

Unidad 1

- La naturaleza de la administración estratégica.

Capítulo 1

FRASES NOTABLES

Si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí; quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos-y si los resultados naturales que se interponen en nuestro camino son inaceptables, es preciso hacerlos cambios oportunos. Abraham Lincoln.

Sin estrategia, una organización es como un barco sin timón: es como dar vueltas en círculos; como una trampa. No va a ninguna parte. -Joel Ross y Micha el Kami.

*Los planes son menos importantes que la planificación. - DaleMcConkey
Formular una estrategia sólo brindará una ventaja competitiva en la medida en que el proceso tenga un significado para los trabajadores que están en las trincheras - David Hurst*

Casi todos tenemos miedo del cambio. Aunque lamente nos dice que el cambio es normal, el corazón nos brinca ante la perspectiva. Sin embargo, el cambio es la canica alternativa para los estrategas y los gerentes de hoy. --Robert Waterman, Jr.

*Si un negocio no tiene un fundamento ético, no le servirá a la sociedad y, al igual que todo lo carente de ética, pasará al olvido. -C Max Killan
Si un hombre no tiene en cuenta lo distante, no tardará en lamentarse. Aquel que no se preocupa por lo distante no tardará en toparse con algo peor que la preocupación. -Confucio*

Es parte de la naturaleza humana tomar decisiones con basten los sentimientos y no en los hechos, aunque esto sea totalmente ilógico. -Toshiba Corporation

Ninguna empresa puede hacerlo todo. Suponiendo que tuviera el dinero, jamás tendría suficiente personal de primera. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que le puede pasar es hacer un poco de todo, porque entonces es seguro que no logran nada. Más vale tener una prioridad equivocada que no tener ninguna. - Peter Drucker.

CONTENIDO

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ÉTICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA MILITAR

CASO DE INTEGRACIÓN Y EJERCICIOS PRÁCTICOS:

HERSHEY FOODS CORPORATION-1994

EJERCICIO PRÁCTICO 1A

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE HERSHEY FOODS

EJERCICIO PRÁCTICO 1B

CREACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE HERSHEY FOODS

EJERCICIO PRÁCTICO 1C

¿ES ÉTICO ESPIAR A LOS COMPETIDORES?

EJERCICIO PRÁCTICO 1D

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MI UNIVERSIDAD

EJERCICIO PRÁCTICO 1E

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA COMPAÑÍA LOCAL

OBJETIVOS

Después de haber estudiado este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Describir el proceso de la administración estratégica
- Explicar por qué el análisis y la intuición se deben integrar en el caso de la administración estratégica.
- Definir los términos clave de la administración, estratégica y dar ejemplos.
- Explicar la esencia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.
- Describir los beneficios de una correcta administración estratégica.
- Explicar por qué "tener ética es buen negocio" para la administración estratégica.

Este capítulo sirve de introducción a la administración estratégica. Presenta un modelo integrado y práctico del proceso de la administración estratégica y define las actividades y los términos básicos de la misma. Plantea los beneficios de la administración estratégica y expone la importancia de la ética empresarial.

El capítulo inicia varios temas que perduran a lo largo de todos los demás capítulos del libro. En primer término, se dice que la comunicación es la clave del éxito de la administración estratégica. El proceso de la administración estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización. El diálogo y la participación son ingredientes esenciales. El director general de Rockwell International explica: "Somos de la opinión que, para tener una administración estratégica eficaz, es fundamental que los empleados de todos los niveles de la organización estén muy bien informados. Suponemos que cada segmento del negocio informa a cada empleado cuáles son los objetivos del negocio, el sentido de las actividades, el avance logrado para alcanzar los objetivos, los planes respecto a productos y quiénes son nuestros clientes y nuestros competidores".

El segundo tema plantea que ¡las consideraciones de orden global repercuten en casi todas las decisiones estratégicas! Las fronteras de los países ya no pueden imponer límites a nuestra imaginación. En estos días, contemplar y apreciar el mundo desde la perspectiva de otros es vital para la supervivencia de un negocio. La base de la administración estratégica parte de que los gerentes comprendan a los competidores, los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los gobiernos, los acreedores, los accionistas y los clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y los servicios de una empresa deben ser competitivos en un ámbito mundial y no sólo local. Todos los capítulos del libro contienen una sección, llamada Perspectiva global, que pretende subrayar la idea de que los factores globales son sumamente importantes para la administración estratégica.

El tercer tema del libro trata de que el ambiente se ha convertido en un elemento fundamental de la estrategia. Tras la caída del comunismo y el fin de la guerra fría es probable que la mayor amenaza para los negocios y la sociedad sean el menoscabo y la explotación constantes del medio ambiente. Mark Starik, de la Universidad George Washington, afirma: "La década de los años noventa será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos en todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y los directivos". Todos los capítulos del libro tienen una sección llamada Perspectiva del medio ambiente, la cual pretende ilustrar qué respuestas están encontrando las empresas para sus inquietudes ecológicas.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Érase una vez dos presidentes de dos compañías que competían en la misma industria. Estos dos presidentes decidieron ir juntos de vacaciones al campo para estudiar la posibilidad de una fusión. Caminaron un largo trecho adentrándose en el bosque. De repente, se toparon con un oso pardo que se paró sobre sus patas traseras, lanzando gruñidos. De inmediato, uno de los presidentes se quitó la mochila de los hombros y sacó un par de zapatos para correr. El otro presidente dijo: "¡Oye, no puedes correr más rápido que el oso!". A lo que el primer presidente repuso: "¡Quizá no pueda correr más rápido que el oso; pero, sin duda, puedo correr más rápido que tú!". Este relato capta la idea básica de la administración estratégica.

La definición de administración estratégica. Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. El término "administración estratégica" se usa en muchas escuelas superiores y universidades como nombre de un curso culminatorio de la administración de empresas llamado "políticas de empresa", que integra material de todos los cursos sobre negocios.

Las etapas de la administración estratégica. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación. La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para

comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

Para *implementar la estrategia*, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿Qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

La última etapa de la administración estratégica es la *evaluación de la estrategia*. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo. La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con el nivel corporativo y el de las funciones. No obstante,

los empleados y gerentes de estos dos niveles deben tomar parte activa en las actividades de la administración estratégica.

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio:

... es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro negocio?". Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana. Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero, que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos humanos y monetarios necesarios para conseguir resultados clave.

Integrarla intuición y el análisis. Cabe describir el proceso de la administración estratégica como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. El proceso de administración estratégica trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos del método científico.

La *intuición*, basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes. Además, también ayuda cuando se presentan variables muy interrelacionadas, cuando existe una enorme presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas plausibles. Estas situaciones describen el fondo y la esencia de la administración estratégica.

Algunos gerentes y dueños de negocios dicen tener una capacidad extraordinaria para inventar estrategias brillantes sólo con base en la intuición. Por ejemplo, Will Durant, que organizó General Motors Corporation, fue descrito por Alfred Sloan con las siguientes palabras: "Hasta donde tengo conocimiento, este señor emprendía un curso de acción guiándose tan sólo por el destello brillante de su intuición. Jamás sintió la obligación de emprender una verdadera cacería de datos. Sin embargo, en ocasiones, sus juicios eran asombrosamente acertados".

Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: "Creo en la intuición y en la inspiración. En ocasiones, estoy seguro de tener la razón, aun cuando desconozco el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero."

Aunque algunas organizaciones pueden sobrevivir y prosperar hoy porque las dirigen genios intuitivos, la mayoría no es tan afortunada. La mayor parte de

las organizaciones se puede beneficiar con la administración estratégica, que integra la intuición y el análisis para tomar decisiones. Elegir un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes de todos los niveles de la organización deben inyectar su intuición y criterio en los análisis de la administración estratégica. El razonamiento analítico y el razonamiento intuitivo se complementan.

El "yo ya decidí, así que no me moleste con más datos" no es administrar en forma intuitiva, sino administrar en forma ignorante. Drucker dice: "Creo en la intuición sólo si se disciplina. Los artistas de las 'corazonadas', que hacen un diagnóstico pero no lo corroboran con hechos, en el campo de la medicina, son los que matan a las personas; y en el de la administración, matan negocios." En cierto sentido, el proceso de la administración estratégica es un intento por imitar lo que ocurre en la mente de una persona brillante e intuitiva que conoce el negocio. El éxito de la administración estratégica depende de la integración adecuada de la intuición y el análisis, como dice Henderson:

Hoy, el acelerado ritmo de los cambios produce un mundo empresarial donde los hábitos gerenciales de las organizaciones son cada vez más inadecuados. La experiencia sola era una guía apropiada cuando los cambios se llevaban a cabo de forma gradual. Sin embargo, las filosofías administrativas con base en la intuición y experiencia resultan del todo inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y tienen consecuencias enormes e irreversibles.

Adaptarse al cambio. El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable. Por ejemplo, piense en las computadoras portátiles, los faxes a color, el correo de voz, los anticuerpos monoclonales, la obra del túnel del Canal de la Mancha, el aumento de las expectativas de vida de la población, el desmoronamiento de la Unión Soviética, el colapso potencial del gobierno dirigido por Yeltsin en Rusia, la anexión de Hong Kong y la unificación de Europa Occidental. Para sobrevivir, las organizaciones deben ser capaces de detectar los cambios con astucia y adaptarse a ellos. El proceso de la administración estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo.

En el ambiente empresarial contemporáneo la única constante es el cambio, y lo es más que nunca antes. Las organizaciones triunfadoras manejan bien el cambio, adaptando de forma constante sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas a efecto de superar los choques y prosperar gracias a las fuerzas que derrotan a la competencia.

La tecnología de la información y la globalización son cambios externos que hoy transforman a las empresas y a la sociedad. En un mapa geopolítico, las fronteras que dividen a los países son más claras que nunca, pero en un mapa competitivo

que indique los flujos reales de las actividades industriales y financieras, han desaparecido muchas fronteras. El flujo expedito de la información ha desgastado las fronteras de los países, de tal manera que todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo viven otros. Las personas viajan al extranjero con más frecuencia; diez millones de japoneses viajan al exterior cada año. Hay cada vez mayor cantidad de emigrantes; por ejemplo, los alemanes del este emigran a Alemania Occidental y los mexicanos a Estados Unidos. La perspectiva global indica que nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras, conciudadanos del mundo, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

PANORAMA GLOBAL **LAS COMPAÑÍAS MÁS GRANDES DEL MUNDO**

La clasificación de las compañías más grandes del mundo que hace el *Wall Street Journal* cada año, en 1993 reveló que 30 de las 100 compañías más grandes del mundo son japonesas, en comparación con las 23 de 1992. Japón domina sobre todo en el campo de las instituciones financieras. Como se puede ver en la continuación, los cinco bancos más grandes del mundo son japoneses, al igual que cuatro de las cinco compañías de seguros más grandes y tres de las cinco casas de bolsa.

BANCOS

Dai-Ichi Kangyo Bank
Sumitomo Bank
Sakura Bank
Fuji Bank
Sanwa Bank

COMPAÑÍAS DE SEGUROS

Nippon Life
Prudential Insurance (U.S.)
Zerkyoren
Dai-Ichi Mutual Life
Sumitomo Life

CASAS DE BOLSA

Nomura Securities
Merrill Lynch (U.S.)
Daiwa Securities
Nikko Securities
Salomon (U.S.)

El primer ministro de Japón, Morihiro Hosokawa, elegido en agosto de 1993, está muy contento de estos resultados. Le gustaría, para el año 2000, ver a Japón controlando los mercados financieros y monetarios.

Fuente: Adaptado de Wall Street Journal, 27 de septiembre de 1993, págs. R26-R27.

La necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas clave para la administración estratégica, como: ¿Qué tipo de negocio deberíamos ser? ¿Estamos en las áreas correctas? ¿Deberíamos reconfigurar nuestro negocio? ¿Qué participantes nuevos están entrando en la industria? ¿Qué estrategias deberíamos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del negocio?

TÉRMINOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de proseguir con la explicación de la administración estratégica, es preciso definir siete términos clave: estrategias, declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Los estrategas. Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor. Hace poco, Jonas, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

Se supone que los estrategas de los años noventa cambiarán siguiendo las líneas que se presentan en la tabla 1-1. Por ejemplo, en el año 2000, los estrategas serán líderes más visionarios, relacionarán mejor las compensaciones y el desempeño, se comunicarán con más frecuencia con los empleados y darán mayor importancia a la ética empresarial. En esta edición del libro se amplían estos temas.

Los estrategas son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar. Algunos estrategas no toman en cuenta cierto tipo de estrategias debido a su filosofía personal. Por ejemplo, David Wickins, que sustituyera a Colin Chapman en la presidencia del consejo de Lotus, el fabricante de automóviles, dice: "Lotus jamás fue administrada con el propósito de ser una compañía rentable. Lo único que verdaderamente interesaba a Colin Chapman era que los autos corrieran más. Yo tengo otro punto de vista."

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien sostiene que las organizaciones tienen una responsabilidad social enorme. Otros están de acuerdo con Milton Friedman, economista que afirma que las organizaciones no tienen obligación de hacer por la sociedad nada que vaya más allá de lo requerido por la ley. La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos de sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le reeditarán más a la empresa.

La declaración de la misión. La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados." Ésta responde la pregunta básica que se hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

TABLA 1-1 Atributos que tienen los directores generales y los que necesitarán: porcentaje de atributos o capacidades dominantes en los DG actualmente y los que serán importantes para los DG del año 2000.

CONDUCTA PERSONAL	AÑO		CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	AÑO	
	AHORA	2000		AHORA	2000
Transmite un sólido sentido de su visión	75%	98%	Formular estrategias	68%	78%
Vincula la remuneración y el desempeño	66%	91%	Administrar recursos humanos	41%	53%
Se comunica con frecuencia con los empleados	59%	89%	Economía y política internacionales	10%	19%
Concede importancia a la ética	74%	85%	Ciencia y tecnología	11%	15%
Hace planes para la sucesión de mando	56%	85%	Conocimientos de computación	3%	7%
Se comunica con frecuencia con los clientes	41%	78%	Mercadotecnia y ventas	50%	48%
Reubica o despide a los empleados que no cumplen	34%	71%	Negociación	34%	24%
Recompensa la lealtad	48%	44%	Contabilidad y finanzas	33%	24%
Toma todas las decisiones importantes	39%	21%	Manejo de medios y hablar en público	16%	13%
Se conduce conservadoramente	32%	13%	Producción	21%	9%

Fuente: Lester Korn, "How the Next CEO Will Be Different", *Fortune* (22 de mayo de 1989): 157. Nota: Esta información está basada en una encuesta realizada por la Universidad de Columbia, de 1,500 ejecutivos de 20 países, 870 de ellos directores generales.

Ciertas investigaciones arrojan que 60% de las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión y que las empresas que obtienen mejores resultados cuentan con declaraciones de su misión mejor elaboradas que las empresas con peores resultados. La declaración actual de la misión de Adolph Coors Company es la siguiente:

Somos una compañía innovadora, muy exitosa, con negocios que se manejan y sostienen solos. Somos líderes en productos y servicios de gran calidad y tecnología que brindan a los clientes una satisfacción superior, ostensiblemente reconocible. Estamos orientados al crecimiento y las utilidades, gracias al desarrollo de negocios nuevos a partir de tecnología generada en el

interior y de adquisiciones sinérgicas. Nuestro negocio es reconocido por la calidad de sus relaciones, que son honradas, éticas y afectuosas. Nuestros empleados crecen en lo personal al mismo tiempo que crece la compañía. Nuestra vida laboral, que es emocionante, desafiante y gratificante, transcurre en un ambiente amigable de trabajo en equipo y respeto recíproco. Asumimos nuestra responsabilidad social y luchamos para mejorarla.

