

# 4

## Capítulo

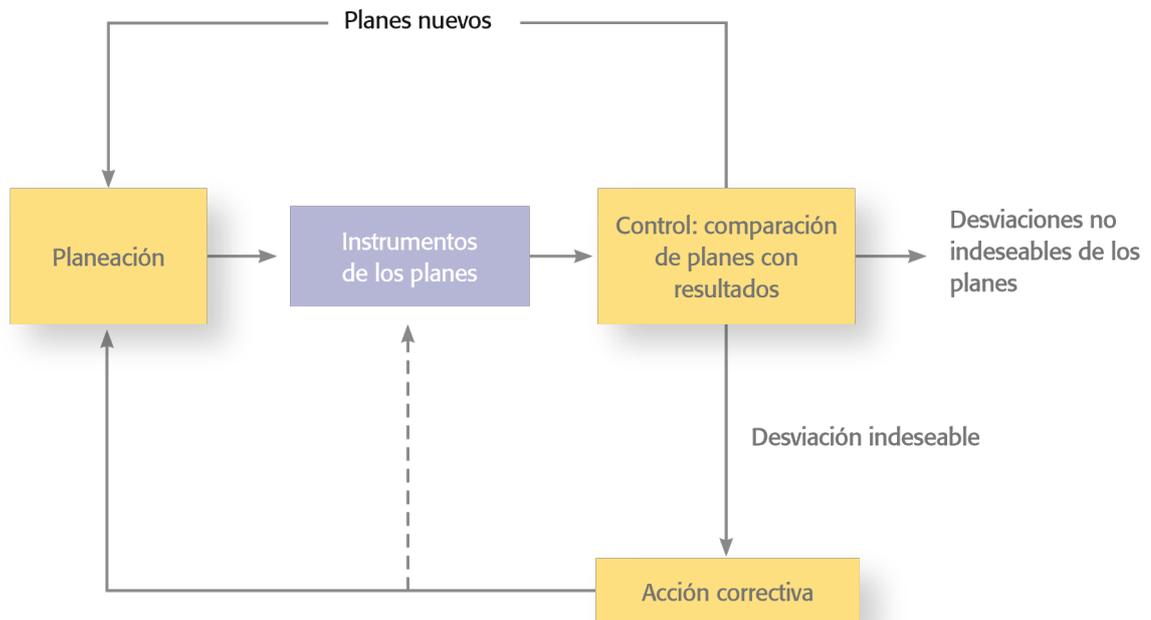
### Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos



### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender qué es la planeación administrativa y por qué es importante.
2. Identificar y analizar los diversos tipos de planes y mostrar cómo se relacionan entre ellos.
3. Perfilar y discutir los pasos lógicos de la planeación y ver cómo éstos son en esencia un enfoque racional al establecimiento de objetivos, así como seleccionar los medios para alcanzarlos.
4. Explicar la naturaleza de los objetivos.
5. Describir cómo los objetivos verificables se pueden establecer para situaciones distintas.
6. Perfilar los conceptos en evolución de la administración por objetivos (APO).
7. Comprender el modelo del enfoque de sistemas a la APO.
8. Describir los beneficios de la APO.
9. Identificar las debilidades de la APO y sugerir formas de superarlas.



**FIGURA 4.1** Relaciones estrechas de la planeación y el control

Ahora está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para la comprensión de las cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la segunda parte del libro, analizaremos la planeación.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La **planeación** incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial, como se analizará en el capítulo 6. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, los gemelos siameses de la administración (véase la figura 4.1). Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control) a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación). De esta manera, los planes aportan los estándares de control.

### Planeación

Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

## ■ Tipos de planes

Los planes pueden ser clasificados como: 1) proyectos o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos.

# Misiones o propósitos<sup>1</sup>

La **misión** o **propósito** (con frecuencia los términos son utilizados indistintamente),<sup>2</sup> identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad. Por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatal es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el propósito de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

## Misión o propósito

El propósito básico, la función o las tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas.



## Perspectiva internacional

### Misión de Crédito Afianzador

Debido a la importancia cada vez mayor que las empresas conceden a enunciar y difundir su misión, consideramos interesante describir la misión desarrollada por la empresa Crédito Afianzador:

- Ser la empresa líder en la prestación de servicio de afianzamiento para garantizar con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre particulares o de éstos con el gobierno, mereciendo siempre la confianza plena de colaboradores, accionistas, intermediarios y clientes.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una administración profesional con productos de calidad y servicio oportuno; brindar asesoría, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a nuestros intermediarios; cuidar e incrementar el capital invertido de los accionistas; fomentar un clima laboral de apertura, confianza y desarrollo de nuestros colaboradores, participar en el desarrollo de nuestro país.

Se observa que, Crédito Afianzador define su misión o tarea básica a partir del logro de un desempeño excelente, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y de recompensar la confianza que los accionistas han depositado en los administradores, lo cual pretende lograr apoyándose en la administración y la calidad de sus productos y servicio como elementos esenciales. Es destacable que también le concede gran importancia a la cadena de intermediación que les sirve para llegar a los clientes, considerando también la importancia de condiciones de trabajo (que define como clima laboral de apertura, confianza y su desarrollo) más propicias para un buen desempeño y el desarrollo de los trabajadores, a quienes considera como colaboradores.

En este enunciado de misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia, subrayando al mismo tiempo cómo ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de quienes han de participar en la búsqueda del cumplimiento del propósito básico. Un enunciado de misión como éste señala claramente las áreas de prioridad para la empresa, asignando a los administradores con un marco general para definir los objetivos concretos deseables y que habrán de alcanzarse en cada una de las áreas, mismos que a su vez pueden servir de base para desarrollar los planes de acción

<sup>1</sup> Con frecuencia el término se menciona en relación con el tema de la misión de una empresa. Los libros más populares de administración analizan conceptos como establecimiento de metas, administración de equipos y administración enfocada en el futuro en relación con el análisis de visión.

<sup>2</sup> Un estudio reciente no encontró acuerdo entre ejecutivos sobre el significado de visión. Sin embargo, se identificaron siete factores en la estructura y contenido de declaraciones de visión. Se trata de "formulación, implantación, realismo innovador, general, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las utilidades".



## Perspectiva

### Desarrollo de declaraciones de misión

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión del futuro (a menudo, con base en la misión histórica)

Los pasos para el desarrollo de una declaración de misión (aunque pueden variar) son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa
- Contribuciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo)
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional

Aun cuando nosotros no lo hacemos, algunos autores distinguen entre misión y propósito. Por ejemplo, si bien una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, puede lograr esto al cumplir la misión de producir ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera, como Exxon, es buscar petróleo y producir, refinar y comercializar éste y los productos que se derivan de él, de combustible diesel a químicos. La misión de Du Pont ha sido expresada como “mejores cosas a través de la química” y Kimberly-Clark (notable por su marca registrada Kleenex) considera su misión de empresa como la producción y venta de papel y productos de papel. En el decenio de 1960, la misión de la National Aeronautics Space Administration (NASA) era llevar a una persona a la Luna antes que los rusos. Es cierto que en algunos negocios y en otras empresas, el propósito o misión a menudo se confunde. Por ejemplo, muchos conglomerados consideran su misión como **sinergia**,<sup>3</sup> el cual se logra mediante la combinación de varias compañías.

www.exxon.com  
www.dupont.com  
www.kimberly-clark.com  
www.nasa.gov

#### Sinergia

El todo es mayor que sus partes.

## Objetivos o metas

#### Objetivos o metas

Los fines hacia los que la actividad se dirige.

**Objetivos o metas** (los términos son usados indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planea-

<sup>3</sup> El concepto de sinergia puede expresarse simplemente como una situación en la que 2 más 2 es igual a 5, o en la que el todo es mayor a las suma de sus partes.

ción, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos. La naturaleza de los objetivos y la administración por objetivos se analizarán en mayor detalle más adelante en el capítulo.

## Estrategias

Durante años, los militares usaron la palabra estrategias para referirse a los planes elaborados de lo que se creía que un enemigo podría hacer o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa. En este libro, **estrategia** se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

### Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

## Políticas

Las **políticas** también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo sólo están implícitas a las acciones de los ge-

### Políticas

Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.



## Perspectiva empresarial

### Políticas de liderazgo en el mercado<sup>4</sup>

Michael Treacy y Fred Wiersema sugieren que los líderes de mercado deben sobresalir en al menos una de las tres disciplinas de: 1) liderazgo operacional, 2) liderazgo del producto y 3) cercanía con el cliente. Generalmente, las compañías no sobresalen en las tres áreas. La *excelencia operacional* significa proporcionar un buen producto o servicio a bajo costo. Por ejemplo, la tienda de almacén Costco tiene una selección limitada de productos, pero a bajo precio debido a su efectividad y eficiencia operacional.

De igual modo, Southwest Airlines ofrece vuelos sin lujos a tarifas bajas. El *liderazgo en el producto* se puede ilustrar por compañías que desarrollan un flujo de nuevos productos con mayor rapidez que sus competidores. Por ejemplo, Apple, Inc., a menudo desarrolla computadoras personales y productos electrónicos para el consumidor más pequeños y amables con el usuario que la competencia. El iPod y el iTunes de Apple revolucionaron la forma como se adquiere y reproduce la música, y su nuevo iPhone puede hacer lo mismo en la industria del teléfono celular. La intimidad del cliente requiere estar cerca de nuestros clientes y aprender acerca de sus metas y necesidades. Así, toda la compañía se enfoca en atender a sus clientes, como lo ilustra la relación tan estrecha que existe entre las empresas de paquetería como DHL, FedEx y UPS y sus clientes.



[www.costco.com](http://www.costco.com)  
[www.iflyswa.com](http://www.iflyswa.com)  
[www.apple.com](http://www.apple.com)  
[www.DHL.com](http://www.DHL.com)  
[www.FedEx.com](http://www.FedEx.com)  
[www.UPS.com](http://www.UPS.com)

<sup>4</sup> Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate the Market*, Nueva York: Addison-Wesley, 1995; Lou Wallis, “Staying Ahead of the Pack”, *Across the Board*, abril de 1995, pp. 59-60. Véase también la crítica de Kevin Kelly, “How Not to Write a Business ‘How to’”, *Business Week*, 6 de marzo de 1995, p. 18.

rentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente —quizá por conveniencia, más que por política— la práctica de promover desde dentro; la práctica puede interpretarse como política y los subordinados seguirla con mucho cuidado. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen el propósito de servir como patrones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen.

Hay muchos tipos de políticas. Algunos ejemplos incluyen políticas de sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignación de precios fijos y no de costo más utilidad.

## Procedimientos

### Procedimientos

Planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

Los **procedimientos** son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, Case Western University perfila tres pasos para su proceso de evaluación: 1) establecer objetivos de desempeño, 2) realizar una revisión de medio año de los objetivos y 3) realizar un análisis del desempeño al final del periodo.<sup>5</sup> Los procedimientos a menudo cruzan las líneas entre departamentos. Por ejemplo, en una compañía de manufactura, el procedimiento para manejar pedidos puede incluir al departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el reconocimiento de la recepción de fondos y la aprobación de crédito del cliente), el departamento de contabilidad (para registrar la operación), el departamento de producción (para la orden de producir los bienes o la autoridad de liberarlos del almacén), y el departamento de embarques (para la determinación de los medios y ruta de embarque).<sup>6</sup>

Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establecen que se puede otorgar vacaciones a los empleados; procedimientos establecidos para implementar esta política proporcionarán el programa de las vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de vacaciones y métodos para calcularlos, también deberán mantener los registros correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado y establecer los medios para solicitar permisos.

## Reglas

### Las reglas

Establecen acciones, o falta de acción, específicas necesarias, donde la discreción no se permite.

Las **reglas** establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. “No

<sup>5</sup> Case Western University, [www.cwru.edu/fnadmin/humres/policies/III-2a.html](http://www.cwru.edu/fnadmin/humres/policies/III-2a.html), consultado el 30 de marzo de 2002.

<sup>6</sup> Michael Hammer y James Champy sugieren, sin embargo, que muchos de esos pasos pueden combinarse. Véase su libro *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993.



## Perspectiva internacional

### Procedimientos y reglas impuestos desde el exterior

En ocasiones, las reglas y los procedimientos se establecen debido a una mala publicidad. General Dynamics, uno de los mayores contratistas de defensa de Estados Unidos, fue acusada de procedimientos indebidos.<sup>7</sup> Para no ser suspendida de la participación en licitaciones de contratos de defensa, la compañía tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por el Departamento de Defensa de Estados Unidos.

www.gd.com

Estos nuevos requisitos fueron diseñados para impedir el cambio de costos de un contrato a otro. Por ejemplo, los trabajadores tienen que preparar y firmar sus propias tarjetas de asistencia. El supervisor tiene que revisar cada tarjeta; si una no está bien llenada, el trabajador mismo debe hacer la corrección, la cual deberá iniciarse de nuevo por el trabajador y el jefe. El registro original no se debe borrar para que posteriormente sea revisado. También, se requirió que General Dynamics estableciera reglas estrictas para cargar gastos indirectos. No se permite que los empleados acepten regalos, ni siquiera un bolígrafo o un calendario.

Así, reglas y procedimientos pueden ser impuestos por un cliente importante y son ejemplos no sólo de la planeación, sino del control, lo cual muestra la estrecha relación entre las dos funciones.

fumar” es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse. Las reglas son diferentes a las políticas en que estas últimas tienen el propósito de guiar la toma de decisiones al marcar áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las reglas no permiten discreción en su aplicación.

## Programas

Los **programas** son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de jets de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o pueden ser tan menores como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

### Programa

Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

## Presupuesto

Un **presupuesto** es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. Puede

### Presupuesto

Informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.

