

**UDS**

**ANTOLOGIA**

*MATERIA: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.*

*LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIAS DE  
NEGOCIOS*

*SEPTIMO CUATRIMESTRE.*

*SEPTIEMBRE – DICIEMBRE.*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por la tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

---

### Objetivo de la materia:

Realizar planeación estratégica para la toma de decisiones eligiendo estrategias competitivas, elaborando planes de contingencia y estableciendo medidas de control estratégica en un entorno globalizado.

### INDICE

<b>UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ADMINISTRADORES DE ESTRATEGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 ADMINISTRADORES CORPORATIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 TOMA ESTRATEGICA DE DECISIONES .....</b>	<b>16</b>
<b>1.6 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.....</b>	<b>21</b>
<b>1.7.1 ANALISIS DE LOS ENTORNOS INTERNO Y EXTERNO.....</b>	<b>24</b>
<b>1.7.2. ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTIVAS ORGANIZACIONALES: METAS Y OBJETIVOS.....</b>	<b>26</b>
<b>1.7.3 FORMULACIÓN DE LA ESTATEGIA: EMPRESARIAL, UNIDAD DE NEGOCIOS Y FUNCIONAL.....</b>	<b>27</b>
<b>1.7.4 IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>1.7.5. CONTROL.....</b>	<b>32</b>
<b>UNIDAD 2: ANALISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA EXTERNA.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 FUERZAS ECONÓMICAS.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4. FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 FUERZAS TECNOLÓGICAS.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6 FUERZAS COMPETITIVAS .....</b>	<b>47</b>
<b>2.7 ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>49</b>

**2.8 FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA ..... 52**

**2.9 EL RETO GLOBAL ..... 53**

**2.10 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO ..... 55**

**2.11 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA ..... 57**

**UNIDAD 3: ANÁLISIS INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD..... 59**

**3.1 LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA INTERNA..... 59**

**3.2 INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CULTURA..... 62**

**3.3. GERENCIA..... 64**

**3.4. MERCADOTECNIA..... 66**

**3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES ..... 69**

**3.6 FINANZAS Y CONTABILIDAD..... 71**

**3.7 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES ..... 74**

**3.8 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (IYD)..... 76**

**3.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA..... 78**

**3.10 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO ..... 80**

**3.11 VENTAJA COMPETITIVA ..... 81**

**3.12 LA CADENA DE VALOR ..... 83**

**3.13 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA..... 86**

**3.14 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD ..... 88**

**3.15 DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA..... 89**

**UNIDAD 4: ESTRATEGIAS EN ACCIÓN, ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 91**

**4.1 TIPOS DE ESTRATEGÍAS ..... 91**

**4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN..... 93**

**4.3 ESTRATEGIAS INTENSIVAS ..... 94**

**4.4 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN ..... 96**

**4.5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS ..... 98**

**4.6 ESTRATEGÍAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER ..... 100**

**4.7 FUSIONES Y ADQUISICIONES ..... 102**

**4.8 LA NATURALEZA DEL ANALISIS Y LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... 104**

<b>4.9 ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGÍA .....</b>	<b>106</b>
<b>4.10 LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>107</b>
<b>4.11 LA ETAPA DE AJUSTE.....</b>	<b>110</b>



# UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

## 1.1 ANTECEDENTES.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El propósito de la administración estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

Se observa que la forma de administrar una empresa lleva a elecciones que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de una organización y, por lo tanto, influyen directa o indirectamente en su calidad. La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos. Este artículo tiene como objetivo identificar la importancia del administrador en la utilización de los procesos de la administración estratégica como herramienta de la gestión empresarial.

Si dichos procesos discutidos en este estudio son reales y relevantes para todos los tipos de organizaciones – grandes, medianas, pequeñas o micro, internacionales o domésticas, diversificadas o monoproductoras, con o sin fines de lucro – es evidente que los administradores necesitan un modelo de proceso de administración estratégica para orientarse en su toma de decisiones, que son de extrema importancia en un ambiente de

constantes cambios en que se vive. Por lo tanto, el contenido de este artículo tiene como finalidad provocar insights en los administradores sobre la administración estratégica y una evaluación de su papel vital para una mejora de la eficiencia y eficacia organizacional. Desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con Fernández y Berton (2005), la lista puede variar de autor a autor, pero de forma general, estos procesos inspiran a miles de escritores en esta área. Todavía existen autores que afirman que otra división clásica en el estudio de la administración es concebirla a partir de sus áreas funcionales, como el Marketing, las Operaciones, las Personas y las Finanzas. Olivera (2007) afirma que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas – cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada – son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) Identificación facilitada de las capacidades – e incapacidades – de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas – actuales y futuras – del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