Las amenazas y oportunidades externas. Otros dos términos clave para el estudio de la administración estratégica son *las oportunidades y las amenazas externas*. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas". La revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, los empaques reciclables y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las compañías. Este tipo de cambios está produciendo otro de consumidor y de ahí que se necesiten otros de productos, servicios y estrategias. Otro ejemplo de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una baja del valor del dólar. La fuerza de un adversario podría significar una amenaza. La inquietud en Europa Oriental, el aumento de las tasas de interés o la lucha contra las drogas podrían significar una oportunidad o una amenaza.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las fuerzas y debilidades internas. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal"

también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad pueden significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. Robert H. Short, director ejecutivo de Portland General Corporation, describe su empresa, en términos de fuerzas y debilidades, con las siguientes palabras:

En primer lugar, antes que nada, somos una compañía que suministra luz y fuerza al pueblo de Oregon. De hecho, la luz y fuerza son nuestro fundamento y pretendemos tratar de crecer mucho en ese campo. Sin embargo, para aumentar nuestras fuerzas, tendremos que eliminar o mitigar nuestras debilidades. Me enorgullece la forma en que Portland General está aprovechando sus fuerzas con el propósito de anotarse otro siglo de éxito.

Los objetivos a largo plazo. Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones, se deben establecer objetivos para la compañía entera y para cada una de las divisiones. Los objetivos de Minnesota Power a largo plazo son lograr que su actividad central de suministrar electricidad produzca un rendimiento de 13% sobre el capital (RSC), las operaciones para suministrar agua, un RSC del 14% y los negocios de apoyo, un 15%. Además, Minnesota Power también lucha por permanecer dentro del 25% más alto de las compañías de luz y fuerza de Estados Unidos, en términos de la relación entre valor de mercado y libros que guardan sus acciones comunes y que sus ganancias por acción registren un crecimiento anual del 5%.

Las estrategias. Las estrategias son un medio para alcanzarlos objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido. La tabla 1-2 muestra las estrategias que están siguiendo Polaroid Corporation y Sears, Roebuck & Company en la actualidad.

Los objetivos anuales. Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzarlas organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

El objetivo anual de Campbell Soup Corporation establece un aumento del 20% para los ingresos, un rendimiento del 20% sobre el capital y un rendimiento del 20% sobre la inversión. En la compañía, el objetivo se conoce como ERC, por las siglas en inglés de ingresos, rendimiento y efectivo.

The Tribune Company (la quinta editorial de periódicos de Estados Unidos y dueña del equipo de béisbol Chicago Cubs) es otra empresa que tiene objetivos anuales muy claros. Stanton Cook, presidente y director ejecutivo de Tribune, concede gran importancia a los objetivos anuales. Tribune lucha por obtener un rendimiento anual del 18% sobre el capital (ingresos netos divididos entre la inversión promedio de los accionistas) y una razón de 30% de pasivo a capital.

Las políticas. El último término clave que se definirá aquí son las políticas, es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

TABLA 1-2 Estrategias de dos organizaciones

Polaroid Corporation es una de las pocas compañías estadounidenses que hoy siguen la estrategia de conglomerado diversificado que llevará a la empresa a una nueva industria. Polaroid está saliendo del ramo de la fotografía para introducirse en el de las imágenes electrónicas. La fotografía instantánea representó 85% de las ventas de Polaroid en 1993; los planes de la compañía para el año 2000 son obtener 85% de las ventas de imágenes médicas y artes gráficas.

Las estrategias de Sears, Roebuck & Company a partir de mediados de los años noventa incluyen dirigirse a los clientes de sexo femenino, aumentar la cantidad de ropa que vende, cerrar las operaciones de

catálogo y algunas tiendas, recortar más de 50,000 empleados, cerrar más de 100 tiendas no rentables, redecorar más de 500 tiendas rentables, sacar los muebles de las tiendas Sears para introducirlos en una cadena nueva de tiendas llamadas Homelife, deshacerse de Coldwell Banker y vender 20% de sus acciones de Allstate.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo se aplican a toda la organización, a nivel de divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

La mayor parte de las empresas tiene la política de prohibir la ingestión de bebidas alcohólicas en horas de trabajo. Recientemente, los centros para el control de enfermedades informaron que los estados que registraban mayor consumo de bebidas alcohólicas por empleado eran Wisconsin, Nueva Hampshire, Minnesota, Montana, las dos Dakotas, Texas y Hawai.

Una cantidad sustancial de investigaciones ha arrojado que un equipo constituido por trabajadores más sanos tendrá mayor capacidad para realizar las estrategias con más eficacia y eficiencia. El Centro Nacional para el Cuidado de la Salud estima que más del 80% de las corporaciones de Estados Unidos tienen políticas que "prohíben fumar". Las políticas que "prohíben fumar" suelen ser producto de objetivos anuales que pretenden reducir los costos médicos y empresariales derivados del ausentismo, así como ofrecer un centro saludable de trabajo. Pullman Company, de Garden Grove, California, cobra a los fumadores diez dólares más que a los no fumadores para el seguro de gastos médicos.

EL MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El marco que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo global, bastante aceptado, del proceso de la administración estratégica. El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica y aparecerá en los capítulos siguientes con diversas áreas sombreadas a efecto de resaltar el enfoque particular de cada capítulo.

En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es

identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo; la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año o semestre. En realidad, el proceso de la administración estratégica no termina jamás.

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la administración estratégica. Los estrategas no recorren el proceso en bloque. Por lo general, existe un toma y daca entre los niveles de la jerarquía de la organización. Muchas organizaciones sostienen juntas semestrales formales a efecto de revisar y actualizar la misión de la empresa, sus oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados. Muchas veces, las juntas se llevan a cabo fuera de las instalaciones de la empresa y se llaman "retiros". La idea de sostener las juntas periódicas para la administración estratégica fuera del centro de trabajo es que con ellas se fomentará la creatividad y la iniciativa de los participantes.

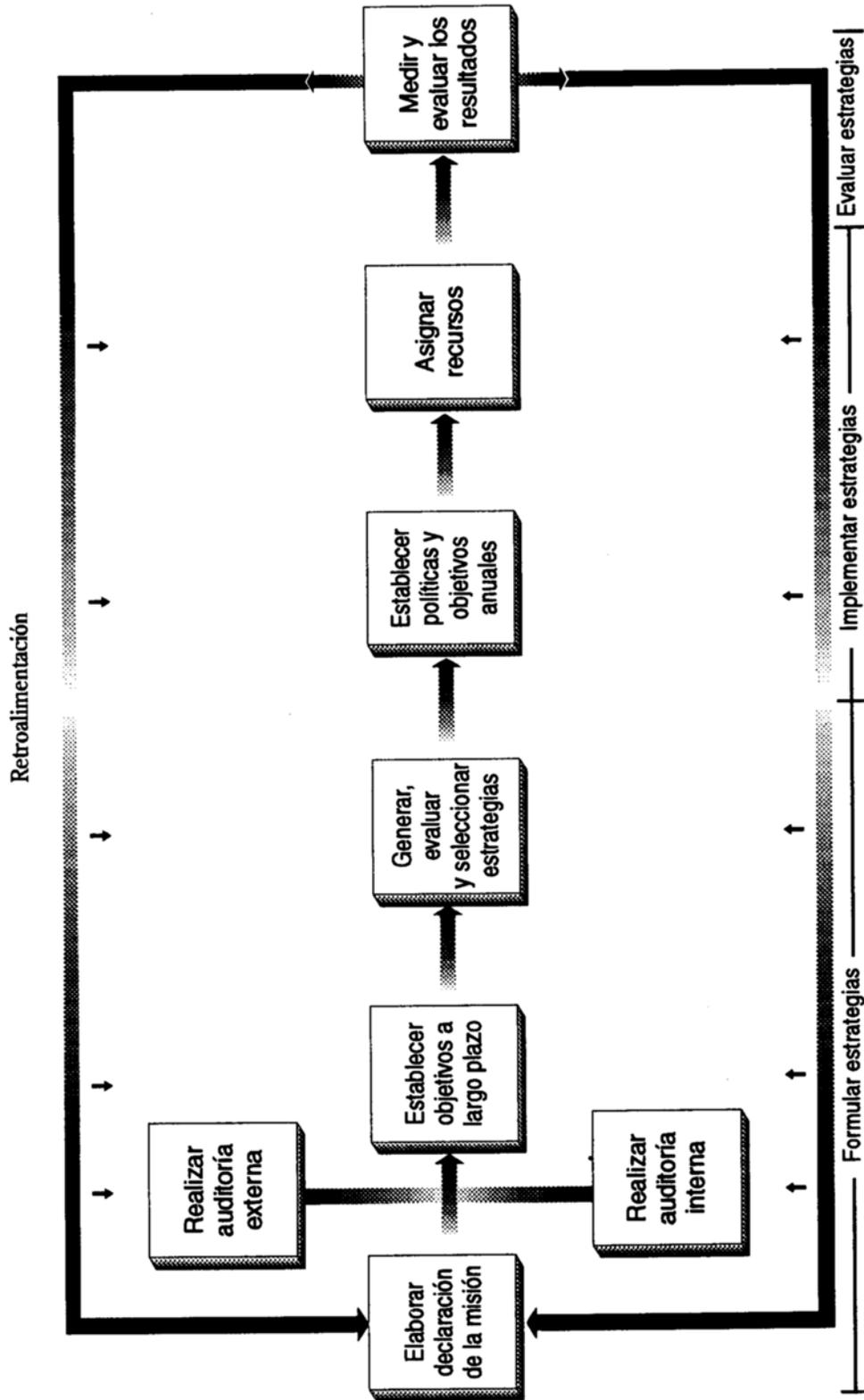


FIGURA 1-1 Modelo general de la administración estratégica

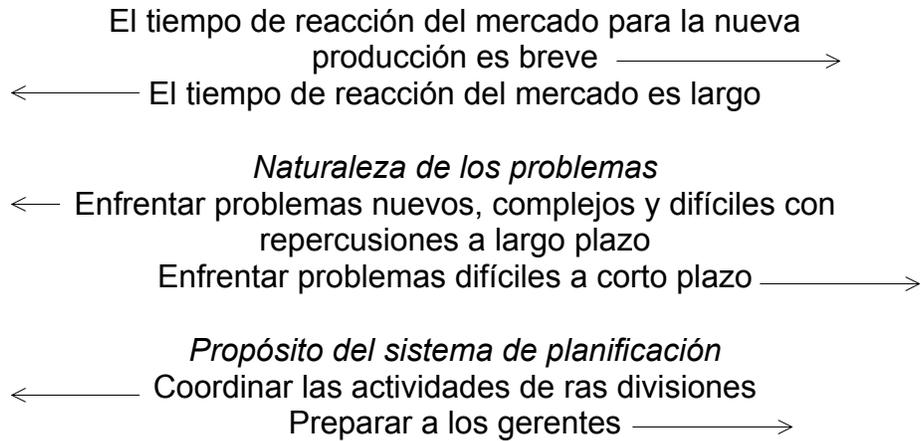
La figura 1-2 muestra que existe una serie de fuerzas que afecta el grado de formalidad de la administración estratégica en las organizaciones. El tamaño de la organización es un factor clave; las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la administración estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.

FIGURA 1-2 Fuerzas que influyen en el diseño de los sistemas de administración estratégica

*Hacia más
Formalidad y
Más detalles*

*Hacia menos
formalidad y
menos detalles*





Fuente: Reproducido con autorización de Free Press, una división de Macmillan, Inc., de Strategic Planning: What Every Manager Must Know de George A. Steiner (Nueva York: Free Press, 1979), pág. 54. Derechos 1979 de Free Press.

BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la administración estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Así pues, la manera de ejecutar la administración estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan con él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden qué hace la organización y por qué, muchas veces se sienten parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto es del todo cierto cuando los empleados también entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional. Es asombroso lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, los objetivos

y las estrategias de la empresa. De esta manera, uno de los grandes beneficios de la administración estratégica es que el proceso brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. El acto de facultar refuerza el sentido personal de eficacia.

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de la administración estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir a gerentes y empleados de niveles más bajos. En las organizaciones, el concepto de la planificación centralizada en manos de los directores se está cambiando por la planificación descentralizada en manos de los gerentes de línea. El proceso representa una actividad que sirve para aprender, ayudar, educar y apoyar, y no sólo significa el papeleo entre los gerentes ejecutivos. En la administración estratégica el diálogo es más importante que un bonito documento de la administración estratégica. Lo peor que pueden hacer los estrategas es elaborar solos los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que los ejecuten. Cuando los gerentes de línea se involucran en el proceso, se "adueñan" de la estrategia. ¡Lograr que las personas que ejecutan las estrategias se sientan sus dueñas es una clave para alcanzar el éxito!

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Cada vez son más las corporaciones y las instituciones que usan la administración estratégica para tomar decisiones eficaces. Más del 75% de las compañías utiliza técnicas de la administración estratégica, en comparación con menos del 25% en 1979. Sin embargo, la administración estratégica no garantiza el éxito, pues puede ser disfuncional si se realiza sin orden ni concierto. La tabla 1-3 muestra los beneficios que la administración estratégica ha producido en Rockwell International Corporation, Columbia Gas System Service Corporation y Ogden Corporation. Hace poco, Waterman encontró que la administración estratégica tenía los siguientes beneficios para IBM Corporation:

TABLA 1-3 Los mandos superiores discuten la administración estratégica de sus empresas

ROCKWELL INTERNATIONAL CORPORATION

Esperamos que los directores de cada uno de los segmentos del negocio sea responsable de la dirección estratégica del mismo y también que el equipo conozca muy bien su negocio en los mercados mundiales, que sepan hacia dónde están conduciendo a sus negocios a largo plazo; y en qué posición van a colocarlo ante la competencia mundial, así como el mercado en general. Asimismo, esperamos que

cada negocio aproveche plenamente los recursos de la corporación a efecto de preparar la aplicación integrada de las estrategias que servirán mejor para ganarle a la competencia. Nos distinguiremos como una empresa administrada estratégicamente en todo el mundo gracias a que nuestra administración estratégica se vincula, con atención y profundidad, a la toma de decisiones operativas. (Donald Beall, director ejecutivo de Rockwell International, Informe interno, 1990.)

COLUMBIA GAS SYSTEM SERVICE CORPORATION

Columbia Gas System, con sede en Wilmington, Delaware, tiene un plan estratégico que sirve de base para todas las demás actividades de planificación: planes de mercadotecnia, programas de capital, planes financieros, etc. La administración estratégica va más allá de la planificación de operaciones tradicional a lo largo y ancho de Columbia. No sólo contemplamos las proyecciones de cuánto gas necesitaremos y de dónde provendrá. La primera parte de nuestro plan estratégico es la declaración de la misión, que establece la dirección de la compañía. Todas las unidades de operación tienen sus propias declaraciones de la misión, que definen sus actividades y la razón corporativa de su existencia. A su vez, le siguen los objetivos a largo plazo que son declaraciones generales de lo que pretende hacer la compañía y siguen los objetivos anuales que, en su mayor parte, están cuantificados. a ames D. Little, vicepresidente ejecutivo de Columbia Gas System, Columbia Today, invierno de 1985-86, pág. 2.)