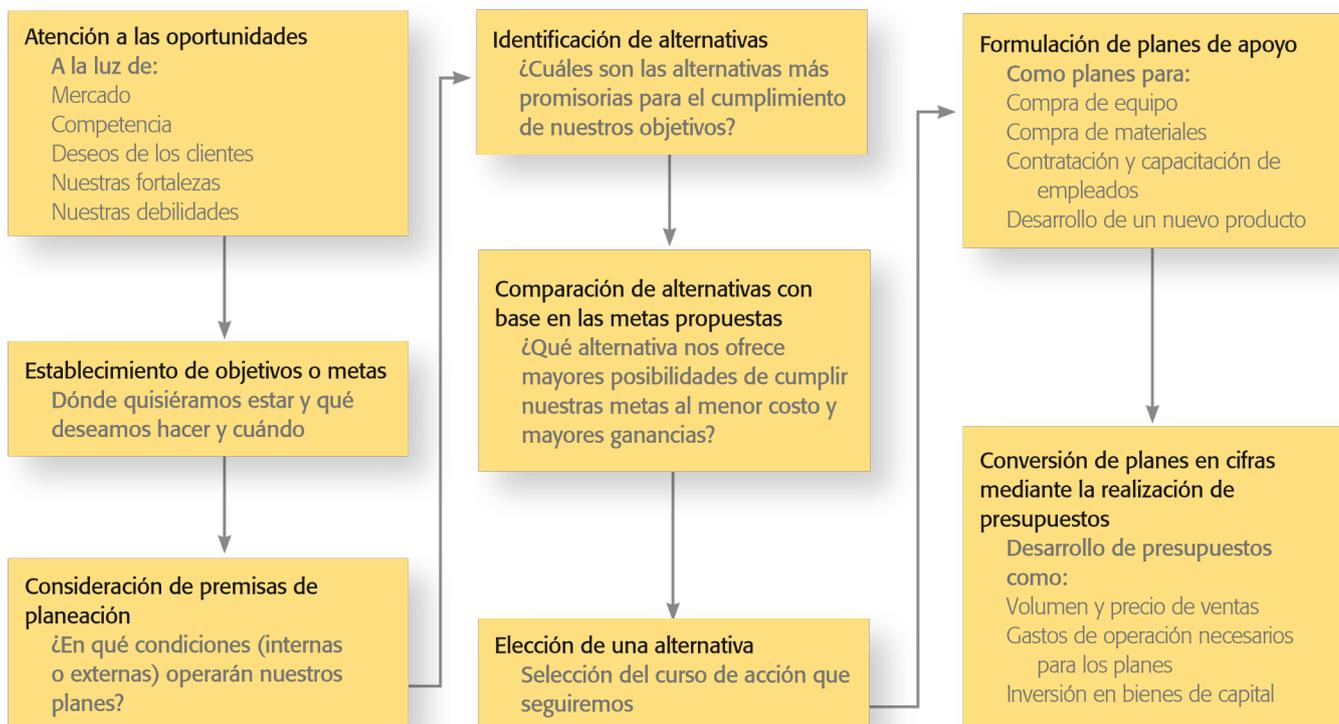
<sup>7</sup> Ford S. Worthy, “Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics”, *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76; General Dynamics, *www.gd.com*, consultado el 30 de marzo de 2002.

ocuparse de la operación, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar el desembolso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. Uno de los presupuestos más amplios es preparado por la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca.<sup>8</sup> Después, el presidente de Estados Unidos presenta la propuesta del presupuesto al Congreso.

Ya que los presupuestos también son dispositivos de control, reservamos nuestra discusión principal de ellos para el capítulo 19 sobre técnicas de control. Sin embargo, hacer un presupuesto es evidentemente una planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado —ya sea para una semana o para cinco años— una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital, o utilización de mano de obra u horas máquina esperados. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control a menos que refleje planes.

## ■ Pasos de la planeación

Los pasos prácticos listados a continuación y diagramados en la figura 4.2 son de aplicación general. No obstante, en la práctica debemos estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.



**FIGURA 4.2** Pasos de la planeación

<sup>8</sup> Office of Management and Budget at the White House, [www.whitehouse.gov/omb](http://www.whitehouse.gov/omb), consultado el 2 de abril de 2002.

# 1. Estar conscientes de las oportunidades

Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades<sup>9</sup> en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

## 2. Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

## 3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las **premisas** son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante **principio de las premisas de planeación** es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles de sueldos? ¿Qué tasas y políticas de impuestos? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas con respecto a los dividendos? ¿Qué am-

### Premisas

Suposiciones acerca del ambiente en el que el plan se desarrollará.

### Principio de las premisas de planeación

Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

<sup>9</sup> La palabra *problemas* podría usarse en vez de *oportunidades*. Sin embargo, un estado de desorden o confusión y la necesidad de una solución para lograr una meta dada puede ser considerada más constructivamente como una oportunidad. De hecho, el presidente de una compañía muy exitosa y astuta no permite que sus colegas hablen de problemas; sólo deben hablar de oportunidades.

biente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

## 4. Determinar cursos de alternativa

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometidora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

## 5. Evaluar cursos de alternativa

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis se discuten en la sexta parte sobre el control.

## 6. Seleccionar un curso

Éste es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

## 7. Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

## 8. Cuantificar planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantifi-



## Perspectiva empresarial

### Preparar un plan de negocios para un nuevo proyecto

Por lo común, los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para su nuevo proyecto. En su plan de negocios, los empresarios intentan describir con claridad el propósito de su negocio (lo que la empresa en realidad hace) y luego identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver. Describen cómo su producto se relaciona con la oportunidad de mercado y cómo se proponen vender su producto y financiar la operación de su nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del empresario. El plan de negocios también es esencial para presentar a los inversionistas potenciales en la nueva empresa para ganarse su confianza y respaldo. En el cierre de la segunda parte del texto se presenta un perfil del plan de empresas completo que puede utilizarse como referencia para gerentes y estudiantes empresariales.

carlos al convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y gastos, con utilidades o sobrantes y los presupuestos de las partidas de la hoja general de balance como gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y gastos de capital, que se ligan al presupuesto general.

Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse.

## Coordinación de planes a corto y largo plazos

A menudo se hacen planes a corto plazo sin referencia a planes a largo plazo. Éste, evidentemente, es un serio error. La importancia de integrar los dos tipos no puede exagerarse y no debe hacerse un plan de corta duración a menos que contribuya al logro relevante del plan a largo plazo. Mucho tiempo se pierde al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto hacia objetivos más remotos.

Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo y a los gerentes subordinados se les informará con regularidad sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea.

## ■ Objetivos

Anteriormente se definieron los *objetivos* como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuales van dirigidas. Ya que autores y practicantes no hacen una distinción entre los términos *metas* y *objetivos*, en esta obra se utilizan indistintamente. Dentro del contexto de la discusión, quedará claro si los objetivos son a corto o largo plazos, amplios o específicos. El principal interés está en objetivos **verificables**, lo que significa al final del periodo que debe ser posible determinar si los

Un objetivo es **verificable** cuando al final del periodo podemos determinar si se ha logrado o no.

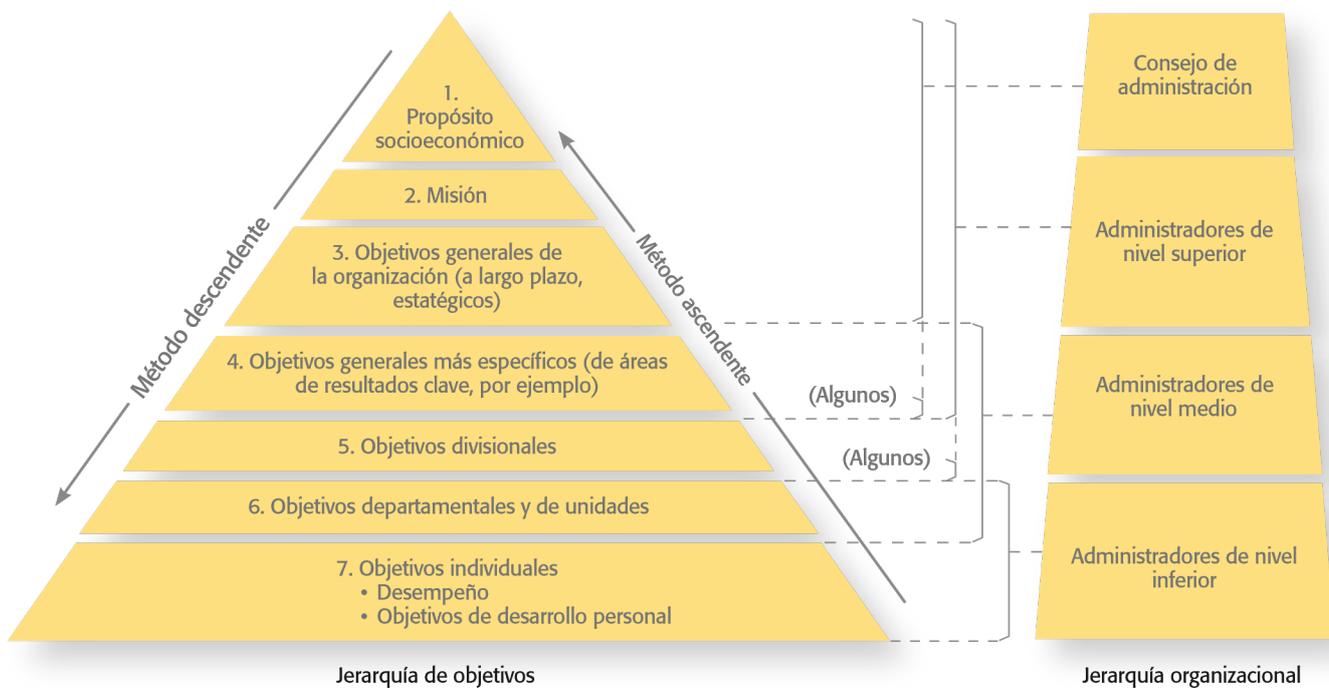
objetivos se lograron o no. La meta de cada administrador es crear un excedente (en las organizaciones de empresas, esto significa utilidades). Objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad y eficiencia de las acciones gerenciales.

## La naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales y los objetivos generales tienen que estar apoyados por subobjetivos. Así, los objetivos forman una jerarquía; esto es, como una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El administrador tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.

## Jerarquía de objetivos

Como lo ilustra la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía, que va de la meta amplia a objetivos individuales específicos. El cenit de la jerarquía es el propósito o misión, que tiene dos dimensiones. Primero, está el propósito social, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. Segundo, está la misión o propósito de la empresa, que podría ser el proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio. La misión establecida podría ser producir automóviles, comercializarlos y darles servicio. Como observará, la distinción



Adaptado de H. Weihrich y J. Mendleson, *Management: An MBO Approach*, Dubuque, Iowa, Wm. C. Brown Co., 1978, p. xi. Reproducido con autorización.

**FIGURA 4.3** Relación de objetivos y la jerarquía organizacional



## Perspectiva

### Las áreas de resultados claves según P. Drucker

Aunque no prevalece un acuerdo total acerca de cuáles debieran ser las áreas de resultados claves de una empresa (las que, además, pueden diferir de una empresa a otra), Peter F. Drucker sugiere como tales a las siguientes: posición de mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo de los administradores, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública. No obstante, en fechas más recientes han cobrado importancia estratégica otras dos áreas de resultados claves: servicio y calidad.

Fuente: Tomado de Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Nueva York, Harper&brothers, 1954. Para las aportaciones de Drucker a la administración, consulte <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm> y <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm>, sitios de internet a cargo de The Peter F. Drucker Graduate School of Management, consultado el 30 de marzo de 2002.

entre propósito y misión es fina y por tanto, muchos autores y practicantes no distinguen entre los dos términos. De cualquier manera, estas metas a su vez se traducen en objetivos y estrategias generales como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y eficientes en el consumo de combustible.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las **áreas de resultados claves**. Éstas son las áreas donde el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Aunque no hay un acuerdo completo sobre cuáles deberían ser las áreas de resultados claves de una empresa —y pueden ser muy diferentes entre empresas—, Peter F. Drucker sugiere las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador y responsabilidad pública.<sup>10</sup> Sin embargo, recientemente dos áreas de resultados claves se han convertido en una importancia estratégica: servicio y calidad.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos para áreas de resultados: obtener un rendimiento de 10% sobre la inversión para fines del año calendario de 2005 (rentabilidad); incrementar el número de unidades del producto X producidas en un 7% para el 30 de junio de 2009 sin elevar los costos o reducir el nivel de calidad actual (productividad).

Los objetivos se deben traducir adicionalmente en los de divisiones, departamentos y unidades hasta el nivel más bajo de la organización.

#### Área de resultado clave

Un área en la que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

## Establecer objetivos y la jerarquía organizacional<sup>11</sup>

Como se ilustra en la figura 4.3, los gerentes de diferentes niveles de la jerarquía organizacional están preocupados por distintos tipos de objetivos. El consejo de directores y los gerentes de más alto nivel están muy involucrados en la determinación del pro-

<sup>10</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Nueva York: Harper & Brothers, 1954, p. 63. Para las contribuciones de Drucker a la administración, véase <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm> y <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm>, mantenidos por la Escuela de Administración para Graduados Peter F. Drucker, consultados el 30 de marzo de 2002.

<sup>11</sup> Partes de esta discusión se basan en Heinz Wehrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 4.

pósito, el proyecto y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados claves. Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente o gerente de marketing o el de producción, están involucrados en el establecimiento de objetivos de áreas de resultados claves, objetivos de división y objetivos departamentales. La principal preocupación de los gerentes de nivel menor radica en establecer los objetivos de departamentos y unidades y los de sus subordinados. Aun cuando los objetivos individuales, consistentes de metas de desempeño y desarrollo, aparecen al fondo de la jerarquía, los gerentes de más altos niveles también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Existen puntos de vista diferentes acerca de si una organización debería usar el enfoque de arriba hacia abajo o el de abajo hacia arriba para establecer objetivos, como lo indican las flechas de la figura 4.3. En el enfoque de arriba hacia abajo, los gerentes de alto nivel determinan los objetivos de los subordinados, en tanto que en el enfoque de abajo hacia arriba, los subordinados inician el establecimiento de objetivos para sus posiciones y los presentan a su superior.

Los defensores del enfoque de arriba hacia abajo sugieren que toda la organización necesita dirección a través de objetivos corporativos proporcionados por el director ejecutivo (en conjunto con el consejo de directores). Los defensores del enfoque de abajo hacia arriba, por otra parte, sostienen que la alta gerencia necesita tener información de los niveles más bajos en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados sean motivados por, y se comprometan con, las metas que ellos inician. La experiencia personal demuestra que el enfoque de abajo hacia arriba ha sido subutilizado, pero que cualquiera de los dos por sí solo es insuficiente.

## Multiplicidad de objetivos

Los objetivos son normalmente múltiples. Por ejemplo, establecer que el proyecto de una universidad es la educación y la investigación no es suficiente. Sería más preciso (pero aún no verificable) listar los objetivos generales, que podrían ser los siguientes:

- Atraer estudiantes de alta calidad
- Ofrecer capacitación básica en las artes liberales y ciencias, así como en ciertos campos profesionales
- Otorgar títulos de posgrado a candidatos calificados
- Atraer profesores de alta consideración
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos a través de la investigación
- Operar como una escuela privada que se apoya principalmente en colegiaturas y donativos de ex alumnos y amigos

De igual forma, a cada nivel de la jerarquía de objetivos, es probable que las metas sean múltiples. Algunas personas consideran que un gerente no puede buscar más de dos a cinco objetivos con efectividad. El argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso para su cumplimiento. Pero el límite de dos a cinco objetivos parece demasiado arbitrario; los gerentes podrían buscar objetivos más significativos. Sería prudente establecer la importancia relativa de cada objetivo para que las principales metas reciban más atención que las menores. De cualquier modo, el número de objetivos que los gerentes deben establecer para sí mismos de manera realista depende de cuánto harán ellos y cuánto pueden asignar a los subordinados, limitando así su papel al de integrar, supervisar y controlar.

## Cómo establecer objetivos<sup>12</sup>

Sin objetivos claros, la administración se vuelve arriesgada. Ningún individuo y ningún grupo pueden esperar un buen desempeño efectivo y eficiente a menos que exista una meta clara. La tabla 4.1 ilustra algunos objetivos y cómo se pueden establecer de manera que permitan su medición.