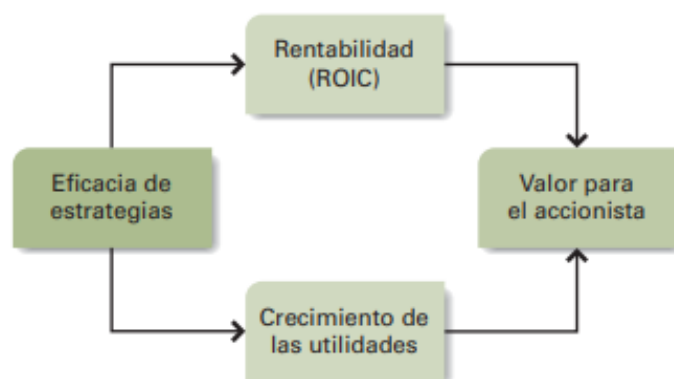
De acuerdo con Wright, Kroll y Parnell (2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la administración estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces. Como se analiza a continuación, la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

## 1.2 LIDERAZGO ESTRATEGICO: MANEJO DEL PROCESO DE ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA.

El **liderazgo estratégico** supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. Al final de este capítulo usted comprenderá la forma en que los líderes estratégicos pueden administrar el proceso de elaboración de estrategias; es decir, formular e implementar estrategias que permitan a una empresa lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior. Además, aprenderá cómo un proceso de elaboración de estrategias puede salir mal y qué pueden hacer los gerentes para lograr que este proceso sea más eficaz.

**Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior:** El liderazgo estratégico se relaciona con el proceso de elaboración de estrategias para mejorar el desempeño de una empresa y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. Como se muestra en la figura 1.2, para aumentar el valor de los accionistas, los gerentes deben implementar estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa y aseguren el crecimiento de las utilidades.

**Figura 1.2** Determinantes del valor del accionista



**Desempeño superior:** Maximizar el valor para los accionistas es la meta máxima de las empresas generadoras de utilidades, por dos razones. Primera, los accionistas proveen a una empresa el capital de riesgo que permite a sus directivos adquirir los recursos necesarios para producir bienes y servicios.

Una forma de medir la **rentabilidad** de una empresa es por el rendimiento que obtiene sobre el capital que invirtió en el negocio. El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) que una empresa obtiene se define como su utilidad neta sobre el capital invertido en la firma (utilidades/capital invertido). Con utilidad neta nos referimos al ingreso neto después de impuestos. Por capital nos referimos a la suma de dinero invertido en la empresa; es decir, el valor capital de los accionistas más la cantidad adeudada a los acreedores. Por tanto, la rentabilidad es el resultado de qué tan eficiente y eficazmente usan los directivos el capital después de su inversión para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Una empresa que usa su capital de manera eficaz y eficiente obtiene un rendimiento positivo sobre el capital invertido. El crecimiento de las utilidades de una empresa puede medirse por el incremento de la utilidad neta en el tiempo. Una empresa puede aumentar sus utilidades si vende productos en mercados con rápido crecimiento, se queda con la participación de mercado de sus rivales, aumenta la cantidad que vende entre los clientes existentes, se expande en el extranjero o diversifica su rentabilidad en nuevas líneas de negocio.

**Ventaja competitiva y modelo de negocio de una empresa:** Los gerentes no toman decisiones en un vacío competitivo. Su empresa compite contra otras en busca de clientes. La competencia es una batalla campal en la que sólo las empresas más eficientes y eficaces son las vencedoras. Es una carrera sin in. Con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas, los gerentes deben formular e implementar estrategias que permitan a sus empresas superar a sus rivales y lograr una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea su rentabilidad en relación con sus rivales, más grande será su ventaja competitiva. Una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio por varios años.

### I.3 ADMINISTRADORES DE ESTRATEGIA.

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias.

En la mayoría de las compañías existen dos tipos principales de administradores: administradores generales, que tienen la responsabilidad del desempeño total de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones independientes, y los administradores de funciones, también conocidos como administradores, que son los responsables de supervisar una función en particular, es decir, una tarea, actividad u operación como contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

Una compañía está conformada por una colección de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para proporcionar un servicio o producto al mercado. Si una compañía ofrece diferentes productos o servicios, con frecuencia duplica sus funciones y crea una serie de divisiones independientes (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para manejar cada uno de ellos. En consecuencia, los administradores generales de estas divisiones son los responsables de su línea de productos. La preocupación primordial de los administradores generales es la salud de toda la compañía o división bajo su mando; tienen la responsabilidad de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una elevada rentabilidad con los recursos y el capital que tienen a su disposición.