OGDEN CORPORATION

Los mejores resultados a largo plazo se derivan de decisiones estratégicas acertadas que garantizan que se haga lo debido (eficacia) y combinan el diseño, la tecnología y la automatización que aseguran que se hagan bien las cosas (eficiencia). ¡Pronosticar... sin tener capacidad de adaptación, es simplemente como predecir el propio fin! Los objetivos estratégicos que ha alcanzado Ogden le han permitido la adaptación necesaria para enfrentarse al ambiente económico cambiante de lo que resta del siglo. Describimos un ejemplo clásico de evolución; en este caso, la evolución de la corporación. Para sobrevivir, tanto organismos como corporaciones se deben adaptar a las nuevas circunstancias. (Ralph Ablon, presidente del consejo de Ogden Corporation.)

Me entusiasmó la experiencia de hablar con John Akers, director general de IBM, y de aprender el grado de eficacia y elaboración que tenía el sistema de administración estratégica de esta empresa. En IBM, las personas nos explicaban que no se trataba de un simple plan, sino que era una forma de comunicarse entre sí. La administración estratégica es importante porque contribuye a generar

información y sirve para que uno se Comunique.

William Dearden, de Hershey Foods Corporation, atribuye el éxito de la compañía a la administración estratégica:

Tenemos el proceso de la administración estratégica. En Hershey, planificar para un futuro a largo plazo ha sido un estilo de vida muy arraigado y, sin lugar a dudas, pensamos reforzarlo y confiamos en que el proceso continuará.

Los beneficios financieros. Una serie de investigaciones indican que las organizaciones que aplican los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen. Por ejemplo, un estudio longitudinal de 101 empresas fabriles, de servicios y detallistas, durante un plazo de tres años, llegó a la conclusión de que los negocios que aplicaron los conceptos de la administración estratégica registraron ventas, rentabilidad y productividad mucho más alta que las empresas que no planificaban en forma sistemática; otro estudio puso en claro que hasta un 80% de la mejoría que puede registrar la rentabilidad de una empresa se logra gracias a cambios aplicados al rumbo estratégico de la compañía; Cook y Ferris encontraron que las prácticas de las empresas con resultados óptimos reflejan una orientación que se dirige más a las estrategias y un enfoque a un plazo más largo. Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica por regla general arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras. Michael Allen encontró que la administración estratégica puso de manifiesto un poder impresionante, pues había mejorado muchísimo los resultados de una serie de compañías grandes que la habían implementado, entre ellas General Electric, American Express, Allied Corporation, Dun & Bradstreet y Pitney Bowes.²⁴ Los estrategas de organizaciones con malos resultados con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límite para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

Dun & Bradstreet reportó que unos 100,000 negocios fracasaron en Estados Unidos en 1993. Hawai, Connecticut y California registraron los mayores porcentajes de fracasos. Estos incluyen quiebras, suspensiones de pagos, liquidaciones y embargos precautorios. Si bien son muchos los factores que pueden llevar al fracaso de un negocio, además de la carencia de una

administración estratégica eficaz, las estadísticas anteriores sugieren que los conceptos de la administración estratégica podrían producir grandes beneficios financieros para muchas organizaciones.

Los beneficios no financieros. Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño. La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas "activen" a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones. Según Tom Peters, la diferencia entre un trabajador que ha sido activado y uno desactivado no es 5 ni 10%, sino entre 100 y 200%.

La administración estratégica, además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa que, de lo contrario, vacilaría. Puede ser el principio de un sistema administrativo efectivo y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas. El proceso de la administración estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley señala que la administración estratégica produce los siguientes beneficios:

1. Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
2. Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
4. Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
5. Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
6. Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
7. Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
8. Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
9. Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
10. Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.

12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
13. Propicia una actitud positiva ante el cambio.
14. Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

ÉTICA EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La ética empresarial se podría definir como los principios de conducta de las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento. La ética empresarial sólida es requisito indispensable para la administración estratégica acertada; ¡una ética sólida es igual a un negocio sólido!

Una oleada de conciencia acerca de la importancia que tiene la ética empresarial inunda a Estados Unidos y al mundo. Los estrategas son los principales responsables de asegurar que una organización abrace y practique principios éticos de primera. Todas las decisiones para formular, implementar y evaluar estrategias tienen derivaciones éticas.

Los periódicos y las revistas especializadas hablan todos los días de organizaciones públicas y privadas que han infringido la ética debido a su conducta moral o jurídica. Como señala la Perspectiva del Medio Ambiente, lesionar este medio ambiente es ilícito, caro y carente de toda ética. En este sentido, Dow Chemical es una empresa que sirve de modelo ejemplar.

Una nueva oleada de cuestiones éticas como serían la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el SIDA en el centro de trabajo, el hábito de fumar, la lluvia ácida, las acciones de protesta, el manejo de desechos, las prácticas de empresas extranjeras, los ocultamientos, las tácticas de las adquisiciones, los conflictos de intereses, la privacidad de los empleados, los regalos inconvenientes, la seguridad de los informes de la compañía y los despidos masivos han acentuado la necesidad existente de que los estrategas elaboren un código claro de ética empresarial. Hace poco, United Technologies Corporation presentó un Código Ético contenido en 21 páginas y nombró a un nuevo vicepresidente de ética empresarial. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, Exxon, Dow Corning y Celanese son empresas que cuentan con un código formal de ética empresarial. La tabla 1-4 muestra el código de ética empresarial de BellSouth, mismo que establece con toda claridad los lineamientos de las normas de conducta que se esperan de todos los gerentes y empleados.

El código de ética empresarial puede servir de base para elaborar políticas que servirán de guía diaria para la conducta y las decisiones en el centro de trabajo. Sin embargo, el solo hecho de contar con un código ético no basta para garantizar la conducta ética del negocio. El código ético quizá sea considerado sólo una triquiñuela de las relaciones públicas, una serie de perogrulladas o un adorno

superficial. Las organizaciones interesadas en que su código sea leído, entendido, aceptado y recordado, deben realizar talleres de ética periódicamente con el propósito de sensibilizar a las personas en cuanto a las circunstancias laborales en las que se podrían presentar problemas de ética. Chemical Bank, el banco que por tamaño ocupa el sexto lugar en Estados Unidos, cuenta con un amplio programa de educación ética que exige que todos los empleados nuevos asistan a clase y firmen el código ético de Chemical. En una encuesta realizada por el despacho de contadores Touche-Ross, 63% de los ejecutivos de diversas empresas pensaba que las normas éticas de primera fortalecían la posición competitiva de una empresa, en lugar de debilitarla.

PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE
DOW CHEMICAL: UNA COMPAÑÍA MODELO

El nombre de Dow Chemical fue sinónimo del agente naranja, el napalm y de oposición feroz a los "fanáticos del ambiente". Sin embargo, hoy, Dow Chemical es tal vez la líder de todas las compañías en los esfuerzos por mejorar el medio ambiente. Ocho defensores del medio ambiente, procedentes de todo el mundo, se reúnen trimestralmente durante dos días, en las oficinas centrales de Dow en Midland, Michigan, para discutir temas con los directivos y miembros del consejo de Dow. Dow ha constituido un consejo asesor ambiental muy eficiente. Los sueldos y bonos de los gerentes de Dow se basan, en parte, en la medida en que se alcanzan las metas ambientales a nivel local y la compañía ha sumado una categoría ambiental a la forma de evaluación del trabajo de cada empleado. El gerente de ambiente de Dow ocupa un puesto en el consejo de administración de la empresa. por último, Dow ha eliminado por completo la práctica de inyectar desechos químicos peligrosos al subsuelo. Por contra, Dupont, líder en la industria, todavía no abandona la inyección subterránea. El Inventario de Desechos Tóxicos de Dupont revela que sus desechos químicos han aumentado en tres de los pasados cinco años. Todos los negocios de Dow en el exterior luchan por alcanzar las mismas metas ambientales que los negocios nacionales de la compañía. Los empleados y gerentes de Dow son bien aceptados en todos los lugares donde la empresa tiene operaciones porque es una compañía ambientalista modelo.

Fuente: Adaptado de Faye Rice, "Who Scores Best on the Environment?", Fortune, 26 de julio de 1993, pág. 114.

La "cultura" ética debe permear la organización. Citicorp, con miras a crear una cultura ética, ha inventado un juego de mesa de ética empresarial y 40,000 empleados de 45 países lo juegan. Se llama el juego de "La ética empresarial" y le plantea a los jugadores preguntas sobre ética empresarial, por ejemplo, qué hacer si un cliente le ofrece a uno entradas para un partido de fútbol a cambio de una

declaración amañada del impuesto sobre la renta. Diana Robertson, de la Escuela Wharton, piensa que el juego es muy eficaz porque es interactivo. Muchas organizaciones, por ejemplo, Prime Computer y Kmart, han elaborado un manual que contiene un código de conducta y describe las expectativas éticas, a la vez que ofrece ejemplos de situaciones que suelen presentarse en sus actividades. Los gerentes y empleados de Harris Corporation saben que si una persona no informa que otra ha violado la ética, ella podría ser la despedida.

Una razón que explica por qué los sueldos de los estrategas son elevados, en comparación con los de otros miembros de la organización, es que los estrategas corren los riesgos morales de la empresa. Los estrategas son los responsables de preparar, comunicar y aplicar el código de ética empresarial de su organización. Si bien los estrategas de la empresa son los principales responsables de garantizar una conducta ética, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es brindar un liderazgo ético por medio de ejemplos y demostraciones constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir en muchas personas y también formarlas; por ello, son responsables de tomar y aplicar decisiones éticas. Gellerman y Drucker ofrecen muy buenos consejos a los gerentes:

Todos los gerentes corren el peligro de dar demasiado a causa de lo mucho que les exigen sus compañías. Sin embargo, los mismos superiores que le presionan a usted para que haga más cosas o mejor, o más rápido, o en forma menos cara, le darán la espalda si cruza la borrosa línea que separa lo bueno de lo malo. Le echarán la culpa por extralimitarse en el cumplimiento de sus instrucciones o por no escuchar sus advertencias. Los gerentes más listos ya saben que ante la pregunta de "¿qué se entiende por demasiado lejos?", la mejor respuesta es "no trate de averiguarlo".

TABLA 1-4 Código de conducta de BellSouth

¡CUENTA CON NOSOTROS!

Estamos comprometidos con normas éticas muy altas porque queremos que las personas sepan que pueden contar con nosotros. Este compromiso es el resultado natural de la responsabilidad que tenemos con nuestros clientes, nuestros propietarios, nuestros vendedores y proveedores, nuestras familias, las comunidades donde vivimos y trabajamos y unos con otros. La confianza es el fondo de estas relaciones y la confianza sólo se puede conseguir con honradez y fe: con una conducta ética.

Nuestros clientes pueden contar con nosotros

Creemos que nuestra primera responsabilidad se la debemos a las personas que recurren a nosotros para sus necesidades de telecomunicación, en la oficina, en los caminos, en el hogar y dondequiera que estén. Todo lo demás estriba en lo

anterior. Tratamos a los clientes de manera directa y honrada. Ellos saben que pueden confiar no sólo en nuestros productos y servicios, sino también en nuestra palabra y nuestro carácter. Sólo prometemos lo que podemos cumplir. Cuando erremos, corregiremos nuestro error.

Nuestros propietarios pueden contar con nosotros

Ofreceremos la mejor calidad a precio razonable. Al hacerlo, obtendremos un rendimiento justo sobre la inversión de los propietarios. Nuestro propósito es aumentar el valor de su inversión con los años.

Nuestros vendedores y proveedores pueden contar con nosotros

Los vendedores y proveedores deben saber que seremos justos. Los intereses de BellSouth dictarán nuestras decisiones en cuanto a los productos o servicios que compremos; nuestras decisiones se fundamentarán en factores como la calidad, el precio, el servicio y la confiabilidad.

Nuestras familias pueden contar con nosotros

Queremos que nuestras familias se sientan orgullosas de nuestro carácter de personas que realizan un trabajo y también orgullosas de que trabajemos en una compañía conocida por su integridad. Buscamos un equilibrio saludable entre nuestra vida laboral y la familiar.

Nuestras comunidades pueden contar con nosotros

Además del servicio de calidad diario que se espera de nosotros en las telecomunicaciones, las ciudades y los pueblos donde trabajamos también pueden contar con nuestra ayuda para actividades cívicas, caritativas y comunitarias.

Nosotros podemos contar unos con otros

Nos enorgullece la calidad de nuestro trabajo colectivo en BellSouth; nos enorgullece la integridad de nuestra compañía. La reputación de una compañía se basa en lo que su gente hace todos los días. La reputación de BellSouth se ha ido creando a base de la honradez de muchos miles de personas a lo largo de los años, y reconocemos que podemos dar al traste con esa reputación en un segundo. Sin embargo, también sabemos que podemos reforzarla día a día. Y como usted y yo hemos heredado una compañía con reputación de honesta e íntegra, tenemos la obligación de pasarle ese legado a los hombres y mujeres que vienen detrás de nosotros.

Seremos equitativos con todos los que nos rodean, para programar trabajo, asignar puestos y conceder incentivos y ascensos, así como en el trato que nos demos unos a otros en general.

Cada uno de nosotros cuenta con que será escuchado, prometiendo, a su vez, escuchar. Queremos honradez y franqueza, trátense de errores o de aciertos.

Diremos lo que pensamos cuando observemos un tropiezo en el aspecto ético. Esperamos que nadie nos pida hacer algo indebido. De igual manera, tampoco le pediremos a nadie que haga algo indebido.

Cumplir la ley al pie de la letra no basta. Nuestra meta es más alta. Las obligaciones de BellSouth son a largo plazo, no sólo para el trimestre o el año. Estas obligaciones exigen que hagamos un juramento sobre la ética profesional, industrial y personal: Respetaremos el legado de integridad de BellSouth para que la gente pueda depositar su confianza en la compañía y sus empleados; ellos sabrán que pueden contar con nosotros. Ese es nuestro juramento.

Fuente: BellSouth Corporation, Informe interno, 1993.

Una persona puede saber muy poco, obtener malos resultados, carecer de buen juicio o de capacidad y, sin embargo, no hacer demasiado daño como gerente. Pero, si esta persona carece de carácter o de integridad -sin importar lo informada, brillante o exitosa que sea- será destructiva. Destruirá a otras personas, que son el recurso más valioso de la empresa. Destruirá el espíritu. Destruirá los resultados. Esto es en particular cierto en el caso de las personas que dirigen una empresa, porque el espíritu de una organización se construye en la cima. Si una organización tiene un espíritu grande, se debe a que las personas que están en la cima tienen un espíritu grande. Si es decadente, se desmorona porque la cima se pudre, como dice el refrán: "La muerte de un árbol baja de la copa". Nadie debe ser estratega a no ser que esté dispuesto a que su carácter sea un modelo para sus subordinados.