**TABLA 4.1 Ejemplos de objetivos verificables y no verificables**

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades razonables	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso
2. Mejorar las comunicaciones	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2009, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición)
3. Mejorar la productividad del departamento de producción	3. Incrementar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 2009, sin costos adicionales, manteniendo el nivel de calidad actual
4. Desarrollar mejores gerentes	4. Diseñar y realizar un programa de 40 horas en casa sobre los "fundamentos de la administración", a ser completado para el 1 de octubre de 2009, que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que pasen el examen (especificado)
5. Instalar un sistema de cómputo	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2009, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o 2% más adelante.

## Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser conmensurables, los objetivos se deben poder verificar. Esto significa que podemos contestar esta pregunta: al final del periodo, ¿cómo sé si el objetivo se alcanzó? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable (vea la tabla 4.1) no establece qué utilidad debe obtenerse y qué es razonable para el subordinado, lo cual puede no ser del todo aceptable para el superior. En el caso de tal desacuerdo, por supuesto que el subordinado es quien pierde la discusión. En contraste, un rendimiento sobre la inversión de 12% al finalizar el año fiscal en curso puede ser medido; se deben contestar estas preguntas: ¿Cuánto o qué? ¿Cuándo?

En ocasiones, establecer resultados en términos verificables es más difícil. Esto es válido en especial cuando incluye los objetivos de personal administrativo y del gobierno. Por ejemplo, instalar un sistema de cómputo es una tarea importante, pero "instalar un sistema de cómputo" no es una meta verificable. Sin embargo, supongamos que el

<sup>12</sup> "Planning and Goal Setting for Small Business", *U.S. Small Business Administration MP-6*, [www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc](http://www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc); Heinz Wehrich, "How to Set Goals that Work for Your Company—and Improve the Bottom Line", [www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/goals.pdf](http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/goals.pdf), consultados el 1 de octubre de 2006.



## Perspectiva internacional

### El establecimiento de metas públicas puede ser arriesgado, pero funcionó para Nissan<sup>13</sup>

Carlos Ghosn, quien le dio un giro a Nissan, estableció la muy ambiciosa meta de vender 3.6 millones de autos en 2005. Esta meta verificable recibió amplia publicidad. Haberla hecho, hubiera significado un alto riesgo para Ghosn porque ser medida y no alcanzarla podría haber resultado en una pérdida de sus habilidades de liderazgo. Por otra parte, los empleados se identificaron con esta meta clara y estaban motivados para su logro. En verdad, la meta fue alcanzada, en parte con la introducción de nuevos modelos, el Murano y el Fuga. Debido a este liderazgo en Nissan, Ghosn ha sido considerado la cabeza de una alianza entre la japonesa Nissan, la francesa Renault y la estadounidense General Motors.

<http://www.nissan.com>

objetivo es “instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2009, con un gasto de no más de 500 horas laborables”. Así, el cumplimiento de la meta puede ser medido. Más aún, la calidad puede especificarse también en términos de tiempos inactivos de la computadora, como “el sistema deberá estar operacional 90% del tiempo durante los primeros dos meses de operación”.

## Guías para establecer objetivos

Establecer objetivos es en verdad una tarea difícil. Requiere asesoramiento inteligente por parte del superior y práctica extensa por el subordinado. Las guías que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los gerentes a establecer sus objetivos.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero a su vez debe cubrir las principales características del puesto. Como este capítulo ha resaltado, los objetivos se deben poder verificar y establecerse qué se debe lograr y cuándo. De ser posible, la calidad deseada y el costo proyectado para alcanzar los objetivos deben estar indicados. Más aún, los objetivos deben presentar un reto, establecer prioridades y promover el crecimiento profesional y el desarrollo personal. Éstos y otros criterios se resumen en la tabla 4.2. Probar los objetivos contra los criterios mostrados en la lista de verificación es un buen ejercicio para gerentes y aspirantes a gerentes.

**TABLA 4.2 Lista de verificación de objetivos gerenciales**

Si los objetivos cumplen el criterio, anote “+” en el recuadro a la derecha de la declaración.

Si no es así, marque “-” en el recuadro.

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. ¿Cubren los objetivos las principales características de mi puesto?                        | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Es demasiado larga la lista de objetivos? De ser así, ¿puedo combinar algunos objetivos?  | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Son verificables los objetivos, es decir, sabré al final del periodo si se han alcanzado? | <input type="checkbox"/> |

(continúa)

<sup>13</sup> Andrew Morse, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2006.

**TABLA 4.2 (conclusión)**

4. ¿Indican los objetivos:	<input type="checkbox"/>
a) cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/>
b) calidad (qué tan bien, o características específicas)?	<input type="checkbox"/>
c) tiempo (cuándo)?	<input type="checkbox"/>
d) costo (a qué costo)?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Son los objetivos desafiantes, pero razonables?	<input type="checkbox"/>
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etc.)?	<input type="checkbox"/>
7. ¿Incluye también la serie de objetivos:	<input type="checkbox"/>
a) objetivos de mejoría?	<input type="checkbox"/>
b) objetivos de desarrollo personal?	<input type="checkbox"/>
8. ¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales?	<input type="checkbox"/>
¿Son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía?	<input type="checkbox"/>
9. ¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?	<input type="checkbox"/>
10. ¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas a largo plazo?	<input type="checkbox"/>
11. ¿Están las suposiciones subyacentes a los objetivos identificadas con claridad?	<input type="checkbox"/>
12. ¿Están los objetivos expresados con claridad y por escrito?	<input type="checkbox"/>
13. ¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que pueda tomar las acciones correctivas necesarias?	<input type="checkbox"/>
14. ¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/>
15. ¿He dado a los individuos que se espera que logren los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?	<input type="checkbox"/>
16. ¿Tienen mis subordinados control sobre aspectos en los cuales tienen responsabilidad asignada?	<input type="checkbox"/>



## Perspectiva empresarial

### Entrevista con Bryant Tong, director gerente de Nth Power

Como capitalista de inversión de una destacada empresa de inversión de Silicon Valley, Bryant Tong aconseja a los empresarios de las compañías que su empresa financia, la necesidad de establecer objetivos agresivos pero alcanzables o piedras angulares. Estas piedras angulares no siempre se relacionan con metas financieras, ya que las empresas pueden tomar varios meses para desarrollar productos que se vendan. No obstante, las piedras angulares son clave y verificables, como desarrollar productos prototipo, asegurar protección de propiedad intelectual para productos clave, formar un equipo administrativo con las mejores personas y empezar un ciclo de ventas con clientes potenciales. Estos objetivos o piedras angulares a menudo están ligados a rondas de financiamiento adicionales, el éxito de la empresa se basa en el cumplimiento de estos objetivos.<sup>14</sup>

[www.nthpower.com](http://www.nthpower.com)

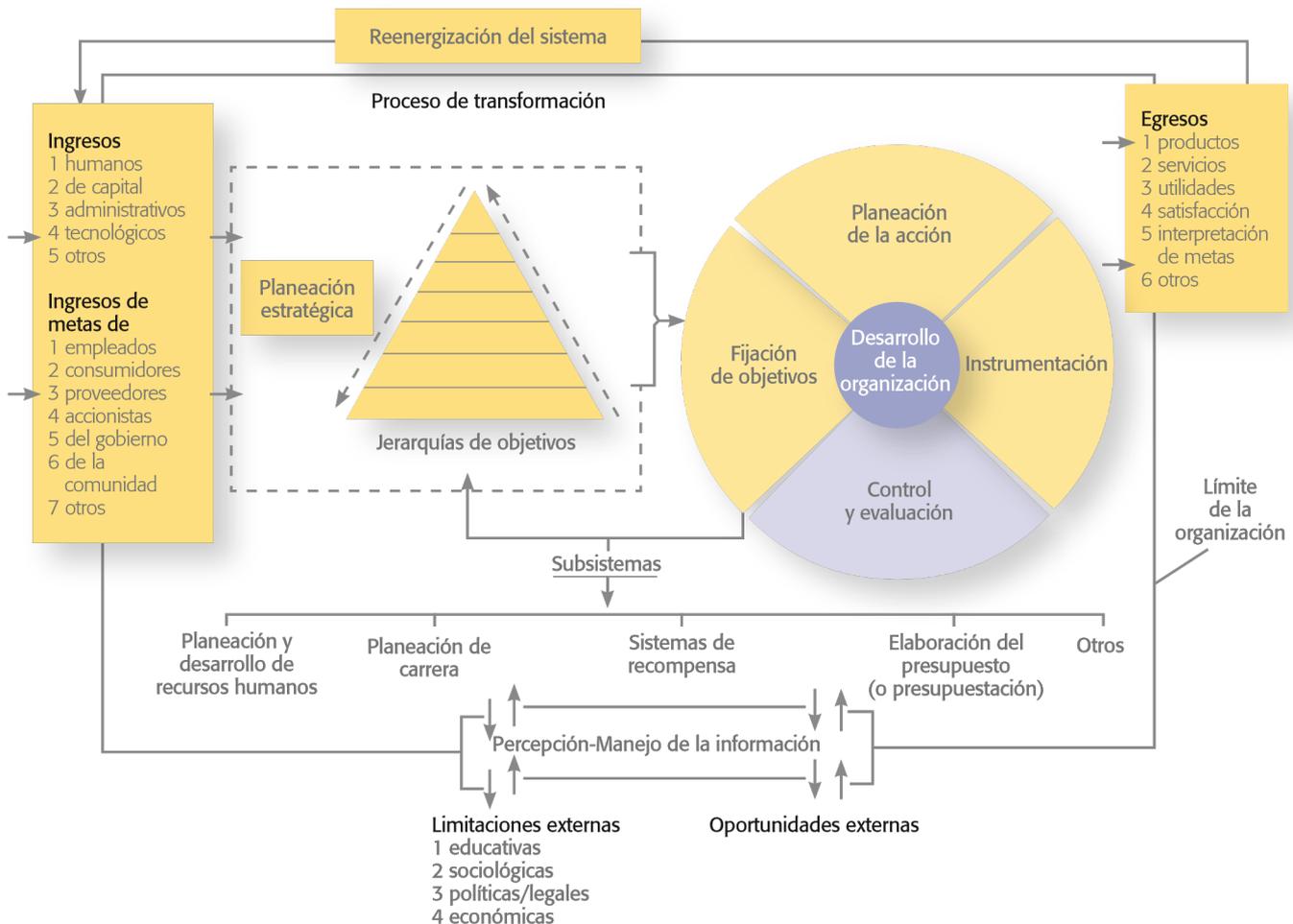
<sup>14</sup> Entrevista realizada con Bryant Tong de Nth Power el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.

## ■ Conceptos en evolución en la administración por objetivos<sup>15</sup>

La administración por objetivos (APO) es practicada alrededor del mundo. Sin embargo, a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro lo que la APO representa. Algunos todavía creen que es una herramienta de evaluación; otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de APO difieren mucho. Nosotros definimos la **administración por objetivos** como un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigida hacia el logro efectivo y eficiente de objetivos organizacionales e individuales. Este punto de vista de APO como un sistema para administrar no es compartido por todos. En tanto que algunos aún definen APO de manera muy estrecha y limitada, nosotros preferimos verla como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito como se ilustra en la figura 4.4. Además de usarse, para la evaluación del desempeño, como un

### Administración por objetivos

Un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.



Adaptado de Heinz Wehrich, Management Excellence: Productivity through MBO, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 18.

**FIGURA 4.4** Enfoque de sistemas a la administración por objetivos

<sup>15</sup> Véase también ManagementLearning.com, <http://managementlearning.com/topi/mngtobje.html>; Heinz Wehrich, "A New Approach to MBO: Updating a Time-honored Technique", [www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/newmbo.pdf](http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/newmbo.pdf), consultados el 2 de octubre de 2006.



instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden ser integrados al proceso APO. Incluyen la planeación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal y el desarrollo individual y de la organización), planeación en la carrera (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), presupuestar (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para una posición específica. Estas diversas actividades gerenciales necesitan estar integradas en un sistema. En suma, para que APO sea efectiva debe considerarse como una forma de administrar, como se ilustra en la figura 4.4, y no como una adición al puesto gerencial.<sup>16</sup>

## Beneficios y debilidades de la administración por objetivos

Aun cuando la administración orientada a metas es uno de los enfoques gerenciales de práctica más amplia, su efectividad en ocasiones es cuestionada. Se atribuye a menudo a una implementación defectuosa, pero otro motivo es que APO puede ser aplicado como una técnica mecánica que se enfoca a aspectos selectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.

### Beneficios de la administración por objetivos

Existe evidencia considerable acerca de los beneficios de la administración por objetivos, gran parte de estudios de laboratorio, que muestra los aspectos motivacionales de las metas claras, pero hay otros beneficios, como los siguientes:

- Mejoría de la administración a través de la planeación orientada a resultados
- Clarificación de los papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que desempeñan los papeles
- Alentar el compromiso a las metas personales y de la organización
- Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen a acciones correctivas

### Fracasos de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

A pesar de todas sus ventajas, un sistema APO tiene debilidades. La mayoría se deben a fallas al aplicar los conceptos de APO. La mala enseñanza de la filosofía de APO es una de las debilidades de ciertos programas. Los gerentes deben explicar a los subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué papel desempeñará en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía está construida en los conceptos de autocontrol y autodirección.

El fallar al dar guías a quienes establecen metas a menudo es otro problema. Los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y cómo sus propias actividades

---

<sup>16</sup> Heinz Wehrich, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, University of California, Los Ángeles, 1973; Wehrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*; A. J. Vogl, "Drucker, of Course", *Across the Board*, noviembre/diciembre de 2000.

se ajustan a ellas, también necesitan premisas de planeación y conocimiento de las principales políticas de la compañía.

Asimismo, está la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. Los participantes en programas MBO reportan en ocasiones que la preocupación excesiva por los resultados económicos hace presión en los individuos, lo que puede alentar un comportamiento cuestionable. Para reducir la probabilidad de utilizar medios carentes de ética para alcanzar resultados, la alta gerencia debe aceptar objetivos razonables, establecer expectativas de comportamiento claras y dar alta prioridad al comportamiento ético, castigando actividades no éticas.

Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo a expensas de la salud a largo plazo de la organización. Más aún, los problemas de falta de flexibilidad pueden hacer titubear a los gerentes y que éstos cambien los objetivos, aun si un ambiente cambiante exigiera tales ajustes.

Otros problemas importantes incluyen el uso excesivo de metas cuantitativas y el intento de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o pueden degradar metas importantes que son difíciles de declarar en términos de resultados finales. Por ejemplo, una imagen de compañía favorable puede ser la fortaleza clave de una empresa, pero establecerla en términos cuantitativos es difícil. También existe el peligro de olvidar que administrar incluye más que el establecimiento de metas.

Pero hasta con las dificultades y problemas de administrar por objetivos en ciertas situaciones, el sistema resalta en la práctica el establecimiento de metas que desde hace tiempo se conocen como parte esencial de la planeación y la administración.

## Resumen

La planeación incluye la selección de los proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Requiere toma de decisiones, lo que significa escoger un curso de acción a futuro de entre varias alternativas. La planeación y el control están estrechamente relacionados aunque se discuten por separado en esta obra. Hay muchos tipos de planes, como proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que una oportunidad es reconocida, el gerente planea con sensatez al establecer objetivos, hacer suposiciones (premisas) acerca del ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción de alternativa y elegir un curso a seguir. A continuación, el gerente debe hacer planes de soporte y elaborar un presupuesto. Estas actividades se realizan con atención al ambiente total. Los planes a corto plazo, por supuesto, deben coordinarse con los planes a largo plazo.