**Estrategas:** Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.

Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta:

“Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante; Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras

empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”.

En 2001 y 2002, muchos directores generales fueron despedidos, incluidos Jacques Nasser de Ford Motor Company, Peter Bonfield de British Telecom, Lars Ramqvist de Ericsson, James Goodwin de UAL y Shailesh Mehta de Providian.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante.

Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y a largo plazos y estilo de dirección. El fundador de Hershey Foods, Milton Hershey, creó la empresa con la finalidad de dirigir un orfanato. Con las utilidades de la empresa, Hershey Foods atiende actualmente a más de mil niños y niñas en sus escuelas de huérfanos.

#### **I.4 ADMINISTRADORES CORPORATIVOS.**

La administración corporativa está formada por organizaciones públicas o privadas que gestionan recursos para un bien común, incluye por ejemplo los Colegios Profesionales, las Cámaras Oficiales y las Federaciones Deportivas, son también llamadas asociaciones empresariales.

Existen varias formas de administración de empresas, y para tu sociedad tienes que elegir un tipo de administración, y puedes elegir entre un administrador único, administradores

solidarios o mancomunados, o consejo de administración, y si quieres nombrar un apoderado.

El nivel de administración corporativo se compone del director general o Chief Executive Officer (CEO, por sus siglas en inglés), otros puestos ejecutivos altos y el personal. Estas personas ocupan el nivel más alto en la toma de decisiones dentro de la organización. El director general, o CEO, es el principal administrador de este nivel. En consulta con los demás altos ejecutivos, la función de los administradores corporativos es supervisar el desarrollo de las estrategias para toda la organización. Esta función incluye definir los objetivos organizacionales, determinar en qué sectores debe operar, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implantar estrategias que abarquen a cada uno de los negocios y proporcionen liderazgo a toda la organización.

Los administradores corporativos también son un enlace entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios de ella (los accionistas). Los administradores corporativos, en particular el director general, o CEO, pueden considerarse los representantes de los accionistas. Es su responsabilidad asegurar que las estrategias corporativas y de negocios que aplica la compañía sean congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que finalmente los accionistas responsabilicen al director general.

**Administradores de negocio:** Una unidad de negocios es una división independiente (con sus propias funciones, por ejemplo, departamento de finanzas, compras, producción y mercadotecnia) que proporciona un producto o servicio a un mercado en particular. El administrador general principal del negocio, o el administrador de negocio, es la cabeza de la división. La función estratégica de estos administradores es traducir las declaraciones generales de la dirección e intentar que las que provienen del nivel corporativo se conviertan en estrategias concretas de cada uno de los negocios que tienen a su cargo. Por lo tanto, mientras los administradores generales se preocupan por las estrategias que involucran a toda la organización, los administradores generales de empresas se preocupan por las estrategias que son específicas de una división en particular.

**Administradores de funciones:** Los administradores funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas del negocio (recursos humanos, compras,

desarrollo de productos, servicio a clientes, y así sucesivamente) que constituyen a una compañía o una de sus divisiones. Por lo tanto, la esfera de responsabilidad del administrador de funciones por lo general se limita a una actividad organizacional, mientras que los administradores generales supervisan la operación de toda una compañía o división. Aun cuando no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio.

Es el responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos de la compañía (humanos y tecnológicos) para conseguir los objetivos organizacionales. La labor del administrador tiene un gran impacto tanto en el rendimiento como en el desempeño de la compañía, independientemente de su tipología.

La función del corporativo dentro de una empresa es mantener la operatividad, posicionarse en el mercado y ante la competencia, estructurar y llevar planes de acción de manera organizada e impulsar el cumplimiento de ciertas reglas y controles, forma parte de lo que significa contar con un gobierno corporativo.

### **1.5 TOMA ESTRATEGICA DE DECISIONES.**

Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su disposición de manera eficaz. Por consiguiente, es importante que los administradores de estrategias aprendan a emplear mejor la información que tienen y entiendan por qué a veces toman malas decisiones. Una forma importante en que los administradores pueden hacer mejor uso de sus conocimientos e información es entender la forma en que las tendencias cognoscitivas comunes pueden dar como resultado que los buenos administradores tomen malas decisiones.