Según John Akers, de IBM, la ética es inseparable de la competitividad. Ninguna sociedad, en ninguna parte del mundo, puede competir mucho tiempo ni con éxito si las personas se roban unas a otras, si no confían entre sí, cuando toda información, (por pequeña que sea), requiere confirmación notarial, cuando todo desacuerdo termina en litigio o cuando el gobierno tiene que reglamentar las actividades para que se cumplan. Akers afirma que la carencia de ética es una receta segura para llegar a los dolores de cabeza, la ineficiencia y el desperdicio. La historia ha demostrado que cuanto más confían y creen las personas en la ética de una institución o corporación, tanto mayor será su potencial económico. Las relaciones empresariales se fundamentan sobre todo en la confianza y la reputación recíprocas. Las decisiones a corto plazo, basadas en la avaricia y en una ética dudosa excluyen el respeto que se requiere para merecer la confianza de terceros. Es cada vez mayor la cantidad de empresas que creen que la capacitación ética y la cultura ética producen una ventaja estratégica.

En un artículo reciente aparecido en Academy of Management Executive, Susan Harrington decía que los programas de capacitación ética deben incluir

mensajes del director general, reforzando las prácticas comerciales éticas, la creación y discusión de códigos éticos, así como procedimientos para discutir y reportar el comportamiento carente de ética. Harrington sugiere que las empresas podrían alinear la toma de decisiones ética y la estratégica si incluyeran consideraciones de orden ético en la planificación a largo plazo, si integraran la toma ética de decisiones al proceso de evaluación del desempeño, si alentaran las acusaciones o "chivatazos" o los informes de prácticas carentes de ética, y si vigilaran los resultados de los departamentos y la corporación con relación a cuestiones éticas.

A fin de cuentas, las normas éticas son consecuencia de la historia y de la herencia. Nuestras madres, padres, hermanas y hermanos del pasado nos legaron unas bases éticas sobre las que construir lo demás. Hasta Vince Lombardi, el legendario entrenador de fútbol americano, sabía que existían cosas más valiosas que ganar y exigía que sus jugadores fueran leales a tres cosas: Dios, sus familias y el equipo de los Green Bay Packers, "en ese orden".

COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA MILITAR

El estudio de la administración estratégica proviene claramente de un legado militar. Ciertos términos como objetivos, misión, fuerzas y debilidades se aplicaban primero para atacar problemas en el campo de batalla. En muchos sentidos, la estrategia empresarial es como una estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a lo largo de los siglos que pueden servir a los estrategas empresariales de hoy. Tanto las organizaciones empresariales como las militares tratan de aprovechar sus fuerzas para explotar las debilidades de sus competidores. Si la estrategia general de una organización no es buena (no es eficaz), entonces, ni toda la eficiencia del mundo bastará para llevarla al éxito. El éxito en los negocios o en las milicias no suele ser el feliz resultado de estrategias fortuitas. Por el contrario, el éxito es producto de una atención permanente dirigida a las condiciones cambiantes del interior y el exterior, así como de tener la visión para formular y aplicar adaptaciones a esas condiciones. El elemento sorpresa brinda grandes ventajas competitivas en la estrategia militar y en la empresarial; los sistemas de información que proporcionan datos sobre las estrategias y los recursos de los competidores o los contendientes también son de vital importancia.

Es evidente que la diferencia fundamental entre la estrategia militar y la empresarial es que la segunda se formula, se implementa y se evalúa presuponiendo una competencia, mientras que la estrategia militar se basa en el supuesto de un conflicto. No obstante, el conflicto militar y la competencia empresarial se parecen tanto que muchas técnicas de la administración estratégica se pueden aplicar a ambos por igual. Los estrategas empresariales tienen acceso a valiosa información que los pensadores militares han ido afinando con el tiempo. Cuando se formulan e implementan estrategias de primera, es posible

derrotar la superioridad del oponente, sea en número o en recursos.

Tanto las organizaciones empresariales como las militares se deben adaptar al cambio y mejorar constantemente para lograr el triunfo. Con demasiada frecuencia, las empresas no modifican sus estrategias cuando el entorno y las condiciones de la competencia imponen la necesidad de cambiar. Gluck nos ofrece un ejemplo militar clásico de lo anterior:

Cuando Napoleón ganaba se debía a que sus contrarios se sujetaron a la estrategia, tácticas y organización de las guerras anteriores. Cuando perdió - contra Wellington, los rusos y los españoles - se debió a que él, a su vez, aplicó estrategias bien probadas contra enemigos que tenían ideas nuevas, que habían aplicado estrategias que no correspondían a la guerra pasada, sino a la siguiente.

CONCLUSIÓN

Todas las empresas tienen una estrategia, aunque sea informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones siguen un curso, pero, por desgracia, algunas organizaciones lo desconocen. El viejo dicho que afirma: "¡Si usted no sabe a dónde se dirige, cualquier camino le llevará ahí!", acentúa que es necesario que las organizaciones usen los conceptos y las técnicas de la administración estratégica. Las empresas pequeñas y grandes, las instituciones no lucrativas, las organizaciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales utilizan todos el proceso de la administración estratégica cada vez más y más. El proceso que "faculta" a gerentes y empleados con el poder de decidir promete un sinfín de beneficios.

Las organizaciones deben adoptar una posición activa y no una reactiva en su industria, y deben luchar por influir, anticipar y emprender hechos y no sólo responder a ellos. El proceso de la administración estratégica representa esa posición para la toma de decisiones. Representa un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar el rumbo futuro de una empresa. Por regla general, hay demasiado en juego como para que los estrategas apliquen sólo la intuición cuando eligen un curso de acción entre varias alternativas. Los buenos estrategas se toman tiempo para pensar en sus negocios, en qué punto se encuentran con esos negocios y qué quieren ser como organización y, después, implementan sus programas y políticas a efecto de avanzar desde el punto donde se encuentran al que quieren llegar en un plazo razonable.

Es bien sabido que las personas y las organizaciones que hacen planes anticipados tienen muchas más probabilidades de llegar a ser lo que quieren ser que aquellas que no hacen plan alguno. Un "buen" estratega planifica y controla sus planes, mientras que un "mal" estratega jamás hace planes y además trata de controlar a las personas. Este libro pretende proporcionarle los instrumentos necesarios para que sea un "buen" estratega.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Administración estratégica
Amenazas externas
Auditoría externa
Auditoría interna
Código de ética empresarial
Debilidades internas
Declaración de la misión
Diversificación horizontal
Estrategas
Estrategias
Ética empresarial
Evaluación de estrategias
Evolución de la corporación
Exploración ambiental
Facultar
Formulación de estrategias
Fuerzas internas
Implementación de estrategias

EL CASO DE INTEGRACIÓN

FRED R. DAVID

Universidad de Francis Marion

HERSHEY FOODS CORPORATION – 1994

De los siguientes chocolates, ¿sabe usted cuáles fabrica Hershey Foods: Mr. Goodbar, Reese's, Kit Kat, Big Block, Watchamacallit, Allsorts, Rolo, Krackel, BarNone, Mounds, Almond Joy, 5th Avenue, Snickers y Baby Ruth? La respuesta es todos menos Snickers, fabricado por M&M Mars, y Baby Ruth, fabricado por Nestlé. Mars y Nestlé son los competidores más importantes de Hershey. Snickers es el chocolate que registra mayor cantidad de ventas en todo el mundo.

En Hershey, Pennsylvania, uno puede recorrer la Avenida del Chocolate, pasear por calles alumbradas con faroles en forma de Kisses de Hershey, visitar el Zoo de Hershey y admirar la Torre Chocolate Kiss en el parque Hershey. Hershey es hogar de Hershey Foods Corporation, que produce más de 33 millones de Kisses de Hershey al día. Desde principios de siglo a la fecha, esta compañía ha pasado de ser una fábrica con un solo producto, a ser una compañía que vale 2 mil millones de dólares y tiene múltiples fábricas en Estados Unidos y en el mundo, las cuales producen toda una serie de chocolates, confitería y servicios de primera calidad. Como se puede ver en el cuadro 1, según Hershey, el chocolate contiene cantidades muy bajas de colesterol, cafeína y sodio.

Hershey inició el año de 1994 calificado como el fabricante de dulces más grande de Estados Unidos, con una participación del 21.5% de un mercado detallista que tenía un valor de 10 mil millones de dólares. Le seguía M&M Mars con una participación del 20% del mercado. Hershey también es el fabricante de pastas italianas más grande de Estados Unidos, tras haber superado hace poco a Borden. Hershey fabrica y vende las pastas con marcas de diferentes nombres, entre ellas American Beauty, San Giorgio, Skinner, Perfection, Light 'n Fluffy, P&R y Delmonico.

Todas las ventas a excepción de un 11% y un 2% de las utilidades, se generan en los mercados estadounidenses. ¿Cuánto tiempo podrá seguir Hershey siendo un productor de chocolates y pastas italianas casi exclusivamente nacional, mientras sus competidores obtienen economías de escala y experiencia en los mercados mundiales?

SU HISTORIA

La afición de Milton Hershey por fabricar caramelos empezó en su infancia, cuando era aprendiz de Joe Royer, fabricante de caramelos de Lancaster, Pennsylvania. Hershey anhelaba tener su propia fábrica de caramelos. Después de numerosos intentos fallidos, incluso quiebras, pudo triunfar en el ramo de los caramelos. Cuando vio la primera maquinaria para fabricar chocolates en la Feria de Chicago de 1893, Hershey percibió infinidad de oportunidades para la industria de los chocolates. Constituyó la empresa Hershey Chocolate Company en 1893.

Hacia 1901 la industria estadounidense de los chocolates crecía a gran velocidad. Las ventas de Hershey sumaron 662,000 dólares ese año, imponiendo la necesidad de otra fábrica. Milton Hershey trasladó su empresa a Derry Church, Pennsylvania, población que fue rebautizada con el nombre de Hershey en 1906. La fábrica nueva de Hershey permitía la producción en masa de un único producto de chocolate. En 1909, se fundó la Escuela Milton Hershey para huérfanos. El matrimonio Hershey no tuvo hijos, así que durante muchos años Hershey Chocolate Company trabajó primordialmente con el objeto de suministrar fondos al orfanato. Las ventas de Hershey sumaron 5 millones de dólares en 1911.

En 1918, toda la empresa Hershey fue donada a la Escuela Milton Hershey para Huérfanos. En 1927, la Hershey Chocolate Company fue constituida al tenor de las leyes del estado de Delaware y se inscribió en la Bolsa de Valores de Nueva York. Ese mismo año, 20% de las acciones de Hershey salieron a la venta pública. Entre 1930 y 1960 Hershey registró un enorme crecimiento: el nombre de "Hershey" se convirtió en una palabra de uso cotidiano. Milton Hershey murió en 1945.

CUADRO 1 Mitos del chocolate: algunas preguntas y respuestas proporcionadas por Hershey.

¿CONTIENE EL CHOCOLATE MUCHAS GRASAS SATURADAS, EL TIPO DE GRASAS QUE ELEVA LOS NIVELES DE COLESTEROL EN LA SANGRE?

De hecho, el chocolate de leche tiene muy poco colesterol. Un chocolate de leche de Hershey de 1.55 onzas sólo contiene 10 miligramos de colesterol, que proviene todo de la leche usada para hacer el chocolate de leche (un vaso de 8 onzas de leche entera contiene alrededor de 36 miligramos de colesterol). El cacao no contiene colesterol y como tiene pocas grasas (14% por peso) es el único ingrediente de chocolate para repostería que incluye la Asociación Médica Americana en las dietas con restricción de grasas.

¿QUÉ ES LA VAINILLINA Y POR QUÉ LA USA HERSHEY EN SUS CHOCOLATES DE LECHE?

La vainillina es un saborizante que usamos en algunos productos. Esta se puede conseguir con más facilidad, es menos cara y de calidad más consistente que la vainilla. Casi todos los fabricantes de chocolate llevan muchos años usándola.

¿CONTIENE EL CHOCOLATE MUCHA CAFEÍNA?

La idea de que el chocolate contiene cantidades elevadas de cafeína se relaciona con el

tema de la hiperactividad. Sin embargo, la realidad es que un chocolate de leche de Hershey de 1.55 onzas sólo contiene 10 miligramos de cafeína ¿Qué significa esta cantidad si se compara con otros alimentos? Una taza de café de grano normal de 5 onzas contiene 137 miligramos, una lata de 12 onzas de refresco de cola normal contiene entre 30 y 46 miligramos y una taza de café en polvo descafeinado de 5 onzas contiene alrededor de 3 miligramos de cafeína.

¿CONTIENE EL CHOCOLATE GRANDES CANTIDADES DE COLESTEROL?

Antes se pensaba que todas las grasas saturadas de la dieta elevaban los niveles de colesterol en la sangre. Ya no. Estudios recientes han demostrado que el ácido esteárico, una de las grasas saturadas primarias que contiene el chocolate, se comporta de manera diferente a la de otras grasas saturadas. De hecho, el ácido esteárico no tiene ninguna consecuencia para los niveles de colesterol en la sangre y, de hecho, hasta podría reducirlos.

¿PROPICIA EL CHOCOLATE LA CARIES DENTAL?

La caries dental es un mal que se relaciona con la comida. Los azúcares, como grupo, al igual que la mayor parte de los alimentos, desempeñan un papel en la caries dental. Las picaduras se deben a diversas razones, como

composición genética, falta de buena higiene bucal, retención de alimentos en la boca, consistencia de los alimentos y frecuencia del consumo. No obstante, un hecho que se suele desconocer es que el chocolate propicia menos caries que las galletas, las pasas o las barras de granola. De hecho, parece que el chocolate modifica el potencial que tiene su azúcar para producir caries. Contiene un componente que bloquea la producción de la placa, la primera etapa de la caries. Además, la crema de cacao del chocolate se derrite a gran velocidad y ayuda a limpiar la boca, reduciendo con ello el potencial para producir caries.

¿CONTIENE EL CHOCOLATE MUCHO SODIO?

Un chocolate de leche de Hershey de 1.55 onzas sólo contiene 40 miligramos de sodio; un chocolate Special Dark (amargo especial) contiene 5 miligramos; un chocolate Mr. Goodbar contiene 20 miligramos. De hecho, según normas de la oficina Food and Drug Administration de Estados Unidos, muchos de los productos de Hershey califican como alimentos "con poco sodio". Otros alimentos comunes contienen cantidades mucho más elevadas de sodio. Por ejemplo, una onza de queso cheddar contiene 198 miligramos y una rebanada de pan integral contiene 132 miligramos.

En 1963, Hershey adquirió la empresa H. B. Reese Candy Company, fabricante de bolitas de mantequilla de cacahuete, barras de confitura y chispas de cacahuete todos ellos de marca Reese. Otras adquisiciones fueron, en 1966, San Giorgio Macaroni y Delmonico Foods, ambos fabricantes de pastas italianas, y, en 1967, Cory Corporation, proveedor de servicios de café a empresas estadounidenses y canadienses. En 1968, Hershey Chocolate Corporation cambió su nombre por el de Hershey Foods Corporation. De 1976 a 1984, el director general de Hershey fue William Dearden. Dearden, huérfano que se crió en la Escuela Milton Hershey para huérfanos, diversificó la compañía con el propósito de que no dependiera tanto de las fluctuaciones de precio del cacao y del azúcar.