Los objetivos son el punto final hacia el cual las actividades están dirigidas, éstos se deben poder verificar, si es posible, al final del periodo, para determinar si se han logrado. Los objetivos forman una jerarquía, empezando por las misiones o propósitos corporativos para continuar hacia las metas individuales. Los gerentes determinan el número de objetivos que se deberían establecer en términos realistas para sí mismos al analizar la naturaleza del puesto, así como cuánto pueden hacer ellos mismos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, los gerentes deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La administración por objetivos (APO) ha sido utilizada ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus beneficios, APO resulta en la mejor administración, a menudo logra que los gerentes simplifiquen la estructura de sus organizaciones, alienta a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

Algunas de sus debilidades son que los gerentes ocasionalmente dejan de explicar la filosofía de la APO (que resalta el autocontrol y la autodirección) a los subordinados, o proporcionarles guías para el establecimiento de sus metas. Además, las metas mismas son difíciles de establecer, tienden a ser a corto plazo y pueden volverse inflexibles a pesar de cambios en el ambiente. En su busca de la verificación, las personas pueden exagerar las metas cuantificables.



## Ideas y conceptos básicos

Planeación	Jerarquía de los objetivos
Misión o propósito	Áreas de resultados clave
Objetivo o meta	Objetivos cuantitativos y cualitativos
Estrategia	Capacidad de verificación
Política	Conceptos en evolución en la administración por objetivos (APO)
Procedimiento	Enfoque de sistemas a la APO
Regla	Beneficios de la APO
Programa	Debilidades de la APO
Presupuesto	Recomendaciones para mejorar la APO
Pasos de la planeación	

## Para analizar



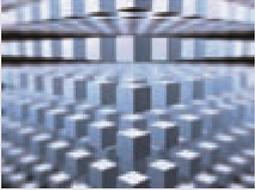
1. “Planear es ver hacia adelante, y el control es ver hacia atrás”. Comente.
2. Prepare una declaración de política y elabore un procedimiento breve que pudiera ser útil para implementarla. ¿Está seguro de que su política no es una regla?
3. Tome una organización que conozca e identifique su propósito o proyecto, aun si no ha sido establecido formalmente por la empresa.
4. ¿A qué grado cree que los gerentes que conoce en las empresas o en otras partes tienen una comprensión clara de sus objetivos? Si cree que no es así, sugiera qué podrían hacer para establecer sus objetivos.
5. Algunas personas rechazan definir metas a largo plazo porque creen que es imposible saber lo que ocurrirá. ¿Cree que ésta es una posición inteligente a asumir? ¿Por qué?
6. ¿Cree que la administración por objetivos podría ser introducida en una agencia gubernamental? ¿Una universidad? ¿Una hermandad de alumnos universitarios?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes? ¿Son a corto o a largo plazos? ¿Son verificables esos objetivos?
8. En su organización, ¿qué espera de usted su superior en términos de desempeño? ¿Está señalado por escrito? Si usted estableció por escrito su objetivo de trabajo y su jefe puso por escrito lo que espera de usted, ¿los dos documentos son consistentes?

## Ejercicios y actividades



En el capítulo, se identificaron los objetivos generales de una universidad. Desarrolle objetivos generales para su universidad, su escuela, y para los diversos departamentos de la misma. Muestre cómo estos objetivos se interrelacionan para formar una red.

## Investigación en internet



1. Use un mecanismo de búsqueda para encontrar “administración por objetivos” e identifique cómo se usa la APO: ¿Como una herramienta de planeación? ¿Para evaluación gerencial? ¿Para motivar a las personas? ¿En conjunto con la planeación estratégica? ¿Para desarrollar a los gerentes?
2. Busque en internet el término “presupuesto” y analice sus descubrimientos con la clase.



## Caso internacional 4.1

### Desarrollo de metas verificables

El gerente de división escuchó recientemente una conferencia sobre administración por objetivos. Su entusiasmo, encendido en ese momento, se incrementó al pensar sobre el tema. Finalmente decidió introducir el concepto y ver qué podía obtener en la siguiente reunión con su personal.

Hizo un recuento del desarrollo teórico de la técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y pidió a sus subordinados que pensarán si debían adoptarla.

No fue tan fácil como todos pensaron. En la siguiente reunión se plantearon varias preguntas. “¿Tiene usted metas para la división que le fueron asignadas por el presidente para el año próximo?”, quería saber el gerente de finanzas.

“No, no las tengo —respondió el gerente de división—. He estado esperando que la oficina del presidente me informe qué se espera, pero parece que no harán nada al respecto”.

“¿Qué es lo que la división hará entonces?”, preguntó el gerente de producción, con la esperanza de que no se indicara ninguna acción.

“Me propongo listar mis expectativas de la división —manifestó el gerente de división—. No son un gran misterio. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre las ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa en funcionamiento para el 30 de junio, con características específicas que mencionaré más adelante, para desarrollar nuestros futuros gerentes; la terminación del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ para finales del año; y la estabilización de la rotación de personal a 5%”.

Los asistentes quedaron asombrados de que su superior hubiera pensado en estos objetivos verificables y los estableciera con tanta claridad y seguridad. También les sorprendió su sinceridad de querer alcanzarlos.

“Durante el mes próximo, quiero que cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus funciones. Naturalmente serán distintas para finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Como quiera que las establezcan, espero que se sumen para la realización de las metas de la división”. ■

## Preguntas

1. ¿Puede un gerente de división desarrollar metas u objetivos verificables cuando no le han sido asignados a él o ella por el presidente? ¿Cómo? ¿Qué tipo de información o ayuda cree usted es importante que reciba el gerente de división de las oficinas principales?
2. ¿Estableció el gerente de división las metas de la mejor manera? ¿Qué habría hecho usted?



## Caso internacional 4.2

### ¿Podremos competir en este mercado?

Elaborado por Mónica Zelaya, directora del Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala

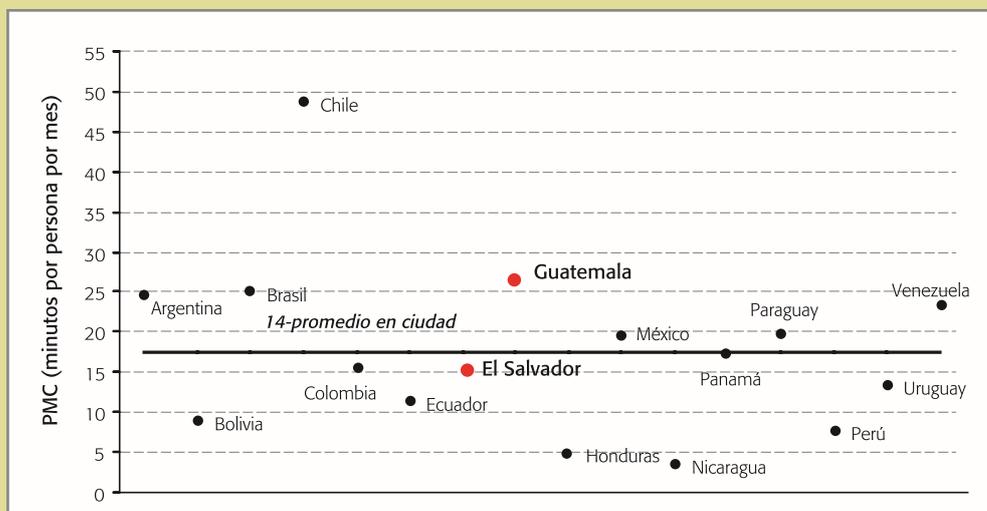
Usted es un famoso empresario latinoamericano que ha tenido desde hace años gran interés por invertir en el mercado de telefonía celular. Para ello, ha pedido un dictamen y su recomendación a un equipo de investigación en temas de estrategia. Después de varios meses de investigación, se ha identificado un mercado con características muy interesantes, especialmente en dos territorios: El Salvador y Guatemala, por su comportamiento en los últimos años. A continuación encontrará un resumen de lo que se ha analizado del mercado de telefonía celular en Guatemala.

...(EXTRACTO DEL INFORME SOBRE TELEFONÍA CELULAR EN GUATEMALA)

La telefonía celular en Guatemala experimentó grandes cambios que han beneficiado a los consumidores. Al igual que en otros países, la telefonía celular ha cobrado un auge importante, pues se encuentra en constante crecimiento, pero en el caso de Guatemala presenta un comportamiento muy particular, gracias a una inteligente modificación de la legislación guatemalteca,<sup>1</sup> que permite la emisión de títulos de usufructo (comercializables) que generan derechos de propiedad privada del uso del espectro radiofónico por treinta años. Después de esta modificación, a fines de 1990 empezó a abrirse el mercado. En el mercado guatemalteco sólo existía una empresa autorizada para la venta del servicio de telefonía celular: Comcel (hoy Tigo). A partir de entonces empezó la lucha por ganar clientes de telefonía celular, incorporándose al mercado local más opciones como: Telefónica, PCS (propiedad de la ya privatizada empresa estatal de teléfonos: Telgua, que incluye inversión de capital mexicano, y recientemente comprada por Claro), y Bellsouth (que posteriormente fue comprada por Telefónica).

Las acciones llevadas a cabo por estas empresas son ejemplo de un continuo aprendizaje en el tema de estrategia y empresarialidad. Las empresas han realizado cambios tanto de sus procesos como de los productos que ofrecen, principalmente en el tema de precios y opciones disponibles, con lo que han creado un consumidor cada vez más exigente, como ejemplo de esto a finales del 2006, las empresas de telefonía celular intentaron hacer algunos cambios a sus políticas, lo que incluía eliminar algunas promociones y reinstaurar el cobro por llamadas entrantes, poco después de correrse el rumor, las protestas de los consumidores lograron disuadir a las empresas.

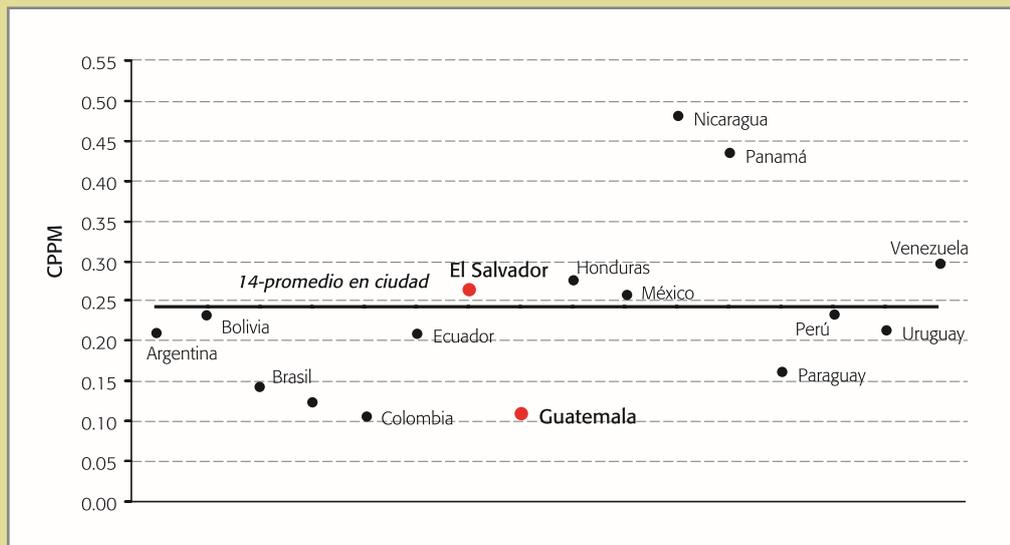
Las consecuencias son verdaderamente impresionantes: Guatemala hoy tiene el costo promedio por minuto (CPPM) de telefonía celular más bajo de Latinoamérica y se encuentra entre los tres países de mayor consumo



<sup>1</sup> 1996 Ley General de Telecomunicaciones, Decreto 94-96, 14 de noviembre de 1996 (Guatemala).

(PMC), lo que genera retos interesantes para las empresas que deseen ingresar en el mercado de telefonía en Guatemala, pues la inversión inicial en comparación al rendimiento obtenido por minuto puede llegar a ser muy alta, dependiendo de las estrategias que decida la empresa tomar.

Esta apertura del mercado de telecomunicaciones ha permitido conectar a muchas áreas remotas del país con nuevos mercados, creando un impacto a nivel de todo el país. Lo más interesante es observar la cantidad de opciones que poseen hoy los guatemaltecos para usar este servicio, desde disponibilidad de equipos de última moda a nivel internacional, hasta los servicios de la más alta tecnología, adaptados a las necesidades de cada mercado, creando continuamente nuevas oportunidades para los guatemaltecos.



Property Rights to Radio Spectrum in Guatemala and El Salvador: An Experiment in Liberalization.  
Thomas W. Hazlett, Giancarlo Ibárgüen S, & Wayne A. Leighton. March 19, 2007

Este mercado tiene algunas características interesantes:

- Es definitivamente un mercado en constante crecimiento.
- Se observa mucha demanda por el servicio de telefonía celular.
- Hay una gran diversidad en servicios, es decir, que se ofrecen servicios para una gran variedad de segmentos de mercado.
- El marco legal ha generado confianza en la inversión, porque garantiza el usufructo por un largo periodo y facilita la interconexión.
- Las barreras naturales de entrada son altas, no sólo en la inversión que hay que realizar para entrar en este mercado, sino la filiación que los usuarios tienen con las marcas ya existentes.

Debido a que existe una variedad de oportunidades de inversión en el sector, no sólo en empresas que brindan ese servicio de telefonía celular, sino en negocios relacionados, se puede identificar una gran cantidad de oportunidades de negocios, entre las que se encuentran: más empresas que participen en la telefonía celular; empresas que sean canales de distribución de las ya existentes compañías de telefonía celular, especialmente en territorios en los que no hay presencia de este servicio aún (aunque debe invertir en antenas para ampliar la red de comunicación a cambio de un margen mayor en el minuto que utilice el servicio); empresas que ofrecen servicios de telefonía celular como medio para entregar su servicio (por ejemplo, empresas que distribuyen información, mercadean productos o servicios por medio de los celulares); empresas que venden el servicio de cobro financiero (incluso de cobro de préstamos que las personas pagan como un débito a su saldo de tarjeta); empresas que distribuyen tarjetas de minutos de tiempo de aire; empresas que producen e imprimen tarjetas de teléfono; empresas que venden accesorios para celulares, y muchas más. ■



---

## Preguntas

Como asesor, este inversionista le ha pedido que seleccione la oportunidad de negocios que considere la más atractiva. Y para ello debe hacer un reporte que incluya lo siguiente:

1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Misión de la empresa.
3. Objetivos globales de esa empresa.
4. Estrategia.

# 5

## Capítulo

### Estrategias, políticas y premisas de planeación



#### Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y el propósito de estrategias y políticas.
2. Describir el proceso de la planeación estratégica.
3. Comprender la matriz FODA y la matriz de portafolio de empresas.
4. Describir algunos tipos de estrategias y políticas importantes y la jerarquía de estrategias.
5. Identificar las estrategias genéricas de Porter.
6. Discutir la naturaleza de premisas y pronósticos.

