



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