En 1977, Hershey adquirió Y&S Candy Corporation, fabricante de caramelos tipo paleta como Twizzlers de Y&S, Nibs y Allsorts de Basett. En 1978, Hershey compró Procino-Rossi, compañía fabricante de pastas italianas, y en 1979 adquirió Skinner Macaroni Company y Friendly Ice Cream Corporation. En 1984 Richard Zimmerman sustituyó a William Dearden en el puesto de director general. Ese año, Zimmerman se deshizo de la división Cory Foods de Hershey y adquirió A. B. Marabou de Suecia. Compró los restaurantes Franklin en 1985. En 1986, Hershey adquirió Dietrich Corporation, fabricante de pastillas para la garganta y Mellomints, ambas marca Luden, las cerezas cubiertas de chocolate marca Queen Anne y los chocolates 5th Avenue. El 28 de abril de 1986, Dearden abandonó el consejo de administración de Hershey después de haber estado ligado al nombre toda su vida y de una carrera de 29 años en la empresa.

Hershey compró las operaciones de dulces confitados y nueces para botana de Nabisco Brands Ltd. en Canadá, en junio de 1987. Estos negocios incluyen barras confitadas y paquetes de caramelos y chocolates como Oh Henry!, Eat-More, Cherry Blossom, Glosettes, Lowney, Life Savers, Breath Savers, nueces y cacahuates Planter y Beaver, chispas de chocolate Chipits, cajas de bombones Moirs, chicle Care*Free y chicle Bubble Yum. El pasivo de Hershey como porcentaje de su capital total había subido a 29% para finales de 1987, pero la compañía registró ventas, ingresos y dividendos sin precedente ese año.

En 1988, Hershey adquirió los negocios de Peter Paul y Cadbury en Estados Unidos, que incluían fábricas en Hazelton y York, Pennsylvania y Naugatuck, Connecticut. Esta operación permitió a Hershey fabricar y comercializar los siguientes productos nuevos en Estados Unidos: Mounds, Almond Joy, obleas de menta York, Dairy Milk de Cadbury, Fruit & Nut de Cadbury, Caramello de Cadbury y huevos de crema de Cadbury. Hershey compró los derechos mundiales para la comercialización de los productos Peter Paul. Hershey pagó 285 millones de dólares por esta adquisición, más 30 millones de dólares de una deuda de Cadbury que asumió Hershey. La fábrica de York fue cerrada el 20 de enero de 1989 y sus operaciones fueron trasladadas a la planta de Hershey en Reading, Pennsylvania.

Hershey Foods revisó la declaración de su misión en 1989, que decía entonces:

La misión de Hershey Foods Corporation es llegar a ser una gran compañía diversificada del ramo de los alimentos, así como una empresa líder en todas las actividades del ramo, a saber:

La compañía más grande de América del Norte en el ramo de los productos confitados, pretendiendo además ser líder en la participación del mercado mundial de los productos confitados.

Proveedor, respetado y valorado, de productos alimenticios de consumo, de marca y gran calidad, en América del Norte y algunos mercados internacionales seleccionados.

En 1989, la planta de Hershey en Sherbrooke, Canadá, se cerró y la fábrica de Hershey en Smith Falls, Ontario, absorbió otras fábricas canadienses. Además, en 1989, Hershey introdujo cinco productos de repostería nuevos y empezó a distribuir el chocolate Symphony a nivel nacional. Hershey hizo pruebas de mercado con la primera pasta italiana para hornos de microondas, llamada Perfection. Un grupo recién formado de la empresa, en calidad de riesgo compartido, incorporó una línea de postres con sabor a chocolate en mercados seleccionados de la costa oriental de Estados Unidos a finales de 1989.

En 1990, Hershey adquirió Ronzoni Foods Corporation de Kraft General Foods Corporation, pagando 80 millones de dólares por la operación. La compra incluía pastas italianas secas, salsas para pasta y preparados de queso de Ronzoni Foods. Los negocios obtenidos registraron ventas del orden de 85 millones de dólares y fortalecieron el segundo lugar ocupado por Hershey entre los fabricantes estadounidenses de pastas italianas de marca.

En 1991, Hershey adquirió Gubor Schokoladen, fabricante alemán que comercializaba una serie de bombones y caramelos rellenos. Gubor cuenta con dos fábricas en Alemania y sirvió para aumentar la presencia de Hershey en Europa. También en 1991, Hershey instituyó un plan de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) financiado con un crédito de 47.9 millones de dólares al 7.75% otorgado por la compañía. En octubre de 1991, Hershey compró Nacional de Dulces (NDD) y cambió su nombre al de Hershey México. Las oficinas centrales y la fábrica de Hershey México están ubicadas en Guadalajara, Jalisco. Ahí produce, importa y comercializa productos de chocolate con la marca Hershey para el mercado mexicano.

En abril de 1992, Hershey se deshizo de Petybon, S.A., fabricante de pastas y galletas de Brasil. También en 1992, Hershey se deshizo de sus acciones en Freia Marabou, fabricante noruego de productos de confitería, a cambio de 220 millones de dólares en efectivo. Los planes de la compañía para 1993 incluyen

invertir 200 millones de esos dólares para readquirir sus propias acciones comunes. Los ingresos y el ingreso neto de Hershey aumentaron en un 11% en 1992, mientras que la deuda a largo plazo bajó a 174 millones de dólares, el nivel más bajo en diez años.

En la actualidad, Hershey Foods Corporation consta de cinco divisiones: Hershey Chocolate, U.S.A., Hershey Canada, Inc., Hershey International, Ltd., Hershey Refrigerated Products y Hershey Pasta Group. Los objetivos estratégicos de la corporación son alcanzar un rendimiento del 12% sobre sus activos netos sin adquisiciones y del 10% con una adquisición importante. La meta del aumento de las ganancias por acción es de dos dígitos; además se proyecta conservar la calificación crediticia de "A". El cuadro 2 contiene el organigrama actual de Hershey.

La actual declaración de la misión de Hershey Foods dice:

La misión de Hershey Foods Corporation es ser una compañía concentrada en el ramo de los alimentos y líder en todas las actividades del ramo, a saber.

La compañía del ramo de productos de confitería y de pastas italianas con marca más grande de América del Norte, y que pretende, además, ser líder en la participación del mercado mundial de los productos confitados.

Proveedor, respetado y valorado, de productos alimenticios de consumo, de marca y gran calidad, en América del Norte y mercados internacionales seleccionados.

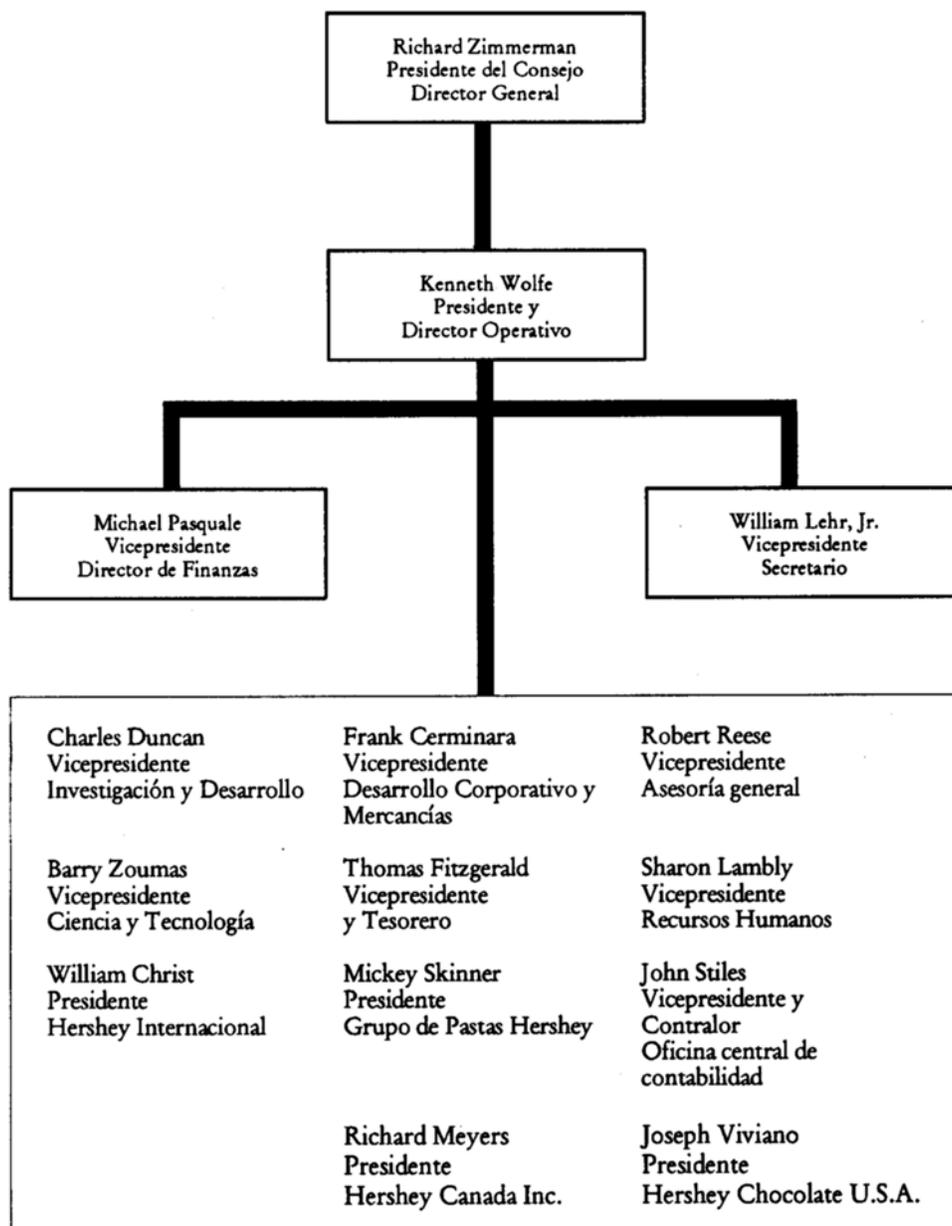
HERSHEY CHOCOLATE U.S.A.

Hershey realiza operaciones para la producción de chocolates y productos confitados en Hershey, Pennsylvania; Oakdale, California; Stuarts Draft, Virginia; Reading, Pennsylvania; Hazleton, Pennsylvania; Lanceate, Pennsylvania; y Naugatuck, Connecticut. Hershey Chocolate U.S.A.. fabrica una extensa línea de productos, entre ellos chocolates, bolsas de caramelos, jarabes, ingredientes para pastelería, chocolate para bebidas, barras de granola, complementos para postres y postres. Estos productos vienen presentados en infinidad de empaques, se comercializan bajo el nombre de más de 40 marcas y se venden en más de un millón de tiendas detallistas en Estados Unidos.

En 1992, Hershey Chocolate U.S.A.. registró ventas e ingresos sin precedente, como se puede ver en el cuadro 3. Ese año fueron introducidos varios productos nuevos, entre ellos los ositos de galletina Amazin' Fruit. Hershey trabajó estrechamente con McDonald's Corporation y Nickelodeon, la red de televisión por cable, para la introducción de Amazin' Fruit. Los Twizzlers de Y&S y los Nibs son los otros dulces importantes de Hershey que no son chocolates. Hershey también es líder en el ramo de caramelos tipo paleta. La división de chocolates de Hershey también introdujo un producto nuevo, el chocolate Cookies 'n' Mint. Las marcas

establecidas que contribuyeron de manera significativa al crecimiento fueron los chocolates miniatura de Hershey, las bolitas de mantequilla de cacahuete de Reese, las mentas York Peppermint Patties, los chocolates Kit Kat, los caramelos Twizzlers de Y&S, Mr. Goodbar, Mounds, Almond Joy, Symphony y los chocolates Whatchamacallit. A continuación, se ofrece una lista de los productos de confitería y abarrotos de Hershey Chocolate U.S.A.

Organigrama de Hershey



Fuente: Adaptado de información del Informe Anual de 1992 de Hershey.

CUADRO 3 Ventas e ingresos de Hershey por grupo de productos (millones de dólares; cifras estimadas para 1993 y 1994)

	1992	PORCENTAJE DE CAMBIO	1993	PORCENTAJE DE CAMBIO	1994	PORCENTAJE DE CAMBIO
<i>INGRESOS NETOS</i>						
Hershey Chocolate USA	\$ 2,420.8	11	\$2,650.0	9	\$ 2,850.0	8
Operaciones de pastas	366.0	8	395.0	8	440.0	11
Operaciones de Canadá	233.0	1	250.0	7	280.0	12
Operaciones internacionales	200	33	285.0	43	375.0	32
Total de ingresos	\$ 3,219.8	11	\$3,580.0	11	\$ 3,945.0	10
<i>UTILIDAD DE OPERACIÓN</i>						
Hershey Chocolate USA	\$ 412.2	6	\$449.0	9	\$ 481.0	7
Margen de utilidad de operación	17.0%		16.9%		16.9%	
Operaciones de pastas	\$ 36.8	12	\$ 39.5	7	\$ 44.6	13
Margen de utilidad de operación	10.1%		10.0%		10.1%	
Operaciones de Canadá	\$ 14.8	0	\$ 15.5	5	\$ 17.2	11
Margen de utilidad de operación	6.4%		6.2%		6.1%	
Operaciones internacionales	\$9.0	0	\$ 14.1	57	\$ 20.2	43
Margen de utilidad de operación	4.5%		4.9%		5.4%	
Total del margen de operación	\$472.8	6	\$ 518.1	10	\$ 563.0	9

PRODUCTOS DE CONFITERÍA

Amazin' Fruit, ositos de grenetina
Bar None barra de chocolate
Dairy Milk de Cadbury, tablilla de chocolate
Krisp de Cadbury, tablilla de chocolate
RoastAlmond de Cadbury, tablilla
5th Avenue, barra de chocolate
Cookies 'n'Mint de Hershey, barra de chocolate
Golden Collection Almond de Hershey

Kisses de Hershey, chocolates

Tablilla de chocolate de leche de Hershey
Hugs
Krackel, barra de chocolate
Mr. Goodbar, barra de chocolate
Caramello, barra de chocolate
Helps, pastillas para la tos
Colección Dorada de solitarios de Hershey
Mounds, barra de chocolate
Bolita de cacahuete crujiente de Reese
Chispas de crema de cacahuete de Reese

Caramelos *de Reese*
Kisses con almendras de Hershey,
chocolates
Tablilla de chocolate de leche y
almendras *de Hershey*
Miniaturas de Hershey, barritas de
chocolate
Kit Kat, tablilla de chocolate
Luden's, pastillas para la garganta
Skor, chiclosos
Nibs, bombones
Bolitas de cacahuete *de Reese*

Almond Joy, barra de chocolate
Huevos de crema de Cadbury, bombones
Fruit & Nut de Cadbury, barra de chocolate
Mini huevos de Cadbury, bombones *Twizzlers*, bombones

ABARROTÉS

Chocolate para repostería *de Hershey*
Bebida de chocolate *de Hershey*
Chocolate para mezclar con leche
de Hershey
Cacao de Hershey
Chispas de menta *de Hershey*
Trozos de chocolate *Premium de Hershey*
Jarabe de Hershey
Trozos de vainilla *de Hershey*
Crema de cacahuete *de Reese*
Super Twizzlers, bombones
Symphony, barra de chocolate con
almendras y cajeta
Watchamacallit, barra de chocolate
Rolo, bombones de chocolate con leche
Special Dark, barra de chocolate
Symphony, barra de chocolate
Y&S, caramelos
York, obleas de menta

Chispas de chocolate *de Hershey*
Chocolate con leche *de Hershey*
Cubiertas de *Chocolate Shoppe de*
Hershey
Pasta de chocolate fundido *de Hershey*
Galletas *Premium de Hershey*
Hojuelas dulces de coco *de Hershey*

Chispas de vainilla *de Hershey*
Minichispas de chocolate semiamargo

La demanda de los productos de Hershey es estacional como regla general, las ventas de chocolates y caramelos llegan a su punto más bajo en el segundo trimestre del año y al más alto en el tercero y cuarto, debido en gran parte a las vacaciones. Por ejemplo, en 1992, Hershey generó sólo 19% de sus ventas anuales en el segundo trimestre. Por otra parte, 30% de las ventas anuales fueron generadas en el cuarto trimestre. En el tercer trimestre de 1993, el volumen de chocolates y caramelos de Hershey aumentó en un 14%, en parte debido a la gran demanda de Hugs y Cookies `n' Mint. Los analistas estiman ventas de Hugs por 100 millones de dólares y de Kisses por 400 millones de dólares.

