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria, pág. 83

Benchmarking (comparación de parámetros) Proceso de medición de productos, servicios y prácticas frente a los de competidores o empresas reconocidas como líderes de la industria, pág. 275