En la actualidad, casi todas las empresas de negocios realizan planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. De forma conceptual, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con la capacidad de la empresa.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede asegurar si el ambiente externo y el interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos dentro de varios años. Por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos acerca del ambiente anticipado. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes. Por ejemplo, el pronóstico del producto nacional bruto se vuelve la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se convierte en la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo, aprenderá acerca de la naturaleza y el propósito de estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica (que identifica los aspectos críticos de formular una estrategia), la matriz FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos), la matriz del portafolio de empresas (una herramienta para asignar recursos), algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de estrategias y estrategias genéricas. Dado que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también aprenderá acerca de realizar premisas y pronósticos.

## ■ La naturaleza y el propósito de estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son el marco para los planes, son la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (que se deriva de la palabra griega *strategos*, que significa “general”) se ha utilizado de diferentes maneras. Los autores difieren en al menos un aspecto importante. Algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico más que los fines por sí mismos. Como se señaló en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las **políticas** son declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen el propósito de guiar a los gerentes en su compromiso de tomar una buena decisión finalmente.

La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se refiere a la dirección en la que los recursos humanos y materiales serán aplicados para incrementar la oportunidad de alcanzar los objetivos seleccionados.

### **Estrategia**

Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

### **Políticas**

Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones.



## Perspectiva internacional

### Impulsada por valor –y política– Samsung busca reconocimiento global<sup>1</sup>



Grupo Samsung es un conglomerado coreano enfocado en productos electrónicos y servicios financieros. En el pasado, muchas compañías coreanas encontraban dificultades porque se diversificaban a campos no relacionados. En su nuevo enfoque a la administración, Samsung trata de evitar las fallas de otras compañías. A principios de este siglo, Samsung dio inicio a una política diseñada a hacer de la compañía un líder en su campo, compitiendo contra empresas como Sony, de Japón.

La compañía es impulsada por sus valores y su filosofía, que establece: “Dedicaremos nuestras personas y tecnologías a crear productos y servicios superiores, contribuyendo así a una mejor sociedad global.”<sup>2</sup> Samsung reconoce la importancia de su gente y el uso de las tecnologías más

recientes para alcanzar el éxito en el mercado. Al mismo tiempo, está consciente de la responsabilidad de contribuir a la sociedad, no sólo en Corea, sino a nivel mundial.

El presidente Lee Kun-Hee estableció las bases para un nuevo enfoque de la administración que considera los defectos como un crimen. Calidad, productos superiores y excelente servicio al cliente son considerados factores clave para el éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por empresas japonesas. Con su enfoque de “administración digital”, Samsung intenta explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

Los valores, filosofías y políticas de Samsung, así como su meta de convertirse en un líder global en su campo, han atraído a muchos estudiantes universitarios coreanos. ¿Ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?

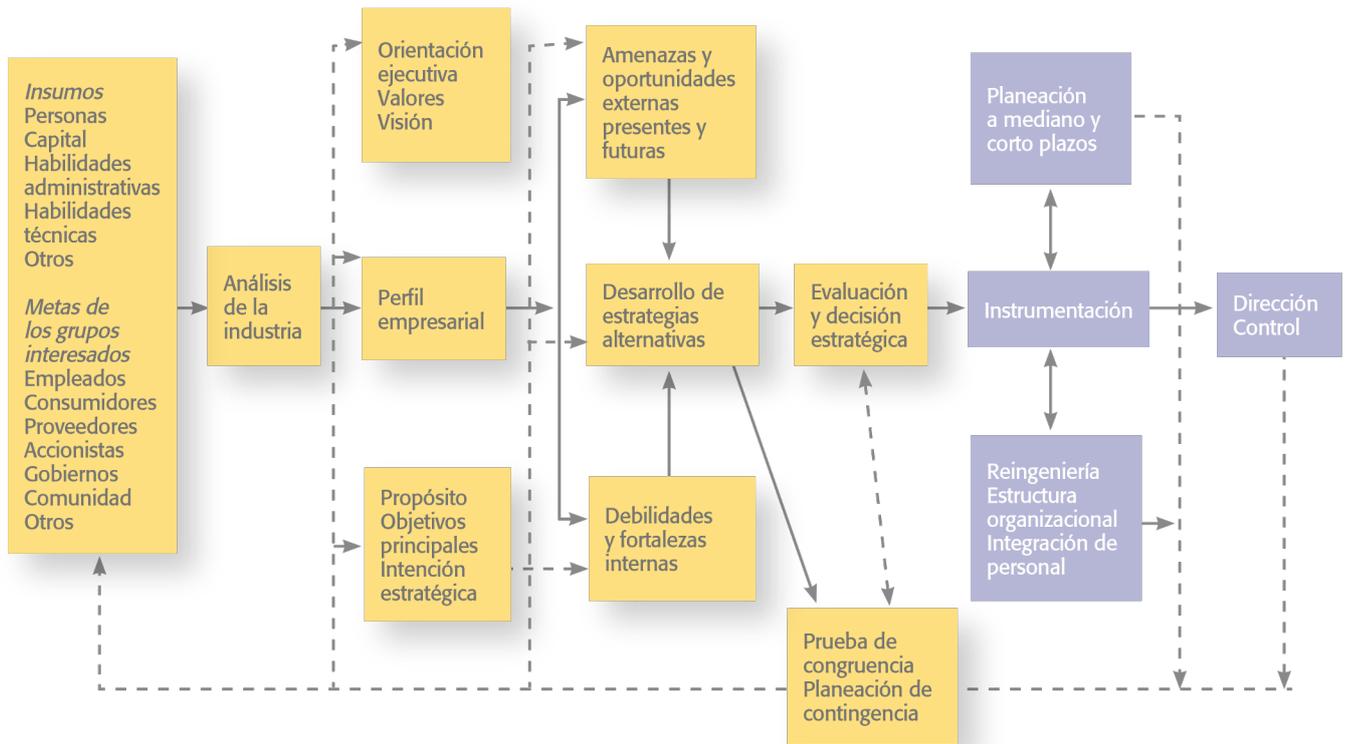
Para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, con detalles crecientes hasta llegar al centro de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y las estrategias deben estar apoyadas por tácticas efectivas.

## ■ El proceso de planeación estratégica

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede ser construido, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 5.1 y elaborado en lo siguiente.

<sup>1</sup> Moon Ihlwan y Gerry Khermouch, “Samsung: No Longer Unsung”, *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2001. Véase también [www.samsung.com](http://www.samsung.com), consultado el 1 de octubre de 2006.

<sup>2</sup> Samsung, [www.samsung.com](http://www.samsung.com), consultado el 14 de enero de 2002.



Adaptado y modificado de Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en Long Range Planning, vol. 15, núm 2, 1982, pp. 54-66.

**FIGURA 5.1** Modelo del proceso de planeación estratégica

## Insumos a la organización

Los diversos insumos organizacionales, que incluyen los insumos de metas de los reclamantes se analizaron en el capítulo 1 y no requieren elaboración adicional.

## Análisis de la industria

Como se verá más adelante en este capítulo, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria al analizar el ambiente externo. El enfoque debe estar en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y las posiciones de negociación de los proveedores, así como de compradores o clientes.

## Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar dónde está posicionada la compañía y hacia dónde debería ir. De tal forma que la alta gerencia determina la misión de la empresa y aclara su orientación geográfica, así como si debería operar en regiones selectas, en todo el país de origen, o hasta en diferentes países. Además, los gerentes evalúan la posición competitiva de su empresa.



## Perspectiva empresarial

### Entrevista con Art Ciocca, presidente del Wine Group<sup>3</sup>



El Wine Group es la tercera vinatera del mundo, esto debido a su volumen.<sup>4</sup> El señor Art Ciocca<sup>5</sup> es el presidente del Wine Group y lo fundó con una compra administrativa de los activos vinícolas de la Coca-Cola Bottling Company de Nueva York en 1981. El Wine Group ganó fama y participación de mercado con su producto innovador 'Wine in a Box' (Vino en caja). El cambio a este producto fue en gran parte la respuesta al reconocimiento de su desventaja competitiva de precios en botellas de vidrio relativa a empresas más grandes de la industria. Su innovación del producto de vino de alta calidad en una caja le permitió crecer con rapidez y eficiencia con productos que satisfacían las demandas de sus clientes. A lo largo de su historia, Ciocca ha dirigido a Wine Group en exitosas elecciones estratégicas (como la demanda del mercado de los vinos para enfriar de mediados a fines del decenio de 1980) con un cuidadoso análisis de las fortalezas de sus competidores y su propia habilidad de escoger los merca-

dos en los que podía competir con efectividad y rentabilidad. Ciocca contempla la administración empresarial como una práctica que puede y debe ser utilizada en organizaciones de todos los tamaños, no sólo en nuevas empresas.

## Orientación, valores y visión de los ejecutivos<sup>6</sup>

El perfil de la empresa se conforma por personas, en especial los ejecutivos; y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia. Establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de su visión al contestar la siguiente pregunta: "¿En qué queremos convertirnos?"<sup>7</sup> En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado porque tienen efecto en la estrategia. Por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir bebidas espirituosas puede parecer redituable, los ejecutivos podrían decidir en contra de esa estrategia debido al sistema de valores de la alta gerencia que condena las bebidas alcohólicas.

<sup>3</sup> Entrevista realizada a Art Ciocca, presidente de The Wine Group el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.

<sup>4</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wine\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Wine_Group)

<sup>5</sup> Escuche a Art Ciocca en formato podcast en: <http://www.usfmbapodcast.com/archive.htm#Ciocca>

<sup>6</sup> Para una discusión de visión, véase James C. Collins y Jerry Porras, "Building Your Company's Vision", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (editores), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 442-456.

<sup>7</sup> Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 56.

## Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica<sup>8</sup>

La **misión**, en ocasiones también llamado el propósito, es la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?” Los principales objetivos son los puntos finales hacia dónde se dirigen las actividades de la empresa. Estos temas se analizaron en el capítulo anterior.

La **intención estratégica** es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron liderazgo global.<sup>9</sup> Encontraron que esas empresas tenían la obsesión de ganar, no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización, esta obsesión se llama intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de “encerrar en un círculo a Caterpillar”, su principal rival, la idea de Canon de “derrotar a Xerox”, o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz, “una segunda Ford”. Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención es estable con el tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

### Misión

Una declaración que responde la pregunta: “¿Cuál es nuestra empresa?”

### Intención estratégica

Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

[www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com)  
[www.xerox.com](http://www.xerox.com)  
[www.honda.com](http://www.honda.com)  
[www.ford.com](http://www.ford.com)

## Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, de productos y servicios en el mercado y de otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

## Ambiente interno<sup>10</sup>

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Deben evaluarse otros factores internos importantes para formular una estrategia, los cuales incluyen los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y relaciones con los clientes.

<sup>8</sup> Gary Hamel y C. K. Prahalad, “Strategic Intent”, en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (editores), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 56-76; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 141-149; Hamel, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000; Hamel, “Inside the Revolution: Take It Higher”, *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

<sup>9</sup> El artículo de Hamel y Prahalad fue publicado originalmente en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, y fue reimpresso con ciertos cortes en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp. 41-45.

<sup>10</sup> Howard Thomas, Timothy Pollock y Philip Gorman, “Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches”, *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 70-82.

## Desarrollo de estrategias alternativas

www.hyundai.com  
www.gm.com

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar tipos de estrategias muy diferentes,<sup>11</sup> especializarse o concentrarse, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va de autos baratos, a los de lujo). Bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe de precio competitivo que fue bien recibido en el mercado.<sup>12</sup>



### Perspectiva internacional

#### La estrategia de expansión de ZX Auto China



Ahora nadie se sorprende de encontrar artículos chinos de diverso tipo en cualquier país de Europa o de América. No obstante, siempre es un duro golpe para las empresas que ya están en el mercado saber que tendrán que competir con artículos chinos que tendrán un precio mucho menor al propio. Así que cuando se anunció que entrarían automóviles chinos a México, en 2008, importados por la ZX Auto China, la mayoría de los distribuidores establecidos en ese país, como Ford, Chevrolet, Chrysler, Nissan, Toyota, Honda y Jeep recibieron un duro golpe. Además, ZX Auto China anunció que instalaría una fábrica de automóviles en la ciudad mexicana de Tijuana en 2008, la cual fabricará vehículos utilitarios y camionetas, con el fin de vender en Estados Unidos, a través de Camco Autos.

En septiembre de 2007 llegarán los primeros 30 mil vehículos, importados por ZX Auto México, que inauguran las operaciones de Zhongxing Auto en América, y que tendrán precios de entre 12 mil dólares para camionetas y de 2 999 a 3 200 para sus trimotos. Su plan es expandirse desde México a Estados Unidos y a América Latina. Su objetivo es producir 800 mil vehículos de 2008 a 2012, con una estrategia agresiva de introducción: en la compra de los primeros modelos regalarán una trimoto. ZX Auto espera ingresar al mercado estadounidense en 2008 mediante su subsidiaria ZX Automobile Corporation NA.

Fuentes: Información basada en <http://es.cars.yahoo.com/26062007/185/china-zx-auto-instalara-mexico-fabrica-america.html>, consultada el 13 de julio de 2007; Durán Antonio, "Llegan autos chinos a México", *El Financiero* (en línea), 12 de junio de 2007, consultado en <http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=62853&docTipo=1&orderBy=docid&sortBy=ASC> y del sitio de ZX Autos: [http://www.zxauto.com.cn/english/news\\_show.asp?iID=1&currentPage=1](http://www.zxauto.com.cn/english/news_show.asp?iID=1&currentPage=1), consultado el 13 de junio de 2007.

<sup>11</sup> Para una discusión detallada de varios tipos de estrategias, véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>12</sup> Brian Bremner, "Hyundai Gets Hot", *BusinessWeek*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.

De manera alterna, una empresa puede *diversificarse*, al extender sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un Grupo Detallista Especializado que incluyó a tiendas como la Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la *expansión internacional* a otros países, como se describió en el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las *inversiones conjuntas* y las *alianzas estratégicas* apropiadas para algunas empresas.<sup>13</sup> En los grandes negocios donde las empresas tienen que reunir sus recursos, como lo ilustra la inversión conjunta de General Motors y Toyota para producir autos pequeños en California.<sup>14</sup>

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de *liquidación* al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa, como lo ilustran las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, o declararse en quiebra, como lo ejemplifica la compañía de energía Enron. Pero en algunos casos, la liquidación puede no ser necesaria, sólo una estrategia de *atrincheramiento* puede ser suficiente. En tal situación, la compañía recorta su operación temporalmente.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias. En la práctica, las compañías, en especial las grandes, buscan una combinación de estrategias.

www.kmart.com  
www.bordersgroupinc.com  
(Walden)  
www.paylessdrug.com  
www.toyota.com  
www.nummi.com

## Evaluación y elección de estrategias<sup>15</sup>

Las diversas estrategias se tienen que evaluar con mucho cuidado antes de hacer la elección. Las elecciones estratégicas se consideran a la luz de los riesgos involucrados en una decisión en particular. Algunas oportunidades redituables pueden no aprovecharse porque el fracaso en un proyecto arriesgado resulta en la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento. Hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. Más aún, la reacción de los competidores se debe tomar en consideración. Cuando IBM redujo el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más elección que reducir sus precios también. Esto ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

## Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Durante todas las fases del proceso de planeación estratégica, las pruebas de congruencia son esenciales. Ya que el futuro no se puede

<sup>13</sup> Para una discusión de alianzas estratégicas, véase Manuel G. Serapio, Jr. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (editores), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

<sup>14</sup> New United Motor Manufacturing, Inc., *www.nummi.com*, consultado en septiembre de 2006.