En la industria de los chocolates es sabido que sólo en casos muy raros una persona elige la misma barra de chocolate dos veces consecutivas; por consiguiente, la variedad de productos es crucial para el éxito. Además, algunos aspectos de la comercialización relacionados con la conciencia de marketing, la nutrición y el peso son importantes. La estrategia de marketing de los productos Hershey se basa en una calidad de producto siempre de primera, la distribución masiva y el valor más alto posible para el consumidor, en términos de precio y peso. La empresa utiliza una serie de programas de publicidad y promociones para poner en práctica su estrategia. El medio que Hershey usa más para su publicidad son la red de televisión y después la televisión publicitaria, la televisión local, las revistas, la red de radio y la radio local. El gasto de Hershey para publicidad aumentó 21% en 1992, a 536 millones de dólares. El cuadro 4 contiene una comparación del gasto para publicidad de chocolates de Hershey y de Mars.

El 31 de agosto de 1993, al cierre del ejercicio, la parte del mercado de los chocolates y caramelos correspondiente a Hershey había aumentado de 1.4%, al 33.8%. La calidad del aumento de la participación está reforzada por la pérdida de mercado registrada por M&M Mars en esos 12 meses, de 2.8%, a 26.5%. La distancia de la participación de mercado que separa a las dos compañías es de 7.3 puntos, cifra sin precedente (la distancia rara vez llega a 6%). Al cierre del segundo trimestre de 1993, la distancia de la participación era de 6.5 puntos.

Hace poco, Hershey Chocolate U.S.A. terminó de construir 14,800 m2 de instalaciones para procesar chocolates en Hershey, Pennsylvania. Las instalaciones funcionan con un concepto de equipos de empleados y gerentes, cuyo propósito es fomentar un sentimiento de propiedad. Junto a estas nuevas instalaciones se ubica otra fábrica de chocolate, también nueva, de 17,000 m2. La construcción de estas nuevas instalaciones es una respuesta al crecimiento de 4% anual registrado por el volumen de ventas del mercado estadounidense de productos de confitería. El segmento ajeno a los chocolates, que representa alrededor de la tercera parte del mercado de los productos de confitería, está creciendo al 6.5% al año, mientras que el segmento de los chocolates crece al 2.5%. Hershey sólo tiene 4% del mercado de los productos de confitería que no son de chocolate, donde RJR Nabisco es líder, con 18%. Los salvavidas y las

gomitas de RJR compiten con los ositos de grenetina Amazin' Fruit.

CUADRO 4 Primer trimestre de 1993, gasto para publicidad de productos de confitería de Hershey Foods Corporation y Mars Inc. (millones de dólares)

	1992	1993	PORCENTAJE DE CAMBIO
<i>HERSHEY FOODS CORP.</i>			
Bar None de chocolate	—	4.8	—
Bolitas de cacahuete de Reese	3.5	4.2	20.0%
Kisses de Hershey, chocolates	2.6	3.9	50.0%
Mentas de York	—	3.7	—
Kit Kat, tablilla de chocolate	4.0	3.6	(10.0%)
Amazin' Fruit, ositos de grenetina	0.1	3.4	—
Chocolates Hershey	3.4	3.2	(5.9%)
Symphony chocolate de Hershey	3.4	3.1	(8.8%)
Huevos de crema de Cadbury, bombones	2.1	2.6	23.8%
5th Avenue, barra de chocolate	1.3	2.5	92.3%
Mr. Goodbar, barra de chocolate	1.3	1.5	15.4%
Peter Paul Mounds y Almond Joy	2.5	1.2	(52.0%)
Piedritas de Reese	1.3	0.9	(30.8%)
Caramelo de Cadbury	1.6	0.9	(43.8%)
Caramelos de Hershey	—	0.6	—
Twizzlers	—	0.3	—
Otros	1.8	0.3	(83.3%)
Total	28.9	40.5	40.1%
<i>MARS INC.</i>			
M&M chocolates	8.8	5.6	(36.4%)
Snickers, barra de chocolate	7.9	4.0	(49.4%)
Dove, barra de chocolate	0.2	3.9	1,850%
Snickers de cacahuete	—	2.6	—
Twix, barra de chocolate	1.5	2.1	40.0%
Milky Way Dark, barra de chocolate	—	1.7	—
Milky Way, barra de chocolate	0.6	1.5	83.3%
Skittles, chocolate	1.0	1.1	10.0%
Milky Way II, chocolate	—	0.4	—
3 Musketeers, barra de chocolate	0.5	0.2	(60.0%)
Starburst, bombones	—	0.1	—
Bounty, dulce de coco	—	0.1	—
Otros	7.6	0.1	(98.7%)
Total	28.1	23.4	(16.7%)

Fuente: Datos de la compañía

HERSHEY CANADA, INC.

Hershey Canadá tiene instalaciones fabriles en Smith Falls, Ontario, Montreal, Quebec y Dartmouth, Nueva Escocia. Hershey Canadá ha logrado ser líder en casi todas las formas del mercado canadiense de los productos de confitería, a pesar de la caída de 9% registrada por el tipo de cambio del dólar canadiense en 1992. Algunos de los productos canadienses de Hershey que se

venden muy bien son Oh Henry! y todos los de marca Lowney, los caramelos de marca Life Savers y Breath Savers, las nueces de marca Planters, el chicle de marca Care*Free y Bubble Yum y los chiclosos Skor.

En Canadá, el impuesto sobre ventas de productos de confitería se bajó de 13.5% a 7% en 1991. Esta reducción fiscal sigue beneficiando las ventas de Hershey en Canadá. La división canadiense de Hershey comercializa los siguientes productos:

PRODUCTOS DE CONFITERÍA

Almondillos, chocolates
Bridge Mixture, bombones
Eat-More, bombones
Goddies, bombones
Almendras cubiertas de chocolate de
Hershey
Tablilla de chocolate de leche de *Hershey*
Life Savers, pastillas
Moírs, chocolates
Oh Henry!, barra de chocolate
Nueces *Planters*
Skor, barra de chicloso
Barra de chocolate amargo *Special Dark*
Breath Savers, pastillas de menta
Cherry Blossom, bombones
Glosette, bombones
Chocolate de almendra de *Hershey*
Kisses de Hershey, chocolates de leche
Chocolate de almendras y pasas de *Hershey*
Lowney, bombones
Nibs, bombones
Ovation, palitos cubiertos de chocolate
Bolitas de cacahuete de Reese
Special Crisp, chocolate
Twizzlers, caramelos
Y&S, caramelos

ABARROTES

Brown Cow, jarabe de chocolate
Chipits, chispas de chocolate
Chispas de chocolate de *Hershey*
Jarabe de chocolate *Hersheys Instant*
Strawberry Cow, jarabe de fresa
Chipits, chocolate para repostería
Chipits, Cacao
Cacao de Hershey
Jarabe de *Hershey*

Top Scotch, jarabe de caramelo

El negocio canadiense de Hershey genera 250 millones de dólares por concepto de ventas anuales alrededor del 7% del total de la compañía. Se estima que el mercado canadiense de los productos de confitería tiene un valor aproximado de mil millones de dólares al mayoreo, y las barras de chocolate representan alrededor del 56%. Hershey ocupa el tercer lugar en el terreno de las barras de chocolate y el primer lugar en el de las cajas de bombones, segmento que está creciendo a gran velocidad y representa un 16% del mercado. Las ventas de Hershey en Canadá en el primer trimestre de 1993 aumentaron 7%, pero el incremento se esfumó con la caída del valor del dólar canadiense. Las ventas en Canadá aumentaron otro 7% en el tercer trimestre de 1993, como resultado de un aumento de 17% en el volumen y de un descenso del 10% en los precios, debido de nuevo al debilitamiento del dólar canadiense. El trimestre también señaló la primera vez en la historia en que un producto de Hershey llegaba a ser la golosina más vendida de Canadá. El producto era Oh Henry!

HERSHEY INTERNATIONAL, LTD.

Las ventas de exportación de Hershey han ido en aumento en años recientes, beneficiándose en gran medida con un dólar estadounidense débil en casi todos los países. Muchos de los resultados se debieron al aumento de ventas de los chocolates Kisses de Hershey, el chocolate de leche con almendras de Hershey y el chocolate Almond Joy, en México y el aumento de ventas de los Kisses de Hershey en Filipinas, Corea del Sur y Singapur. En 1992 se abrió un mercado nuevo para los productos Hershey en Nueva Zelanda. El cuadro 5 contiene información sobre las exportaciones de productos de confitería.

Las ventas y las ganancias recientes de Hershey en México y Alemania, sin embargo, han sido más bajas de lo que se esperaba. Los ingresos por concepto de licencias otorgadas por Hershey International han aumentado últimamente, sobre todo la empresa de Snow Brand Milk Products en Japón y la empresa de Maeil Dairy Industry en Corea del Sur. En 1992, Hershey se deshizo de las pastas italianas Petybon en Brasil y adquirió el 100% de las acciones de las operaciones de Hershey en Japón.

CUADRO 5 Comercio internacional de productos de confitería, 1989-1991 (miles de dólares)

PAÍS	EXPORTACIONES		
	1989	1990	1991
Canadá	43,363	102,003	118,655
México	40,346	42,039	54,917
Japón	34,446	33,151	26,130
Corea del Sur	12,342	14,477	10,046
Filipinas	6,056	6,212	9,415
Hong Kong	6,006	6,135	7,113
Taiwán	8,289	7,555	6,260
Australia	2,245	3,829	4,438
Arabia Saudita	2,181	2,029	3,751
Venezuela	417	1,159	2,359
Todos los demás	21,886	23,025	27,791
Total	177,577	241,614	270,875

	IMPORTACIONES		
	1989	1990	1991
Canadá	29,334	52,022	80,608
Alemania	36,507	40,356	59,986
Reino Unido	17,893	22,080	30,797
Italia	12,081	12,239	18,220
Países Bajos	30,885	34,640	15,933
Brasil	17,322	17,951	15,198
México	10,586	10,704	13,425
Suiza	8,239	14,056	13,195
España	10,075	10,630	10,811
Francia	6,083	5,891	8,291
Todos los demás	66,924	68,986	74,001
Total	245,929	289,555	340,465

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Oficina del Censo.

La división internacional de Hershey aporta alrededor de 200 millones de dólares a las ventas anuales, o 6% del total. La división se concentra mucho en los mercados de Alemania y México, y los dos han estado débiles. Juntas, las ventas de México y Alemania fueron de 5% menos (-3% en precio y -2% en volumen) en el primer trimestre de 1993. Sin embargo, las exportaciones de los dos países aumentaron y el ingreso global de las operaciones internacionales subió 15% debido a un mejor control de costos. El total de exportaciones ahora es del orden de 60 millones de dólares y aumenta a gran velocidad. Hace poco, Hershey consolidó su negocio en Japón, que sumó entre 15 y 20 millones de dólares por concepto de ventas. Por otra parte, Hershey ha firmado contratos de licencia en Corea y Nueva Zelanda. Los analistas pronostican que las ventas registrarán un crecimiento anual de entre 10 y 15% en los mercados exteriores y que las utilidades subirán a ritmo de dos dígitos. No obstante, con las actuales tasas de crecimiento, los negocios internacionales seguirán representando una parte

mínima de las actividades de Hershey. Los analistas piensan que Hershey se debería expandir geográficamente, quizá por medio de una adquisición grande.

Para el primer trimestre de 1993, las ventas internacionales de Hershey bajaron otro 5% y el volumen disminuyó 2%. La falta de presencia en todos los lugares del mundo, salvo México, Alemania y Japón perjudica bastante a Hershey.

LOS PRODUCTOS REFRIGERADOS DE HERSHEY

La división de productos refrigerados de Hershey introdujo, hace poco, los postres de sabor de chocolate de Hershey marca Free. Este producto no contiene colesterol ni edulcorantes artificiales y sólo tiene 100 calorías por ración. La introducción de este producto nuevo, sin embargo, perjudicó los postres normales de Hershey, que registraron un descenso de volumen por primera vez en su vida.

EL GRUPO DE PASTAS ITALIANAS DE HERSHEY

¿Qué es la pasta italiana? Consiste en una masa hecha de sémola de trigo duro molido, un tipo de trigo que se cultiva en Estados Unidos, principalmente en Dakota del Norte. Se le dan diferentes formas, por ejemplo espagueti y macarrones, se seca, empaca y queda lista para su venta. Las ventas de pastas italianas de Hershey han crecido a un ritmo de 5% anual, en comparación con una tasa de crecimiento de 2.5 para la industria. Las marcas Ronzoni, San Giorgio y American Beauty de Hershey superaron la marca Creamette de Borden en 1993, con un 27.7% del mercado frente al 27.6% de Borden. Quaker Oats y CPC, otros dos contendientes importantes del mercado estadounidense de las pastas italianas, siguen perdiendo mercado ante Hershey y Borden.

Al principio, Hershey expandió sus actividades, en el ramo de los productos de confitería a base de cacao, a las pastas italianas con la adquisición, en 1966, de San Giorgio Macaroni, Inc. en Lebanon, Pennsylvania. Más adelante, en ese mismo año, Hershey compró una empresa en Louisville, Kentucky, llamada Delmonico Foods, Inc. A continuación, Hershey adquirió otras compañías productoras de pastas en diversas zonas, entre ellas Procino-Rossi Corp., en Auburn, Nueva York, en 1978; Skinner Macaroni Company, en Omaha, Nebraska (1979); American Beauty Brand (que pertenecía a Pillsbury Company) (1984); G&R Pasta Company, Inc., en Philadelphia, Pennsylvania (1986); Ronzoni Foods Corporation (que pertenecía a Kraft General Foods) (1990); y American Italian Pasta Company, en Excelsior Springs, Missouri (1990). Con estas adquisiciones regionales, el grupo de pastas italianas de Hershey tiene capacidad para fabricar y distribuir las pastas a lo largo y ancho de Estados Unidos con las siguientes marcas: San Giorgio, Skinner, Delmonico, P&R, Light'n Fluffy, American Beauty, Perfection, Pastamania y Ronzoni.