La racionalidad de quienes toman las decisiones está limitada por sus propias capacidades cognoscitivas. No somos supercomputadoras y para el ser humano es difícil absorber y procesar con eficacia grandes cantidades de información. Como resultado, cuando se toman decisiones, la tendencia es caer de nuevo en ciertas reglas empíricas, o heurísticas, que ayudan a encontrar una lógica que explique un mundo complejo e incierto. Sin embargo, a veces estas reglas conducen a errores graves y sistemáticos en el proceso de



toma de decisiones. Los errores sistemáticos son los que ocurren una y otra vez. Parecen surgir de un conjunto de tendencias cognoscitivas sobre la forma en que las personas responsables de las decisiones procesan la información y llegan a tomarlas. Debido a las tendencias cognoscitivas, muchos administradores terminan por tomar decisiones estratégicas erróneas.

En repetidas ocasiones se han verificado en entornos de laboratorio varias tendencias, porque lo se puede tener una seguridad razonable de que existen y de que todo mundo es propenso a ellas. La tendencia de hipótesis anterior se refiere al hecho de que las personas que toman las decisiones tienen creencias anteriores sólidas sobre la relación entre dos variables y que, por ello, suelen tomar decisiones basadas en dichas creencias, aunque se les presenten evidencias de que son erróneas. Además, suelen buscar y usar información congruente con sus creencias anteriores, mientras pasan por alto aquella que las contradice. Para poner esta tendencia en un contexto estratégico, un director general que tiene la creencia sólida de que cierta estrategia es lógica, podría continuar aplicándola a pesar de que sea inadecuada o que haya fracasado.

Otra tendencia cognoscitiva conocida, el aumento de compromiso, ocurre cuando quienes toman las decisiones comprometen recursos importantes en un proyecto e invierten más en él, aunque reciban retroalimentación de que es un fracaso. Ésta puede ser una respuesta irracional; una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto y seguir adelante (es decir, acabar con las pérdidas y salir corriendo), en lugar de aumentar el compromiso. Los sentimientos de responsabilidad personal en un proyecto aparentemente inducen a que quienes toman las decisiones se apeguen a él a pesar de la evidencia de su fracaso.

Una tercera tendencia, razonamiento por analogía, implica el uso de analogías sencillas para encontrar la lógica de problemas complejos. El problema de este método heurístico es que la analogía puede no ser válida. Una cuarta tendencia, la representatividad, tiene su origen en la costumbre de generalizar a partir de una muestra pequeña o incluso de una sola anécdota vivida. Esta tendencia viola la ley estadística de los grandes números, que afirma que no es adecuado generalizar con base en una muestra pequeña, ni qué decir de un solo caso. En muchos aspectos, el auge de internet a finales de la década de 1990 se basó en el razonamiento por analogía y la representatividad. Ciertos emprendedores vieron cómo alguna de las primeras compañías que operaron en internet, como Amazon y

Yahoo!, lograron éxito rápidamente, al menos a juzgar por algunas medidas. Basadas en el razonamiento por analogía a partir de una muestra muy pequeña, muchas personas supusieron que cualquier sitio en internet podía tener un éxito semejante. Muchos inversionistas llegaron a la misma conclusión. El resultado fue una ola masiva de principiantes que entraron en la internet en un intento por capitalizar las oportunidades que percibían.

El hecho de que la gran mayoría de dichas compañías quebraran, es testimonio de que la analogía no era correcta y que el éxito de la pequeña muestra de los primeros que entraron no era garantía de que todos los sitios en internet tendrían éxito. La última tendencia cognoscitiva, que se conoce como la ilusión del control, consiste en sobrestimar la capacidad de una persona para controlar los eventos. Los administradores generales o directores parecen ser particularmente propensos a esta tendencia: como ya están en la cima de la organización, suelen confiar de más en su capacidad para alcanzar el éxito. Según Richard Roll, ese exceso de confianza conduce a lo que él llama la hipótesis de la arrogancia en las adquisiciones forzadas. Roll sostiene que, por lo común, los directores confían de más en su capacidad para crear valor mediante la adquisición de otra compañía. Por ende, terminan tomando malas decisiones que, con frecuencia, los llevan a pagar demasiado por las compañías que adquieren. En consecuencia, pagar la deuda para financiar las malas compras hace más que imposible obtener ganancias de ellas. El error de disponibilidad es otra tendencia común. Surge de nuestra predisposición a calcular la probabilidad de un resultado con base en la facilidad para imaginar tal resultado. Por ejemplo, una mayor cantidad de personas temen que se produzca un accidente aéreo más que uno automovilístico, aunque estadísticamente existan más probabilidades de morir en un automóvil camino al aeropuerto que en una caída de avión. Le dan más importancia al desplome de una aeronave porque el resultado es más fácil de imaginar y porque los accidentes aéreos son sucesos más impactantes que los choques automovilísticos, los cuales sólo afectan a pocas personas al mismo tiempo. Como resultado del error de disponibilidad, los administradores pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar que uno que puede tener un rendimiento mayor.