<sup>15</sup> Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.

predecir con un alto grado de certidumbre, es necesario tener planes de contingencia preparados. Por ejemplo, una estrategia puede prepararse bajo la suposición de que el producto nacional bruto pueda incrementarse 3% anual en los próximos tres años. También se puede elaborar un plan de contingencia donde el escenario incluye una importante recesión.

## Planeación a mediano y corto plazos, implementación a través de organizar, asignar personal, dirigir y controlar

Aunque no es parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestra con líneas punteadas en la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la implementación de los planes se debe considerar durante todas las fases del proceso. La implementación de la estrategia requiere organizar, quizás hasta someter a la organización a un proceso de reingeniería (véase la parte 3 de este libro), integrar personal (staffing), es decir, cubrir y mantener cubiertas las posiciones de la estructura de la organización (véase la parte 4) y proporcionar liderazgo a través de motivación y comunicación efectiva (véase la parte 5). También se deben instalar controles para monitorear el desempeño contra los planes (véase la parte 6). La importancia de la realimentación se muestra por los rizos del modelo. Estos aspectos de la implementación de la estrategia se discuten más adelante en la obra.

### ■ La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

En la actualidad, los diseñadores de estrategias son asistidos por varias matrices que muestran las relaciones de variables críticas, como la matriz del portafolio de empresas del Boston Consulting Group que se analizará más adelante. Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.<sup>16</sup>

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

<sup>16</sup> Esta discusión y las cifras acompañantes han sido adaptadas de Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66; Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.



Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde *F* representa fortalezas; *O*, oportunidades; *D*, debilidades y *A*, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

## Cuatro estrategias de alternativa

La figura 5.2 presenta las cuatro estrategias de alternativa de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas):

1. La *estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta se liquide.
2. La *estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La *estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La *estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

**FIGURA 5.2** Matriz FODA para la formulación de estrategias

## Dimensión de tiempo y la matriz FODA

Hasta ahora, los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento en particular. Sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la figura 5.3. Así, podemos empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con un análisis del presente, y quizá, lo más importante, enfocarse en diferentes periodos (T1, T2, etc.) en el futuro.

## Aplicación de la matriz de fusiones FODA para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas

Compañías de todo el mundo utilizan la matriz FODA; la matriz también se ha incluido en varios libros de texto modernos sobre administración estratégica.<sup>17</sup> En fecha reciente, el concepto de la matriz FODA se introdujo para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas.<sup>18</sup> Cuando dos socios consideran actividades conjuntas, es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada socio, así como sus oportunidades y amenazas. Más aún, deben considerarse sus estrategias de alternativa *antes* de que su asociación sea considerada: estas dos matrices FODA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos. Por ejemplo, fortalezas y debilidades complementarias podrían resultar en una ventaja competitiva para ambas

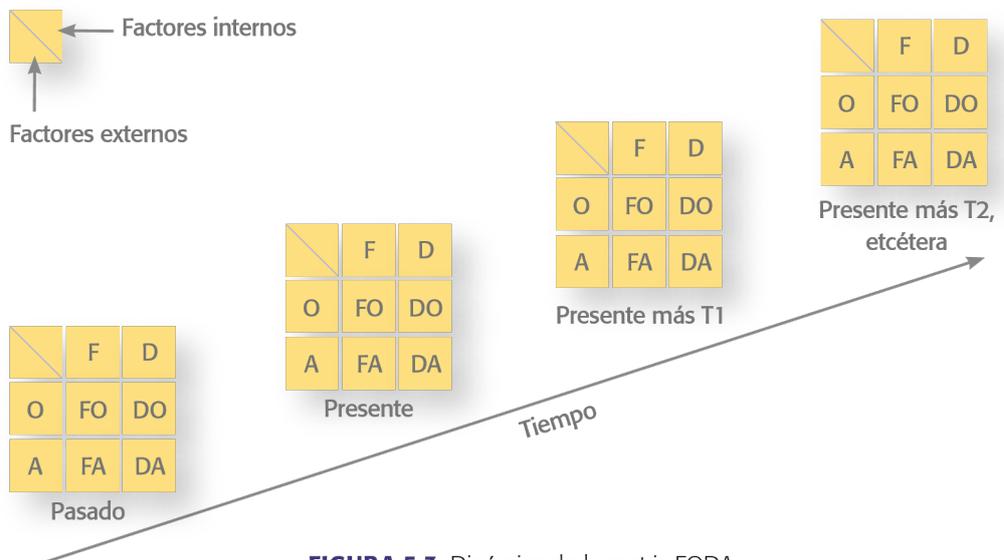


FIGURA 5.3 Dinámica de la matriz FODA

<sup>17</sup> Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>18</sup> La Matriz de Fusiones TOWS fue presentada en la Eastern Academy of Management Conference de San José, Costa Rica, del 17 al 21 de junio de 2001 y fue ilustrada por la fusión Daimler-Chrysler.



## Perspectiva internacional

### Daimler-Chrysler y Mercedes se separan

Luego de casi 10 años desde su fusión en 1998, Daimler-Chrysler ha anunciado su separación el 14 de mayo de 2007. Tres años de pérdidas millonarias consecutivas en Chrysler Group (en 2006 por mil millones de euros) y el cierre de su fábrica en Newark, debido a la volatilidad y las presiones fuertes sobre los márgenes de utilidad en Norteamérica, su principal mercado, han tenido un efecto negativo en su crecimiento. En el mercado automotriz se considera que Chrysler tiene un oferta obsoleta, conformada por pickups y camionetas todoterreno enormes con tanques de gasolina también enormes, estas características sumadas a la fuerte competencia pueden ser las causantes de sus aprietos.

Por otro lado, Daimler-Benz registró ganancias récord en 2006; el consorcio creció 5 500 millones de euros este año. Por eso, la central alemana teme que su estrella Daimler-Benz vea empañado su desempeño por su socio estadounidense.

En un comunicado de su sitio se afirma que a pesar de que las sinergias entre ambas empresas han sido utilizadas por completo, "no puede haber más colaboración entre sus segmentos de mercado diferentes".

Así, Cerberus Capital Management, una empresa afiliada de capital privado, tomó el control de Daimler-Chrysler y su negocio de servicios financieros por 7 400 millones de dólares y se espera que en breve anuncien la nueva estrategia de lo que será Daimler AG.

Fuentes: Basado en información tomada de Herrera Pahl, Claudia, "Daimler-Chrysler: ¿Divorcio programado?", en DW-World, consultado en <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2351291,00.html>; y del sitio de DaimlerChrysler: <http://www.daimlerchrysler.com>, consultado el 13 de julio de 2007.

compañías. Por otra parte, la repetición y el traslape pueden resultar en una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices, debe desarrollarse una tercera para la sociedad. Esto tiene importancia especial para adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante. Preparar las tres matrices FODA puede hacer que se identifiquen problemas potenciales en asociaciones más sueltas como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA quedará ilustrada por la fusión Daimler-Chrysler en la sección de cierre de la segunda parte.

## ■ Estrategia de océano azul: en busca de oportunidades en un mercado no contendido<sup>19</sup>

En el análisis de la matriz FODA se mostró que las compañías podían usar sus fortalezas y superar sus debilidades al aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Se sugirió que la estrategia potencial más exitosa era usar la fortaleza de la empresa y aprovechar las oportunidades.

En el libro *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, de reciente publicación, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne específicamente sugieren enfocarse en oportunidades que exploran aguas no

<sup>19</sup> W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *BusinessWeek Online*, 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", <http://knowledge.insead.edu>, consultado el 24 de noviembre de 2006.

contendidas (oportunidades) en el “océano azul”, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el “océano rojo”, como los autores sugieren. El océano rojo se puede ilustrar con la “sangrienta” competencia actual en la industria automotriz donde las compañías tratan de ser un poco mejores que su competidor al tener, por ejemplo, una estructura de costos más baja. En contraste, la estrategia del océano azul se puede ilustrar por la subasta en línea de eBay al ingresar a un mercado sin competidores. exploremos más a fondo las diferencias entre las estrategias del océano rojo y el azul.

Estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo, dirigidas a derrotar a la competencia en un mercado existente. Las compañías trataban de ser mejores que sus competidores. Michael Porter de Harvard sugirió que las compañías tienen que hacer una elección estratégica entre la diferenciación al ofrecer a los clientes algo especial por lo que están dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una menor estructura de costos bajos, como lo ejemplifica Wal-Mart que se estudia más adelante en el capítulo 6.

En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca en el mercado no contenido al ofrecer un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, haciendo la competencia irrelevante, como sugiere el subtítulo del libro *Blue Ocean Strategy*. Más que competir en una situación de demanda existente, la estrategia del océano azul intenta crear y desarrollar una nueva demanda de sus productos o servicios. Más aún, la compañía exitosa buscará estrategias que se enfocan en la diferenciación y bajo costo como se ilustró con la introducción del coche Lexus que tenía características de diferenciación de los autos de lujo, pero a un menor precio. De este modo, Toyota, el fabricante de Lexus, creó valor para el comprador. La innovación con valor es más que simple innovación, es una estrategia que requiere que toda la compañía esté comprometida a la creación de valor para el cliente al ofrecer algo especial a un costo y precio relativamente bajo.

Para capturar el océano azul y volver irrelevante a la competencia, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y marco de acción llamada *The Strategic Canvas*. Esta herramienta identifica los factores relevantes de una industria en la que las compañías compiten. Estos factores varían de una industria a otra. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas, los factores pueden incluir el precio de la transportación aérea, alimentos, la amabilidad en el servicio, etc. Southwest Airlines, la exitosa aerolínea de Estados Unidos, califica bajo en precios, alimentos y conexiones en los centros aeroportuarios (hubs). Pero califica más alto en amabilidad en el servicio y frecuencia de vuelos que otras aerolíneas. Ya que Southwest tenía poca competencia en estos últimos criterios donde obtenía altas calificaciones, buscaba una estrategia de océano azul.

Para compañías que procuran una estrategia de océano azul, se deben buscar cuatro acciones. Primero, identificar y eliminar aquellos factores que puedan no tener importancia para el comprador. Segundo, si la eliminación no es una opción, considere reducir esos factores. Tercero, eleve o fortalezca aquellos factores que son únicos. Y cuarto, cree factores nuevos o nuevos y únicos que son deseados por los compradores, pero ignorados por los competidores. Esto fue lo que Southwest Airlines y otras empresas hicieron al adoptar una estrategia de océano azul.

¿Cómo puede aplicarse la estrategia de océano azul al formular una estrategia basada en la matriz FODA de la figura 5.2 mostrada antes? La estrategia de océano rojo tradicional se puede ejemplificar por la estrategia FA (fortalezas y amenazas) en la que una compañía usa sus fortalezas para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia frente a frente con frecuencia resulta en un baño de sangre a través de una estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia FO



## Perspectiva internacional

### El océano azul de iPod

Un parteaguas en las innovaciones tecnológicas masivas ha sido, sin lugar a dudas, la creación del iPod por Apple, un reproductor de música digital, que en sus últimos modelos ya incluye una pantalla a color, batería con duración de 20 hr, capacidad de video y de canciones de 80GB. Desde su introducción en octubre de 2001, se han vendido 1.5 millones de iPods y contribuyó enormemente a que Apple alcanzara ingresos operativos en 2003, de 24 millones de dólares, por lo que hay quien piensa que el pequeño gadget le salvó la vida a Apple.

No obstante, la competencia no se durmió y, lo que antes fue una mina de oro para Steven Jobs, director ejecutivo de Apple, ahora se ve socabado por la introducción de reproductores de música de Dell, que cuestan 100 dólares menos que el iPod, o el de Samsung que trabaja con Napster y es más barato.



Fuentes: Basado en información de Hawn, Carleen, "If he's so smart... Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation", en Fast Company.com: <http://www.fastcompany.com/magazine/78/jobs.html>, consultado el 13 de julio de 2007; y del sitio de Apple en: [www.apple.com](http://www.apple.com).

(fortalezas-oportunidades) en la que una compañía usa sus estrategias para aprovechar oportunidades, sería un ejemplo de estrategia de océano azul. Es cierto que en la matriz FODA los análisis de oportunidades fueron considerados en general, en tanto que Kim y Mauborgne se enfocan en oportunidades únicas ignoradas por los competidores.

Existe otra alternativa de estrategia de océano azul, concretamente la estrategia DO, donde una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superar la debilidad es buscar oportunidades únicas. A menudo, una compañía con debilidades puede estar en problemas y luego sentirse motivada a buscar oportunidades que no hayan sido explotadas por sus competidores con intensidad, es decir, adoptar una estrategia de océano azul.

En resumen, las compañías que adoptan una estrategia de océano azul pueden buscar las estrategias FO y FA que se muestran en la figura 5.2. Si bien no se puede evitar enfrascarse en la estrategia FA, es prudente que las empresas intenten primero adoptar una estrategia de océano azul para evitar la confrontación sangrienta resultante de la alternativa FA.

## ■ La matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

El Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas.<sup>20</sup> La figura 5.4, una versión simplificada de la matriz, muestra los enlaces entre la tasa de

<sup>20</sup> Bruce D. Henderson, *The Experience Curve Revisited*, Boston: Boston Consulting Group, sin fecha; Barry Hedly, "Strategy and the 'Business Portfolio'", *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, "The Application and Misapplication of the Experience Curve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, [www.bcg.com](http://www.bcg.com), consultado el 14 de enero de 2002.



Adaptado de *The Product Portfolio Matrix*, copyright 1970, The Boston Consulting Group, Inc.

**FIGURA 5.4** Matriz de portafolios de negocios

crecimiento de la empresa y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las “interrogantes”, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, por lo común requieren inversión de efectivo para convertirse en “estrellas”, las empresas en la posición de alto crecimiento y muy competidas. Estos tipos de empresas tienen oportunidades de crecimiento y utilidades. Las “vacas de efectivo”, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y tales empresas están en una posición de elaborar sus productos a bajos costos. Por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los “perros” son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado. Por lo común no son empresas redituables y en general hay que deshacerse de ellas.

La matriz de portafolio fue desarrollada para corporaciones grandes con varias divisiones que frecuentemente están organizadas alrededor de unidades de empresas estratégicas (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolio fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento ha sido considerado insuficiente para la evaluación de la importancia de una industria. De igual modo, la participación de mercado como regla para medir la posición competitiva puede ser inadecuada.

## ■ Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa de negocios (y con alguna modificación, también para otros tipos de organizaciones), las principales estrategias y políticas que dan una dirección general a

la operación, es probable que estén en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Analizaremos sólo las últimas dos.

## Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido muy real, las utilidades son simplemente una medida —aunque importante— de lo bien que una compañía atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor único, determinan lo que es o será una empresa.

Las preguntas claves en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser un líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos ir al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

## Marketing

Las estrategias de marketing son diseñadas para guiar a los gerentes a llevar productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar. Las estrategias de marketing están estrechamente relacionadas a las estrategias de productos; deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera las dos funciones básicas de la empresa como innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y marketing. Una empresa apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

Las preguntas claves que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cómo es mejor vender para nosotros?
- ¿Tenemos algo que ofrecer que los competidores no?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son la mejor política y estrategia de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?



FIGURA 5.5 Pirámide de jerarquías de estrategias

## ■ Jerarquía de las estrategias de la compañía

En compañías grandes y diversificadas, la estrategia general puede tomar la forma de una jerarquía. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo. A este nivel, los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada. Las decisiones se toman con relación en las industrias en las que la compañía quiere competir. A menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de empresas.

El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que por lo común las desarrolla el gerente general de una unidad de negocio. Estas estrategias son revisadas y aprobadas o rechazadas por el director ejecutivo. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área en particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico, se desarrollan las *estrategias funcionales* (o políticas). Éstas son diseñadas para los diferentes departamentos u otras unidades organizacionales como finanzas, producción, marketing, servicio y personal. La meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

## ■ Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter<sup>21</sup>

El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de esa industria. Este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

<sup>21</sup> Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-145. Véase también su *Competitive Strategy*, Nueva York: Free Press, 1980; *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990; "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63 y siguientes.



## Análisis de la industria<sup>22</sup>

En el análisis de la industria, Porter identificó cinco fuerzas: 1) la competencia entre compañías, 2) la amenaza de nuevas compañías que entran al mercado, 3) la posibilidad de usar productos o servicios sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, las cuales son genéricas porque pueden ser adecuadas a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

## Estrategia general de liderazgo de costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado.

## Estrategia de diferenciación

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales; al igual que la Caterpillar Company, que es conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de partes de repuesto. En el amplio mercado del consumidor, el jabón Dial se distingue de otras marcas por su uso de desodorantes.

## Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica, u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Una estrategia de bajo costo, de diferenciación, o ambas pueden lograr esto. Porter ilustra la estrategia de bajo costo enfocada con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas. La *estrategia de diferenciación enfocada* puede ejemplificarse por Cray Research Inc., especializada en supercomputadoras poderosas y sofisticadas. La diferenciación permite a la compañía cobrar precios premio.

En general, una compañía necesita elegir una estrategia genérica para “no verse atrapada en el centro”, según Porter. La que se quede atrapada en el centro necesita decidir una estrategia de bajo costo en un mercado amplio o estrecho, u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho.

<sup>22</sup> Fred Nickols, “Industry Analysis ala Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy”, 2000, [http://home.att.net/~nickols/five\\_forces.htm](http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm), consultado el 1 de octubre de 2006.

### Premisas de planeación

El ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes.

## ■ Premisas y pronósticos de planeación

Uno de los pasos esenciales y a menudo ignorados en una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, que es el establecimiento y acuerdo de gerentes y planeadores de usar suposiciones congruentes, críticas, para los planes que se consideran. Las **premisas de planeación** se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen. Incluyen suposiciones o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes.<sup>23</sup> Ejemplos de éstos son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

Debe hacerse una distinción entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, generalmente en términos financieros de planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar condiciones de empresas futuras, volumen de ventas o el ambiente político, presenta premisas sobre las cuales desarrollar planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito previo de la planeación; en el segundo, el pronóstico es un resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía de electricidad de construir una planta generadora nuclear, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes que necesariamente dependen de que se construya la planta generadora.

## Pronósticos ambientales

Si el futuro se pudiera pronosticar con precisión, la planeación sería relativamente simple. Los gerentes sólo tendrían que tomar en cuenta sus recursos humanos y materiales, y sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder hacia él con un grado de certidumbre más o menos alto. En la práctica, pronosticar es mucho más complicado.

## Valores y áreas de pronóstico

Pronosticar tiene valores adicionales a su uso. Primero, la elaboración de pronósticos y su revisión por los gerentes obligan a pensar por anticipado, ver hacia el futuro y tomar medidas para ello. Segundo, la preparación del pronóstico puede revelar áreas en donde se carece del control necesario. Tercero, hacer pronósticos, en especial cuando hay participación de toda la organización, ayuda a unificar y coordinar planes. Al enfocar la atención en el futuro, ayuda a traer una unidad de propósito a la planeación.

Las áreas ambientales que con frecuencia son escogidas para hacer pronósticos incluyen los ambientes económicos, sociales, político/legales y tecnológicos.

<sup>23</sup> Para percepciones acerca del futuro, véase el reporte especial de Peter Drucker, "The Next Society: A Survey of the Near Future", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto pp. 3-20.

## Pronosticar con la técnica Delphi

Uno de los intentos por hacer los pronósticos tecnológicos más precisos y significativos es la técnica Delphi. Desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, tiene un grado de respetabilidad y aceptación científica. Un proceso típico de la técnica Delphi es el siguiente:

1. Un panel de expertos sobre un problema en un área en particular es seleccionado, por lo común de dentro y de fuera de la organización.
2. Se pide a los expertos (de manera anónima para que no tengan la influencia de otros) que hagan un pronóstico de lo que creen que ocurrirá y cuándo en varias áreas de nuevos descubrimientos o acontecimientos.
3. Las respuestas son compiladas y los resultados compuestos son realimentados a los miembros del panel.
4. Con esta información a la mano (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimados adicionales del futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando una convergencia de opiniones empieza a evolucionar, los resultados se utilizan como un pronóstico aceptable.

Observe que el propósito de las opiniones sucesivas y la realimentación no son para comprometer a los expertos, sino que al sacar a colación opiniones adicionales, se llegará a opiniones mejor informadas. Así, se espera, y la experiencia ha verificado esta esperanza, llegar a un consenso informado entre los expertos.

### Resumen

Existen varias definiciones de estrategia. Una amplia se refiere a la determinación de la misión o propósito de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Las políticas son declaraciones generales o entendimientos que guían los pensamientos de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas dan dirección a los planes. Proporcionan el marco para los planes y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso. Identifica los elementos críticos del proceso e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Es necesario desarrollar tres matrices FODA para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas. La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos, enlazando la tasa de crecimiento de la empresa con la posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado) de la misma empresa.

La estrategia de océano azul se enfoca en el espacio en el mercado sin competencia seria. En contraste, la estrategia del océano rojo enfrenta a los competidores en una lucha sangrienta.

Es necesario desarrollar importantes tipos de estrategias y políticas en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Las estrategias forman una jerarquía del nivel corporativo al nivel de negocio y el nivel funcional. Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas relacionadas con liderazgo de costo general, diferenciación y enfoque.

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado. Incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas. En fechas más recientes, los pronósticos ambientales se han vuelto importantes. Un enfoque a los pronósticos es la técnica Delphi, desarrollada por la RAND Corporation.



## Ideas y conceptos básicos

Estrategia

Política

Tácticas

Elementos clave en el proceso de planeación estratégica

Matriz FODA de Wehrich

Matriz de fusiones FODA

Estrategia de océano azul

Matriz de portafolio del Boston Consulting Group

Principales tipos de estrategias

Jerarquía de las estrategias

Estrategias genéricas de Porter

Premisas de planeación

Pronósticos ambientales

Técnica Delphi

## Para analizar



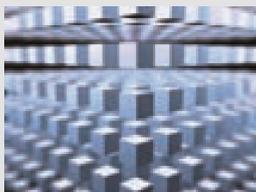
1. ¿Cómo puede distinguir entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y políticas tan importantes en una empresa sin fines de lucro (como un sindicato laboral, una dependencia gubernamental, un hospital o el departamento de bomberos de una ciudad) como en una empresa? ¿Por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. escoja una organización que conozca e identifique sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?
5. ¿Cómo haría usted una evaluación organizacional de su escuela o universidad? ¿En qué tipo de "negocio" está la escuela?
6. ¿Cómo pueden implementarse las estrategias con efectividad?
7. Identifique premisas importantes que a su juicio necesitaría Honda Motor Company para pronosticar sus ventas de automóviles en los próximos dos años.

## Ejercicios y actividades



1. Lea dos artículos que traten de estrategia en revistas como *Fortune* o *Business Week*, *Expansión* o *Mundo ejecutivo*. Liste las fortalezas y debilidades de una compañía reportada, así como las oportunidades y amenazas enfrentadas por la empresa.
2. Tome un problema de decisión importante que enfrenta y profile las premisas de planeación más críticas que las rodean. ¿Cuántas de ellas son cuestiones de conocimientos y cuántas son de pronósticos? ¿Cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas? ¿Cuántas están bajo su control?

## Investigación en internet



1. La matriz FODA se ha utilizado para desarrollar estrategias de alternativa para las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones, así como para desarrollar una estrategia en la carrera. Busque en internet el término "TOWS Matrix" e identifique la aplicación de la matriz.
2. Busque en internet el término "strategic intent" (intenciones estratégicas) y compare las intenciones de cuatro organizaciones.
3. Busque en internet "competing for the future" (competir para el futuro) y encuentre críticas del libro de ese nombre por Hamel y Prahalad.



## Caso internacional 5.1

### El camino al frente para Shanghai Volkswagen<sup>24</sup>

Shanghai Volkswagen es una inversión conjunta entre la alemana Volkswagen AG y un consorcio chino. El contrato de 25 años suscrito por los socios a mediados del decenio de 1980 disponía una participación de 50% del capital para Volkswagen AG en la empresa. Para 2001, esta cooperación era el proyecto automovilístico de mayor éxito en China. Intentos de la AMC Jeep Corporation de Estados Unidos y otros fabricantes de autos fracasaron. En tanto que otras compañías eran atraídas por el potencial de rápidos y enormes rendimientos debido a la enorme población china de 1.2 mil millones de personas (ciertamente, sólo un muy pequeño porcentaje de ella serían clientes), Volkswagen construyó la empresa de manera gradual con los años. Para 2001, había alcanzado una participación de mercado de más de 50% como resultado de introducir modelos “calientes” y garantizar un servicio confiable. Pero se necesitó un gran esfuerzo para construir este mercado.

Los primeros años no dejaron de tener dificultades. Por ejemplo, Volkswagen tuvo que desarrollar proveedores para componentes de calidad, capacitar a la fuerza de trabajo, trabajar bajo restricciones impuestas por el gobierno anfitrión y compartir su tecnología de motores más reciente. El modelo Santana, que demostró ser exitoso en Brasil, era el vehículo más adecuado para el mercado chino. Y en 1995, el mejorado Santana 2000 se introdujo. Sin embargo, la meta final de los socios chinos es diseñar y eventualmente desarrollar sus propios autos. La fábrica, ubicada no lejos de Shanghai, tiene una de las plantas de motores más modernas. Ingenieros y gerentes chinos fueron enviados a la fábrica en Wolfsburg, Alemania, para capacitarse. Más aún, gerentes y técnicos chinos asistieron a universidades alemanas para adquirir experiencia en ingeniería. Una de las principales dificultades era la falta de proveedores de componentes de calidad. Por tanto, Volkswagen introdujo un sistema de incentivos que recompensaba a sus proveedores por partes para autos de calidad. Al mismo tiempo, la compañía se esforzó por establecer relaciones, no sólo con los proveedores, sino con la comunidad. El gobierno chino, por otra parte, concedió incentivos fiscales y protegió el mercado de coches para Volkswagen durante los primeros años. Por ejemplo, de 1993 a 1996, no permitió que otros fabricantes de autos establecieran inversiones conjuntas para el ensamble de autos para pasajeros.

La combinación de modelos atractivos y servicio confiable resultaron en un incremento en las ventas de 8% en 2000 y ventas esperadas de más de 14% en 2001. Además del popular modelo Santana, Volkswagen también produce Jettas, Passats y Polos, que deberían resultar en la producción de 400 000 autos en 2001. Pero la competencia no está dormida, con la introducción de un auto de bajo presupuesto por parte de Ford y un auto compacto de Toyota. Con 90% de las partes producidas en China, Volkswagen fue capaz de mantener el precio más bajo que el de sus competidores. No obstante, a 29 000 dólares, el Passat es caro para una persona que gana 1 200 dólares al mes. En comparación, el Buick de tamaño mediano de General Motors cuesta 44 000 dólares, en parte debido a que sólo 60% de las partes son de producción local. Con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001, es probable que la competencia se incremente, haciendo presión en los precios. Volkswagen podría contraatacar al llevar a China el Skoda checo de bajo precio (que es propiedad total de Volkswagen). Aunque exitosa en el pasado, Volkswagen no puede dormirse en sus laureles, sino que debe prepararse para la competencia mundial futura. ■

## Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Volkswagen tanto éxito en China y otras compañías fracasaron?
2. ¿Qué recomendaría usted a Shanghai Volkswagen para continuar su exitosa carrera en el futuro?
3. ¿Fue prudente que Volkswagen AG en Alemania compartiera su tecnología de motores más reciente con los chinos?

<sup>24</sup> Basado en una variedad de fuentes, incluyendo una visita de uno de los autores a Shanghai Volkswagen; Alysha Webb y Michael Shari, “The People’s Carmaker in China, for Now”, *BusinessWeek*, 23 de julio de 2001; Volkswagen in Germany, [www.volkswagen.de](http://www.volkswagen.de), consultado el 1 de octubre de 2006; “Shanghai VW Adds New Model to Santana Family”, *People’s Daily*, 3 de abril de 2001, <http://english.peopledaily.com.cn>; “Shanghai Volkswagen”, Harvard Business School Case 9-696-092, 23 de abril de 1996; “Skoda Auto: Slav Motown”, *The Economist*, 6 de enero de 2001, pp. 54-55.



## Caso internacional 5.2

### ¡De flanqueador a competidor! Cómo una marca flanqueadora se convirtió en una marca con su propia personalidad

Elaborado por el profesor Cornelio Francisco, director de Mercadeo, Universidad Católica de Santo Domingo

El licenciado Danilo Campo en compañía del doctor Emilio Colón platican mientras viajan al municipio de Pedro Santana —en la región sur de la República Dominicana, que hace frontera con Haití, separándolos sólo el río Artibonito—. Ambos profesionales de los negocios observaron un extraño fenómeno en el consumo de cerveza de los residentes de esa región, quienes a ritmo de merengue y bachata disfrutaban de una fiesta tradicional.

Mientras observaban las actividades de diversión de los que participaban de las fiestas, Campo —hombre conocedor de las idiosincrasias de los mercados, por sus 40 años desempeñándose como hombre de negocio— notó que la mayoría de las cajas de botellas vacías que traían los camiones recolectores eran de cerveza La Fría, con su característica botella azul. Esta marca con 30 años de existencia en el mercado nacional, producida y comercializada por la compañía Dominicana de Cerveza (CDC), pero cuya función en los últimos 15 años ha sido proteger a la marca líder del mercado y de la CDC, La Primera, considerada como la “cerveza del país”, ahora exhibía una inusual demanda, lo que llevó al analista de mercado a considerar que algo fuera de lo habitual pasaba en este mercado. La marca de cerveza La Primera se ha mantenido como líder del mercado por los últimos 50 años en la República Dominicana. En un mercado compuesto por seis marcas de cervezas de producción local, La Primera tenía 84% del mercado y las restantes cinco tenían una participación global de 16%. La marca La Fría tenía una participación de 6%, por lo que las marcas competidoras a la CDC compartían 10% del mercado de cerveza de origen local.



Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE), 2002.

Los esfuerzos de marketing de CDC, como es natural, iban dirigidos a impulsar su marca estrella, que le representaba mayor volumen de ventas y, en consecuencia, mayores beneficios. Si se considera la clasificación y recomendaciones de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) sobre que un producto estrella es aquel que tiene una alta participación dentro de su empresa y está ubicado en un mercado con una alta tasa de crecimiento, por lo que son productos líderes de la empresa y del mercado; además, demandan del mayor cuidado mercadológico y de una atención primaria. Si bien es cierto que son los productos que aportan el mayor ingreso a la compañía, también demandan las mayores inversiones en marketing y publicidad para mantenerse como los de mayor preferencia del mercado; por lo que la administración debe definir un plan estratégico de negocios para administrarlos, pues cualquier descenso en las ventas de las marcas líderes se reflejaría de manera significativa en las operaciones y desarrollo de la entidad.

Retomando la observación de los dos viajeros vacacionistas: Danilo Campo y Emilio Colón, ambos coincidieron en que era bastante extraño encontrar tantas botellas de una cerveza que no era la líder del mercado. La curiosidad los llevó a indagar más a fondo en el tema: visitaron los bares de la comunidad, y casas de amigos de Colón, quien es oriundo de la zona, donde se había consumido cerveza. En cada mesa donde se servía cerveza, se prefería La Fría, en una relación

6 a 2, es decir, que de cada 6 cervezas que se compraban 4 eran de La Fría y 2 de La Primera. Esto daba una participación 67% a La Fría y 33% a La Primera. Al cuestionar a la población sobre por qué se consumía en su mayoría cerveza La Fría, en vez de La Primera, las respuestas fueron unísonas: "Por toda esta zona, desde San Juan de la Maguana para acá, ilo que se toma es la cerveza La Fría! Por el Sur, ésta es la de mayor demanda."

Los sorprendidos administradores prosiguieron su viaje a la provincia de Elías Piña, a Padre las Casas y a algunos otros poblados de la región; y en todos ellos constataron el mismo comportamiento: se prefería La Fría que La Primera. En San Juan de la Maguana, provincia considerada la Capital del Sur Lejano, que tiene el mayor movimiento comercial y desde donde se abastecen muchas comunidades aledañas, los "investigadores" sobre la preferencia de cerveza en la zona hicieron un alto en el punto cervecero de mayor movimiento en la provincia Los Frezeer. Allí había una gran cantidad de personas tomando La Fría. La relación era similar a la obtenida en Pedro Santana y las respuestas de los consumidores fueron idénticas. Era evidente un dominio total de marca, cuya función era la de flanquear a la marca líder, que, aunque de la misma empresa, ahora era un competidor, con su propia personalidad y amenazando de manera directa a la cerveza a quien protegía históricamente.

De regreso a Santo Domingo, los investigadores de cerveza decidieron dar continuidad a sus hallazgos en el sur. El mercado de Santo Domingo es más representativo del comportamiento nacional, pues concentra la mayoría de población y es el centro de mayor consumo de cerveza, además de que la oferta de cervezas es más amplia.

Danilo Campo, profesor del área de negocios de la Universidad de Negocios y Comunicación (UNECO) opta por visitar los principales colmados, bares, colmadotes de la ciudad, para recolectar datos que permitan confirmar las informaciones que posee sobre el consumo de cerveza en el país mediante la técnica de la observación. Sus resultados confirmaron la preferencia por la cerveza La Fría, por encima de La Primera. Cambios sustantivos se estaban produciendo en el mercado: un defensor se transformaba en competidor. La Fría dejaba de "amarrar" para que otro enlazara y definía su propio nudo, adquiría personalidad de competidor y no cualquier competidor. ¿Qué estaba pasando? Simplemente que el mercado cervecero estaba cambiando. Los consumidores modificaban su hábito de consumo de cerveza, dejaban una cerveza fuerte, con un alto grado de alcohol, elevado posicionamiento, una calidad hasta el momento incuestionable, con una imagen posicionada a nivel nacional e internacional y un cuantioso presupuesto promocional, en fin, una marca que había sido favorecida por los consumidores en todo el mundo (ocupaba el lugar 30 en el ranking de cerveza del mundo). Tanto los consumidores como las personalidades también comenzaron a difundir este fenómeno.

Varias conjeturas se analizaban, para uno era cuestión de precio, ya que La Fría se vendía a un precio más bajo que la líder del mercado. Para otros era cuestión de un plan estratégico de la CDC dirigido a elevar la participación de La Fría, con la finalidad de sacarle de ser flanqueadora y convertirla en una marca de volumen dentro del portafolio de productos de la empresa. Otros comentaban que los consumidores cambiaron su preferencia hacia un producto ligero y suave. Se creía que el crecimiento de La Fría era consecuencia de una decisión del consumidor, no el resultado de ningún plan estratégico ni por influencia de variables controlables del mercado que había implementado la empresa que comercializaba ambas marcas.

Los ejecutivos de la CDC atribuyeron el comportamiento del mercado al factor precio. En 2002, la economía de República Dominicana sufrió graves estancamientos, una alta inflación, los precios de los productos se elevaron como consecuencia del aumento en la tasa de cambio del dólar. El peso dominicano perdió valor de manera acelerada, por lo que los precios seguían una tendencia inestable. Esto llevó a los consumidores a buscar productos en función del precio, dejando atrás la preferencia por la calidad, la imagen, el posicionamiento, la costumbre, los hábitos, etc. Se compraba lo que se convenía racionalmente y no lo que se prefería emocionalmente. La cerveza La Fría tenía una estructura de precio inferior a la de La Primera (vea la relación de precio a continuación).

<b>Precio de ventas por marca y presentación, 2002</b>			
<b>Marca</b>	<b>Precio botella</b>	<b>Precio 1/2 botella</b>	<b>Precio lata</b>
La Primera	RD\$60.00	RD\$35.00	RD\$40.00
La Fría	RD\$45.00	RD\$25.00	RD\$30.00
Bonita	RD\$50.00	RD\$30.00	RD\$30.00
Espuma	RD\$50.00	RD\$30.00	RD\$30.00
Cebada	RD\$45.00	RD\$25.00	RD\$30.00
Paladar	RD\$45.00	RD\$25.00	RD\$30.00

Fuente: Asociación de Empresas Cerveceras de República Dominicana.

La mayoría de los consumidores encuestados coincidían en calificar a la cerveza La Primera con expresiones peyorativas, y alababan la suavidad y ligereza de La Fría. Esto preocupó a los ejecutivos de CDC, pues si bien les convenía el aumento del consumo de La Fría y con ello de su participación en el mercado, éste se producía en perjuicio de su marca líder, La Primera. Es que el flanqueador se había parado, adquiriendo su propia personalidad, lo que produjo un nerviosismo en la alta dirección de CDC, que se vio obligada a diseñar e implementar programas de marketing tendientes a apoyar a La Fría, pero al mismo tiempo analizar la situación de La Primera, ya que era el producto de imagen de la empresa y quien cargaba con la mayor responsabilidad en la generación de sus ingresos, pues era la de mayor volumen de facturación y, por ende, la de mayor producción, lo que le daba un menor costo, generando esto una mayor rentabilidad unitaria.

Dentro de las estrategias que implementó la empresa para proteger su marca líder se destacaron las siguientes:

- Se diseñó una campaña para mejorar su imagen externa, introduciendo cambios en la etiqueta, con nuevo eslogan y nuevo posicionamiento. Fue la campaña: "¡Qué linda!"
- Aplicar una diversificación concéntrica, que consistió en presentar la cerveza en un envase de mayor tamaño (de 1 litro). La promesa de ventas era "ahora más producto para que te rinda más".
- Otra diversificación del mismo tipo fue la de ofertar el producto en una lata de 7 onzas, segmentada a un mercado que consumía poca cerveza.

Todas estas estrategias se dirigían a producir mejoras externas en el producto, pero no surtieron efecto, pues la tendencia en el consumo de cerveza era lo suave, lo ligero; y La Primera seguía siendo una cerveza fuerte.

Mientras los ejecutivos de CDC buscaban la solución para su cerveza líder, se anunció una alianza estratégica entre uno de los principales distribuidores de refrescos del país, Cobertura, y una de las más conocidas y exitosas empresas cerveceras Latinoamericana, La Sin Rival. Esta cervecera, de amplia experiencia en los mercados latinos, se instalaría en República Dominicana y entraría a competir con los productos de CDC, en 2004. La característica de las cervezas de La Sin Rival es que son suaves, ligeras, a un precio que compite con el de La Fría, para un mercado que demande productos ligh.

La preocupación de los ejecutivos de marketing de CDC ahora es doble, pues tienen el problema del enfrentamiento entre La Fría y La Primera, y ahora deben lidiar con las cervezas que entrarán al mercado bajo la administración de la nueva empresa. El lanzamiento de la cerveza La Sin Rival sería en septiembre de 2004, impulsada por su marca que se conoce en todo el mundo, líder en mercados vecinos como Venezuela, México, Brasil, Argentina, entre otros. Se le conoce con el nombre de La Ceniza.

Las acciones estratégicas que definieron los ejecutivos de marketing de la Compañía Dominicana de Cerveza fueron las siguientes:

1. Fortalecer el apoyo mercadológico de La Fría, para la que se diseñó una campaña publicitaria basada en un nuevo comercial, nuevo concepto, despliegue en publicidad exterior y apoyo a los socios comerciales, es decir, los establecimientos que la comercializan.
2. Lanzar al mercado la cerveza La Primera Ligera, con la finalidad de responder al mercado que exigía una cerveza de este tipo. Con esta nueva cerveza se pretendía reposicionar a La Primera, que había descendido a un segundo lugar, con una participación de 37%. Al mismo tiempo, se quería enfrentar al nuevo rival: La Ceniza, que proyectaba llevar al mercado la compañía La Sin Rival. Se corría el riesgo de afectar la participación de La Fría, pues era probable que la cerveza La Primera Suave ocupara su posición, al presentarla con iguales características y aprovechando la fortaleza de la marca, así como su alto posicionamiento, el cual no se vio afectado con el descenso de la preferencia del mercado.
3. Diseñar un ambicioso programa de mercadeo para La Primera Ligera, en la cual se mantenía la imagen de fortaleza de marca, pero adaptada a las exigencias del mercado. De ahí su eslogan: "Ligera pero con personalidad." Se orientaron todos los esfuerzos de comercialización a promover esta extensión de marca.
4. Realizar una gran fiesta con artistas de diversos géneros, nacionales e internacionales, con el fin de mitigar el efecto del lanzamiento al mercado dominicano de la cerveza La Ceniza, anunciada en septiembre de 2004. Se perseguía generar publicidad de boca en boca de La Primera en sus versiones Ligera y Clásica. Se estaba reafirmando la posición de liderazgo que tenía la Compañía Dominicana de Cerveza, con sus dos marcas de preferencia del mercado.

Cuando se produjo el lanzamiento al mercado de La Ceniza, la CDC introdujo La Ligera como una forma de segmentar el saturado mercado. Esta estrategia cumplió su efecto en la competencia con La Sin Rival, pero se continúa dando el crecimiento de La Fría y el descenso de La Primera, tanto en su versión Ligera como en la Clásica. La competencia cervecera se presenta activamente con la rivalidad de cuatro marcas del tipo Suave, La Fría, La Primera Ligera y La Ceniza y una marca clásica, Cerveza La Primera Clásica.

Considere que usted es un especialista de negocios y experto en planificación estratégica. La CDC lo contrata para analizar la situación que se presenta en el mercado de cerveza de la República Dominicana. De entrada, debe responder las siguientes preguntas que marcarían el inicio de su participación como consultor. ■

## Preguntas

1. Evalúe las acciones estratégicas de marketing que implementó la Compañía Dominicana de Cerveza (CDC) cuando se anunció el lanzamiento al mercado de la nueva cerveza La Ceniza de la empresa La Sin Rival.
2. ¿Cuál es el problema mayor que debe enfrentar la CDC: la competencia interna que le hace La Fría a su marca líder La Primera o la nueva competencia que se avecina con la introducción de la cerveza La Ceniza del competidor La Sin Rival? Sustente su respuesta.
3. Analice las estrategias que implementó la CDC para proteger a su marca líder La Primera contra el crecimiento de su flaqueadora La Fría.
4. Cómo considera la actitud de los ejecutivos de la CDC en el sentido de atribuir el comportamiento del mercado, en cuanto a preferir La Fría, por encima de La Primera, por asunto de precio, ya que La Fría se vendía a menor precio, queriendo obviar la respuesta natural que daba el mercado de que era una decisión tomada por los consumidores como consecuencia a un cambio de hábitos en el consumo. ¿Pudo haber incidido esa creencia en el crecimiento de La Fría? ¿Tenían razón los ejecutivos de la empresa?, ¿se descuidaron en la estrategia de defensa? Sea amplio en su respuesta.
5. ¿Fue correcta la estrategia de defensa que implementaron los gerentes de La Primera para enfrentar a La Fría, dirigiendo sus acciones a mejorar los atributos externos, en vez de mejorar la estructura interna del producto?
6. A su entender, ¿qué pasó en el mercado Cervecerero Dominicano que un líder de tantos años y con una imagen bien posicionada, con mucha promoción, con grandes inversiones para la marca, como el caso de La Primera, perdiera el mercado en tan poco tiempo? ¿Es que no hay liderato para siempre? ¿Todos los mercados tienden a cambiar? ¿Es que la fidelidad de marca se perdió y ahora los consumidores son más exigentes, por lo que se debe estar permanentemente tras los cambios que éstos experimentan para producir los cambios en la oferta de los productos y poder seguir satisfaciendo sus cambiantes deseos, aun cuando son las mismas necesidades?
7. Algunas estrategias que se recomendó a los ejecutivos de la CDC para proteger a La Primera frente al crecimiento de La Fría, fue que se disminuyera su precio para ponerla a competir con La Fría, pues los directores ejecutivos de marketing de la empresa argumentaban que el motivo que provocaba el crecimiento de La Fría era el precio. Analice la conveniencia de esta estrategia.
8. El mercado cervecero de República Dominicana ahora está dominado por la tendencia ligera que contiene menos alcohol. El Estado dominicano fija los impuestos a las bebidas alcohólicas según el grado de alcohol que contenga. La Primera Clásica tiene 18% de alcohol, mientras que las cervezas La Primera Ligera y La Fría sólo tienen 9%. Las últimas mediciones que se han hecho en cuanto al tipo de cerveza que más se venden es La Primera Ligera, que tiene una preferencia de 78% en relación con La Clásica que tiene 22% de participación en la demanda del consumidor. ¿El Estado se vio perjudicado con el cambio en los hábitos de cerveza de los dominicanos? En la actualidad se vende más o menos la misma cantidad de cerveza que hace dos años.