Los productos del grupo de pastas italianas de Hershey se dividen en cuatro categorías generales: productos largos, productos cortos, productos de huevo y especialidades. A continuación se presenta una lista de los productos más

importantes de cada una de las categorías:

PRODUCTOS LARGOS

Capellini	Fettucine
Linguine	Margherite
Perciatelli/macarrones largos	Espagueti
Espaguetini	Vermicelli
Cabello de ángel	

PRODUCTOS CORTOS

Letras	Ditalini/macarrones para ensalada
Conchas	Ancini Pepe
Coditos	Fusilli
Orzo	Mostaccioli acanalados
Fideo cortado	Radiatore
Ojos de lobo	Rigatoni
Aros/ aros de espagueti	Rotelle Macarrones trenzados
Mafalda	Rotini/trocitos
Conchas	Ziti
Macarrones	Tubetti
Mezzani rigati	Mezzani

PRODUCTOS DE HUEVO

Fettucini de huevo	Kluski
Pastina de huevo	Fideos finos, medianos, extra anchos
Ñoquis	Canelones Fideos de espinaca

ESPECIALIDADES

Fusilli largos	Conchas jumbo
Lasaña	Manicotti
Tiras de colores	Canelones rellenos

La popularidad de las pastas italianas ha ido en aumento en los últimos diez años. El consumo per cápita ha pasado de unos 32 kg en 1980 a casi 50 kg en la actualidad. Recientemente, Hershey expandió su capacidad de producción de pasta en la fábrica de Winchester, Virginia. Estas modernísimas instalaciones proporcionan a Hershey la capacidad que tanto necesitaba. Los fabricantes extranjeros de pastas, sobre todo compañías de Italia y Turquía comercializan cada vez mayor cantidad de pastas italianas en Estados Unidos.

LAS OPERACIONES DE HERSHEY

La responsabilidad social. Hershey Foods Corporation cree en los valores de Milton S. Hershey, su fundador, es decir, la norma más alta de calidad, honradez, justicia, integridad y respeto. La empresa hace donativos anuales de dinero, productos y servicios a una serie de organizaciones caritativas locales y

nacionales. La corporación dirige la Escuela Milton Hershey para niños en mala situación económica y es la única patrocinadora del programa nacional de Hershey para pruebas juveniles de pista y campo. Hershey también hace donativos a Children's Miracle Network, un programa nacional que ayuda a hospitales infantiles a lo largo y ancho de Estados Unidos.

La investigación y el desarrollo. Hershey realiza múltiples actividades de investigación y desarrollo para crear productos nuevos, mejorar la calidad de los productos existentes y mejorar y modernizar los procesos de producción. A continuación se presenta una lista del gasto de la empresa para investigación y desarrollo (en millones de dólares):

AÑO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
1984	\$ 9.9
1985	11.2
1986	12.5
1987	12.9
1988	15.7
1989	16.1
1990	19.2
1991	22.8
1992	24.2

En fecha reciente, Hershey realizó una prueba de mercado de su chocolate bajo en calorías y grasas. Los resultados de la prueba sugieren que los consumidores quieren el producto real -con calorías, grasas y todo-cuando se dan el lujo de comer un chocolate. Este resultado es congruente con la tendencia general que se registra en Estados Unidos, de un abandono de la condición física, el ejercicio y la buena nutrición, para optar por un estilo de vida más sedentario.

Las finanzas. Del cuadro 6 al 9 se presentan los estados financieros de Hershey para 1992. Nótese que tanto los ingresos como el ingreso neto aumentaron 11% en 1992, mientras que la deuda a largo plazo se redujo en un 38%. El total de empleados de tiempo completo de Hershey bajó a 13,700 en 1992. Para 1993, se espera que las operaciones de Hershey en el campo de los chocolates, las pastas italianas, canadienses e internacionales suban 9, 8, 7 y 43%, respectivamente.

La publicidad y las promociones. Al iniciarse los años noventa, parecía que M&M Mars estaba aletargada en términos de publicidad, promociones e introducción de productos nuevos. Hershey ha tratado de aprovechar el letargo gastando mas en publicidad y promociones, gasto que sólo en 1992 subió un 21%. A continuación se presenta el gasto de Hershey para publicidad y promociones de años recientes (en millones de dólares):

AÑO	PUBLICIDAD	PROMOCIONES
1987	\$ 97	\$ 171
1988	99	230
1989	121	256
1990	146	315
1991	117	325
1992	137	398

ASPECTOS GLOBALES

La clasificación industrial de los productos de chocolate/cacao es SIC 2066, mientras que la de caramelos/productos confitados es SIC 2064. La demanda de chocolates aumentó casi 4% tanto en 1991 como en 1992, después de una notable baja en 1990, cuando los aumentos de precios disminuyeron el consumo. La industria de productos de confitería introdujo casi 400 productos dulces nuevos en 1991 y 1992.

CUADRO 6 Hershey Food Corporation, estado consolidado de pérdidas y ganancias (miles de dólares, menos montos por acción)

EJERCICIOS AL 31 DE DICIEMBRE	1992	1991	1990
Ventas netas	<u>\$ 3,219,805</u>	<u>\$ 2,899,165</u>	<u>\$ 2,715,609</u>
Costos y gastos			
Costo de ventas	1,833,388	1,694,404	1,588,360
Ventas, comercialización y administrativos	<u>958,189</u>	<u>814,459</u>	<u>776,668</u>
Total de costos y gastos	<u>2,791,577</u>	<u>2,508,863</u>	<u>2,365,028</u>
Ganancia sobre reestructuración del negocio, neta	<u>-----</u>	<u>-----</u>	<u>35,540</u>
Ingresos antes de intereses e impuesto sobre la renta	428,228	390,302	386,121
Egresos por intereses, neto	<u>27,240</u>	<u>26,845</u>	<u>24,603</u>
Ingresos antes de impuesto sobre la renta	400,988	363,457	361,518
Provisión para impuesto sobre la renta	<u>158,390</u>	<u>143,929</u>	<u>145,636</u>
Ingresos netos	<u>\$ 242,598</u>	<u>\$ 219,528</u>	<u>\$ 215,882</u>
Ingresos netos por acción	<u>\$ 2.69</u>	<u>\$ 2.43</u>	<u>\$ 2.39</u>

Dividendos pagados por acción

Acciones comunes – normales	\$ 1.030	\$.940	\$.840
Acciones comunes - especiales	-----	-----	.150
Acciones comunes serie B – normales	.935	.850	.755
Acciones comunes serie B - especiales	-----	-----	.135

Fuente: *Informe anual*, 1992.

Las exportaciones de productos estadounidenses confitados subieron 32% en 1992, a 359 millones de dólares, mientras que las importaciones subieron 24% a 420 millones de dólares. Canadá y México representan alrededor del 64% del valor total de las exportaciones, mientras que Canadá y Alemania representan el 41% del valor de las importaciones. Las tarifas de México para los dulces son del 20%, en tanto que la de Estados Unidos es sólo de 7%. Nótese que ninguno de los países de Europa Occidental, grandes consumidores de dulces, son mercados importantes para los productos estadounidenses de confitería.

Los principales canales de distribución de los chocolates, son farmacias, tiendas de abarrotes y tiendas de departamentos, así como máquinas vendedoras. Casi todos estos distribuidores son locales, regionales o nacionales; sólo unos cuantos son multinacionales. Aunque los productores de chocolates aún no han elaborado programas globales uniformes de marketing, la situación está cambiando. La unificación de Europa extendió los canales de distribución de las tiendas de abarrotes y de departamentos. Por ejemplo, Safeway, una cadena estadounidense de tiendas de abarrotes, ahora tiene tiendas en Canadá, Gran Bretaña, Alemania y Arabia Saudita. Conforme haya más canales de distribución globales al alcance de los fabricantes de chocolates, la uniformidad global en marketing se irá generalizando en la industria. La convergencia cultural global acelera la necesidad de mayor uniformidad en el marketing global de la industria de los productos de confitería. A pesar del éxito mundial de la película "E.T.", un extraterrestre al que le agradan mucho los confites Reese de Hershey, la compañía no promovió este producto en todo el mundo.

CUADRO 7 Hershey Foods Corporation-Balance general consolidado
(miles de dólares)

AL 31 DE DICIEMBRE	1992	1991
ACTIVOS		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes	\$ 24, 114	\$ 71, 124
Cuentas por cobrar – comercio	173, 646	159, 805
Inventarios	457, 179	436, 917
Gastos anticipados y otros	105, 966	76, 633
Interés sobre inversiones	179, 076	-----
<u>Total de activo circulante</u>	939, 981	744, 479
Bienes, fábricas y equipo, netos	1, 295, 989	1, 145, 666
Intangibles derivados de adquisición de negocios	399, 768	421, 694
Otros activos	37, 171	29, 983
<u>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</u>	<u>\$ 2, 672, 909</u>	<u>\$ 2, 341, 822</u>
Pasivo circulante:		
Cuentas por pagar	\$ 127, 175	\$ 137, 890
Pasivos acumulados	240, 816	226, 267
Impuesto sobre la renta acumulado	5, 682	22, 000
Deuda a corto plazo	259, 045	57, 620
Parte circulante de deuda a largo plazo	104, 224	26, 955
<u>Total de pasivo circulante</u>	736, 942	470, 732
Deuda a largo plazo	174, 273	282, 933
Otras obligaciones a largo plazo	92, 950	80, 907
Impuesto sobre la renta diferido	203, 465	171, 999
<u>Total de pasivos</u>	<u>\$ 1, 207, 630</u>	<u>\$ 1, 006, 571</u>
Capital contable		
Acciones preferentes, acciones en circulación: ninguna en 1992 y 1991	-----	-----
Acciones comunes, acciones en circulación: 74, 929, 057 en 1992 y 74, 921, 282 en 1991	74, 929	74, 921
Acciones comunes serie B, acciones en circulación: 15,257,279 en 1992 y 15,265,054 en 1991	15, 257	15, 265
Capital pagado adicional	52, 129	52, 509
Ajustes de traslado de divisas acumulado	2, 484	26, 424
Compensación por ESOP no devengada	(44, 708)	(47, 902)
Ingresos retenidos	1, 365, 188	1, 214, 034
<u>Total de capital contable</u>	1, 465, 279	1, 335, 251
Fuente: Informe anual, 1992	<u>\$ 2, 672, 909</u>	<u>\$ 2, 341, 822</u>

CUADRO 8 Hershey Foods Corporation, estado consolidado de flujos de efectivo

EJERCICIOS AL 31 DE DICIEMBRE	1992	1991
Flujos de efectivo de (usado por) actividades de operación		
Ingresos netos	\$ 242, 598	\$ 219, 528
Ajustes para conciliar ingresos netos con efectivo neto proporcionado por operaciones:		
Depreciación y amortización	97, 087	85, 413
Impuestos sobre la renta diferidos	21, 404	20, 654
Ganancia sobre reestructuración de negocios,neto	-----	-----
Cambios de activos y pasivos, neto de defectos de adquisiciones de negocios:		
Cuentas por cobrar – comerciales	(13, 841)	(6, 404)
Inventarios	(20, 262)	(43, 949)
Cuentas por pagar	(10, 715)	4, 070
Otros activos y pasivos	(20, 707)	94, 270
Otros, neto	<u>649</u>	<u>(26, 242)</u>
Efectivo neto proporcionado por actividades de operación	<u>296, 213</u>	<u>347, 340</u>
Flujos de efectivo de (usados por) actividades de investigación		
Aumentos de capital	(249, 795)	(226, 071)
Adquisiciones de negocios	-----	(44, 108)
Venta de patrimonio	-----	-----
Compra de inversión	(179, 076)	-----
Otros, neto	<u>6, 581</u>	<u>(1, 510)</u>
Efectivo neto (usado por) actividades de investigación	<u>(422, 290)</u>	<u>(271, 689)</u>
Flujos de efectivo de (usados por) actividades de financiamiento		
Incremento neto de deuda a corto plazo	201, 425	56, 489
Endeudamiento a largo plazo	1, 259	23, 620
Reembolso de deuda a largo plazo	(32, 173)	(27, 861)
Reembolso de deuda adquirida	-----	-----
Crédito a ESOP	-----	(47, 902)
Producto de venta de acciones comunes a ESOP	-----	47, 902
Dividendos pagados en efectivo	(91, 444)	(83, 401)
Efectivo neto proporcionado por (usado por) actividades de financiamiento	79, 067	(31, 153)
Aumento (disminución) de efectivo y equivalentes	(47, 010)	44, 498
Efectivo y equivalentes al 1 de enero	<u>71, 124</u>	<u>26, 626</u>
Efectivo y equivalentes al 31 de diciembre	<u>\$ 24, 114</u>	<u>\$ 71, 124</u>
Intereses pagados	<u>\$ 29, 515</u>	<u>\$ 24, 468</u>
Impuestos sobre la renta pagados	<u>\$ 151, 490</u>	<u>\$ 119, 038</u>

Fuente: Informe anual de 1992

CUADRO 9 Hershey Foods Corporation-Ventas netas, ingresos e impuestos sobre la renta y activos por segmentos geográficos (miles de dólares)

31 DE DICIEMBRE	1992	1991	1990
Ventas netas:			
Nacionales	\$ 2, 871, 438	\$ 2, 566, 448	\$ 2, 508, 542
Internacionales	<u>348, 367</u>	<u>332, 717</u>	<u>207, 067</u>
Total	<u>\$ 3, 219, 805</u>	<u>\$ 2, 899, 165</u>	<u>\$ 2, 715, 609</u>
Ingresos antes de intereses e impuestos sobre la renta:			
Nacionales	\$ 419, 317	\$ 381, 549	\$ 34, 303
Internacionales	8, 911	8, 753	6, 278
Ganancia sobre reestructuración	-----	-----	<u>35, 540</u>
Total	<u>\$ 428, 228</u>	<u>\$ 390, 302</u>	<u>\$ 386, 121</u>
Activos identificables al 31 de diciembre:			
Nacionales	\$ 2, 353, 230	\$ 2, 003, 425	\$ 1, 820, 434
Internacionales	<u>319, 679</u>	<u>338, 397</u>	<u>258, 394</u>
Total	<u>\$ 2, 672, 909</u>	<u>\$ 2, 341, 822</u>	<u>\$ 2, 078, 828</u>

Fuente: Informe anual de 1992

La industria de los productos de confitería se caracteriza porque ofrece enormes economías de escala en la producción. Por ejemplo, la fábrica de Hershey en Estados Unidos ocupa más de dos millones de pies cuadrados, está enormemente automatizada y tiene una gran cantidad de equipo pesado, como tinajas y contenedores. Es la fábrica de chocolates más grande del mundo. Los costos elevados de la producción en cualquier industria fomentan la expansión a mercados globales, los productos estándar para todo el mundo y la producción centralizada de manera global.

La industria de los productos de confitería también se caracteriza por sus elevados costos de transporte para trasladar la leche y el azúcar, las materias primas básicas. Lo anterior hace que las compañías como Hershey se ubiquen cerca de sus fuentes de suministro. Como la leche se puede obtener en grandes volúmenes en muchos países, los productores de chocolate tienen muchas opciones para ubicar sus plantas. Esto también se debe a que la producción de chocolates requiere mucha mano de obra y no requiere de trabajadores demasiado especializados.

Los costos del desarrollo de productos de la industria de la confitería son relativamente bajos, pues el proceso involucra, en gran medida, mezclar diferentes combinaciones de los mismos ingredientes. Siempre que los costos del desarrollo de productos son bajos en una industria, las empresas tienden a globalizar las marcas existentes, en lugar de desarrollar otras nuevas.

Los analistas de la producción esperan que la industria del dulce siga creciendo. Según estos especialistas, el consumo de chocolates está muy

relacionado con el ingreso nacional, aunque el Lejano Oriente es la excepción de la regla. El consumo de caramelos varía en los principales mercados de los países desarrollados. Los estadounidenses consumen alrededor de 10 kg de dulces al año por persona y los europeos consumen alrededor de 12 kg de dulces por persona. Los chocolates representan alrededor del 54% de los dulces consumidos. Los habitantes del norte de Europa consumen casi el doble de chocolates per cápita que los estadounidenses. Entre los países europeos, Suiza, Noruega y el Reino Unido consumen más chocolates, mientras que Finlandia, Yugoslavia e Italia consumen menos. Los japoneses consumen muy pocos chocolates; alrededor de 1.4 kilos per cápita. En toda Asia y el Sur de Europa se prefieren otro tipo de golosinas que los chocolates, en parte debido a una gran incidencia de rechazo a la lactosa (dificultad para digerir productos lácteos).

Muchos consumidores de todo el mundo han ido adquiriendo una mayor conciencia del peso corporal y se orientan hacia una vida más sana. Infinidad de organizaciones y de personas recomiendan que no se consuman dulces y que se haga ejercicio y vigile la nutrición. La base de clientes adolescentes que, tradicionalmente, ha consumido tantos chocolates está disminuyendo en Estados Unidos y casi todos los demás países. Esta clientela está siendo reemplazada por consumidores con más años y dinero, que prefieren chocolates más sofisticados. En los países donde la tasa de natalidad y la cantidad de jóvenes va en aumento, el ingreso sobrante suele ser poco, lo que representa un obstáculo para entrar en ellos. Así pues, la industria de los productos de confitería atraviesa por una transición.

Los granos de cacao son la materia prima más importante usada para fabricar los productos Hershey. Esta mercancía se importa de las zonas ecuatoriales de África Occidental, América del Sur y el Lejano Oriente. África Occidental representa alrededor del 60% de la cosecha mundial. Los granos de cacao tienen enormes fluctuaciones en cuanto a precio, sabor y calidad, debido a lo siguiente: (a) condiciones climatológicas y otras que afectan el tamaño de la cosecha; (b) requisitos de la demanda de los países consumidores; (c) políticas de ventas de los países productores; (d) influencias especulativas; y (e) economía internacional y movimientos monetarios. Los precios del cacao son determinados por la Asociación Internacional del Cacao compuesta por varios países productores y consumidores. El precio promedio del cacao para 1993 había bajado 9 centavos por libra, de los 53 centavos por libra que costaba en 1991. Con el propósito de reducir los efectos de las fluctuaciones de precio del cacao, Hershey compra enormes inventarios de granos de cacao y de productos de cacao. Asimismo, Hershey compra y vende contratos de futuros del cacao. Hershey tiene operaciones para el pronóstico de cosechas en Brasil y África Occidental y está midiendo constantemente los factores económicos y políticos que afectan las condiciones del mercado.

La otra materia prima importante para Hershey es el azúcar. Ésta azúcar cuenta con apoyos a los precios, sujetos a las leyes agrícolas de Estados Unidos. Debido a las cuotas y los impuestos sobre importaciones, los precios que pagan

los consumidores estadounidenses por el azúcar son mucho más altos que los precios del mercado mundial. El precio promedio de lista de ventas de azúcar refinada al mayoreo, en años recientes, ha permanecido estable en 30 centavos por libra.

Otras materias primas que Hershey Corporation compra en cantidades sustanciales son sémola de trigo duro, leche, cacahuates, almendras y coco. Los precios de la leche y los cacahuates se ven afectados por los pedidos federales de compra y los programas de subsidios del Departamento de Agricultura de Estados Unidos. El aumento o la reducción de los apoyos a los precios de leche y cacahuate afectan de manera considerable el costo de las materias primas de Hershey. Por regla general, los precios de mercado de los cacahuates y almendras se determinan en los últimos meses del año, después de la cosecha. Las tarifas gravadas por diferentes países pueden entorpecer o fomentar notablemente la globalización de una industria, sobre todo en el país donde se fabrica el producto. Por ejemplo, las tarifas estadounidenses sobre chocolates son muy bajas, desde 35 centavos por libra de chocolates producidos en masa hasta 2.50 dólares sobre algunas marcas de primera. Sin embargo, incluso una diferencia de precio de diez centavos entre una marca y otra representa una gran diferencia para los consumidores.

Las tarifas nacionalistas que afectan al dulce están bajando, pero siguen siendo lo bastante altas como para significar una preocupación. Por ejemplo, Japón, Corea y Taiwán han bajado sus tarifas sobre los chocolates importados de 20% a 10%. Europa ha conservado su tarifa de 12% sobre los chocolates importados. Estados Unidos impone una tarifa de 5% sobre productos de chocolate sólido y una tarifa del 7% sobre todos los demás productos elaborados con chocolate. Las normas tecnológicas de un país a otro se parecen a las tarifas en el sentido de que varían mucho y pueden afectar los planes estratégicos globales. Por ejemplo, Japón prohíbe la venta de chocolates que contengan los aditivos BHT y TBHQ, los cuales son autorizados por la oficina Food and Drug Administration de Estados Unidos.

LOS COMPETIDORES

La industria de los productos de confitería de Estados Unidos, con un valor de 10 mil millones de dólares, tiene a los seis competidores principales, que controlan casi un 70% del mercado: Hershey, Mars, Jacobs Suchard de Suiza, Nestlé de Suiza, RJR Nabisco, y Leaf Inc. El 30% restante se divide entre muchos fabricantes de dulces, locales y regionales.

Nestlé, con sede en Suiza, tiene una clara ventaja internacional, pues es la líder mundial en muchas categorías de alimentos, entre ellos los dulces, y 98% de sus ingresos se deben a las ventas internacionales. Los otros competidores de Hershey también realizan gran parte de sus actividades en mercados exteriores. Por ejemplo, Jacobs Suchard obtiene 95% de sus ventas internacionales, Cadbury-Schweppes, 50%, Mars, 50%, y Hershey apenas 10%. Los dos com-

petidores más importantes de Hershey en el ramo de los dulces son Mars y Nestlé.

El negocio de chocolates de Nestlé suma un total de 4.5 mil millones al mayoreo, Jacobs Suchard, 1.8 mil millones de dólares, Mars 4.5 mil millones de dólares, Cadbury, 2 mil millones de dólares y Hershey 4.5 mil millones de dólares. En total, las compañías del ramo de los chocolates venden 20 mil millones de dólares al año al mayoreo, y los ingresos mundiales aumentan a un ritmo de 10% al año.

Mars. Hershey superó a Mars en 1988, convirtiéndose en el primer fabricante de dulces de Estados Unidos, pero Mars tiene una presencia más fuerte en Europa, Asia, México y Japón. Mars ganó 12% del mercado mexicano tras sólo un año de haber entrado en él. Los analistas estiman que las ventas y las utilidades mundiales de Mars son de poco más de 7 mil millones de dólares y mil millones de dólares, respectivamente. Hace poco, Mars se anotó un éxito con la introducción de los chocolates Bounty, originalmente europeos, en Estados Unidos sin haber realizado pruebas de mercado previas. Mars, a diferencia de Hershey, aplica un marketing uniforme a nivel global. Por ejemplo, el lema de los chocolates M&M: "Se derriten en su boca, no en sus manos" se usa en todo el mundo. Por otra parte, el exitoso chocolate BarNone de Hershey, se llama Temptation en Canadá.

Mars, con sede en Hackettstown, Nueva Jersey, es controlada por la familia Mars, representada por dos hermanos John y Forrest, Jr. En fecha reciente, un ejecutivo de marketing de Mars dijo, "Los hermanos no aceptan demasiado bien el hecho de ser los segundos y ésta es su mayor motivación". Mars fue la primera compañía dulcera en convencer a los comerciantes de que colocaran exhibidores de dulces junto a las cajas registradoras en 1979. Mars es una de las compañías más grandes del mundo, con acciones muy controladas. Es una compañía muy reservada, que no está dispuesta a divulgar información financiera ni estrategias corporativas. A últimas fechas, Mars no ha estado obteniendo buenos resultados y se habla de una gran rotación en las filas de los ejecutivos y los vendedores.

A diferencia de Hershey, Mars siempre ha dependido de enormes gastos para marketing y publicidad con miras a aumentar su participación en el mercado, en lugar de invertir para innovación de productos. Mars ha renovado los empaques, el estilo y las fórmulas de sus marcas más importantes, entre ellas Snickers, M&M, Milky Way y 3 Musketeers, pero ahora complementa la estrategia con un importante desarrollo de productos. Los productos nuevos de Mars incluyen Bounty, Balisto y PB Max. También desarrolló y comercializó con gran éxito las barras de helado Snickers. El producto tuvo tanto éxito que desbancó a Eskimo Pie y Original Klondike del primer lugar de las golosinas heladas, sin ayuda de promociones publicitarias. Mars cuenta con instalaciones de primera clase para su producción en Hackettstown, Nueva Jersey y de esa fábrica embarca sus productos a todo el mundo. Además, cuenta con fábricas en México y algunas partes de Europa.

Mars entró en Rusia en 1992 y hoy día es prácticamente la dueña del mercado de los chocolates en ese país. Kentave, uno de los tres distribuidores de Mars en Moscú, vende 5 millones de dólares de dulces Mars al mes. Kentave estima que las ventas mensuales de Mars en Rusia suman alrededor de 20 millones de dólares.

Nestlé. Según muchos analistas, Nestlé ocupa el primer lugar del mundo entre las compañías del ramo de los alimentos, con una exposición equiparable en Europa, el Lejano Oriente y América del Sur. Nestlé vende sus productos en más de 360 países en los cinco continentes, muchos de ellos del Tercer Mundo. Es el fabricante de café en polvo más grande del mundo y Nescafé es el producto dominante. Nestlé también produce y comercializa muchas bebidas de chocolate y malta y es el productor de leche en polvo y leche condensada más grande del mundo. Su crema para café, Carnation Coffeemate, tiene una parte muy importante de ese mercado.

Los productos de chocolate y confitería de Nestlé incluyen algunos de marcas bastante conocidas, entre ellos Callier, Crunch y Yes. Con la adquisición de Rowntree sumó algunas marcas notables a su línea de productos, entre ellas Kit Kat, Smarties, After Eight y Quality Street. La división Perugina produce los Baci. Con la adquisición de RJR Nabisco, Nestlé adquirió la marca Curtiss, un productor estadounidense de golosinas como Baby Ruth y Butterfinger. Nestlé fabrica chocolates en 23 países, primordialmente en Suiza y Latinoamérica. Todas sus fábricas están muy automatizadas y tienen un promedio de 250 empleados.

Otro grupo importante de productos de Nestlé son los alimentos congelados y otros productos refrigerados. Findus en Europa y Stouffer en Estados Unidos, con marcas muy conocidas como Lean Cuisine, representan el grueso de las ventas del grupo de alimentos congelados. Nestlé también fabrica una gama de pastas italianas y salsas con el nombre de Contadina, que está creciendo a gran velocidad en Europa y en Estados Unidos. En su división Carnation, también fabrica y vende alimentos para mascotas, entre ellos Friskies, Gourmet y Fancy Feast.

Otros negocios de Nestlé incluyen la cadena de hoteles Stouffer en Estados Unidos y México. Nestlé también tiene cierta presencia en el ramo de los productos farmacéuticos y cosméticos, incluso un interés mayoritario en Alcon, fabricante de productos para los ojos en Estados Unidos, y un interés del 28% en L'Oreal, el fabricante de cosméticos más grande del mundo.

Los resultados financieros de Nestlé, debido a su alcance internacional, se pueden ver muy afectados por las fluctuaciones en el valor de las monedas. Debido a la fluctuación a la baja de las monedas ante el franco suizo, las utilidades de Nestlé registraron una conservadora reducción del 8% en 1990. La caída de las utilidades también se debió a la recesión registrada en Estados Unidos y en todo el mundo, a la Guerra del Golfo Pérsico y al deterioro de la economía brasileña. Como 25% de los ingresos y utilidades de Nestlé se derivan del café, cualquier

cambio negativo en la economía de América del Sur, sobre todo Brasil, afecta a la empresa. Nestlé piensa seguir aprovechando los mercados internacionales, menos el de Estados Unidos, para combatir contra Hershey.

CONCLUSIÓN

La parte del mercado global de la industria de los chocolates que corresponde a Hershey es apenas del 10%, la participación más baja de entre sus competidores. Una cuestión estratégica fundamental que enfrenta Hershey hoy es dónde, cómo y cuándo expandirse geográficamente. Hershey tal vez debería expandirse en Rusia, visto que a Mars le está yendo muy bien ahí. China es otro mercado enorme que no ha sido explotado.

Cada vez son más las empresas que toman medidas ambientales en sus procesos de producción y de entrega de servicios. Las empresas con conciencia ambiental entran al mercado diciendo que tanto ellas como sus productos están en favor del movimiento "verde". El interés por el ambiente es un tema que debería abordar Hershey antes de que sus competidores le ganen la iniciativa. Desarrollar productos y empaques que no perjudiquen el ambiente, reducir los desechos industriales, reciclar y establecer un proceso de auditoría ambiental son estrategias que podrían beneficiar a Hershey.

Algunos analistas sostienen que el organigrama de Hershey refleja una estructura muy anticuada. Algunos puestos corporativos se podrían consolidar; las divisiones de Hershey tal vez se deberían basar en los productos y no en las zonas geográficas. Quizá se requieran alternativas para la estructura actual de la organización a efecto de expandir debidamente las operaciones de producción y comercialización a todo el mundo.

Al deshacerse de Freia Marabou, el fabricante noruego, Hershey obtuvo 220 millones de dólares, mismos que aumentan su capital de trabajo para una adquisición importante. Se requieren análisis para detectar y evaluar candidatos específicos para dicha adquisición. Si elaborara un plan estratégico general, ¿qué recomendaciones concretas le presentaría a Richard Zimmerman, el director general? ¿Qué importancia debe conceder Hershey a los chocolates en relación con las pastas italianas, desde 1994 hasta 1996? ¿Debería Hershey diversificarse más hacia el ramo de los caramelos sin chocolate pues dicho segmento es el que crece a mayor velocidad? ¿Debería construir una fábrica en Asia o Europa? Diseñe una estrategia de mercadotecnia global que permita el aumento de las exportaciones de chocolates y pastas de Hershey. ¿Debería Hershey aumentar su deuda a largo plazo o emitir acciones a efecto de reunir el capital que se necesita para poner en práctica las estrategias que usted ha recomendado? Prepare estados financieros pro forma que permitan determinar y evaluar muy bien las consecuencias de las estrategias que propone.