## 1.6 LIDERAZGO ESTRATÉGICO.

Una de las funciones estratégicas clave de los administradores generales y de funciones es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico para sus subordinados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Varios autores han identificado algunas características fundamentales de los buenos líderes estratégicos que conducen a este tipo de desempeño:

1. visión, elocuencia y coherencia;
2. articulación de un modelo de negocios;
3. compromiso;
4. estar bien informados;
5. disposición para delegar y facultar;
6. ejercicio inteligente del poder, y
7. inteligencia emocional

**Visión, elocuencia y coherencia:** Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia dónde debe dirigirse la organización y ser lo bastante elocuentes para comunicar esta visión a otros integrantes de la organización en términos que den energía a las personas. Además, deben ser capaces de articular congruentemente su visión hasta que se convierta en parte de la cultura organizacional.

**Articulación de un modelo de negocios:** Otra característica fundamental de los líderes estratégicos notables es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocios que usará la compañía para concretar la visión que se ha fijado. Un modelo de negocios es el concepto de los administradores sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo congruente.

**Compromiso:** Los líderes fuertes demuestran su compromiso con su visión y modelo de negocios mediante acciones y palabras, y con frecuencia dirigen con el ejemplo.

**Estar bien informado:** Los líderes de estrategias eficaces desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados sobre lo que sucede en su compañía.

**Disposición a delegar y facultar:** Los líderes de elevado desempeño tienen capacidad para delegar. Reconocen que, a menos que aprendan a hacerlo con eficacia, rápidamente pueden tener una sobrecarga de responsabilidades. También reconocen que facultar a los subordinados para que tomen decisiones es una herramienta de motivación adecuada y con frecuencia da como resultado que las decisiones las tomen quienes deben implantarlas. Al mismo tiempo, los líderes inteligentes reconocen que necesitan mantener el control sobre ciertas decisiones clave. Por lo tanto, aunque deleguen muchas decisiones importantes en empleados de niveles inferiores, no delegarán las que se consideren de importancia crucial para el futuro éxito de la organización, como la articulación de la visión y el modelo de negocios de la compañía.

**Ejercicio inteligente del poder:** En un artículo ahora clásico sobre el liderazgo, Edward Wrapp observó que los líderes eficaces suelen ser muy inteligentes en su ejercicio del poder. En él sostenía que los líderes estratégicos con frecuencia deben jugar el juego del poder con habilidad e intentar generar consenso para sus ideas en vez de aplicar su autoridad de manera forzada; deben actuar como miembros de una coalición o como sus líderes democráticos y no como dictadores.

**Inteligencia emocional:** La inteligencia emocional es un término que Daniel Goldman inventó para describir un conjunto de atributos psicológicos que manifiestan muchos líderes fuertes y eficaces:

- Conocimiento de sí mismo: capacidad de entender los estados de ánimo, emociones e instintos de uno mismo, así como su efecto en otros.
- Autocontrol: capacidad de entender o redirigir los impulsos o estados de ánimo perjudiciales, es decir, pensar antes de actuar. Motivación: pasión por el trabajo que va más allá del dinero o posición e inclinación por tratar de alcanzar las metas con energía y persistencia.

- Empatía: capacidad de entender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y considerarlos al tomar decisiones.
- Habilidades sociales: apego a un propósito.

Según Goldman, los líderes que poseen estos atributos, esto es, que manifiestan un alto grado de inteligencia emocional, suelen ser más eficaces que los que carecen de ellos. El conocimiento de sí mismos y el autocontrol ayudan a ganar la confianza de los subordinados.

Desde el punto de vista de Goldman, las personas respetan a los líderes que, debido al conocimiento de sí mismos, reconocen sus propias limitaciones y, como se autogobiernan, consideran con cuidado las decisiones. Goldman también sostiene que los individuos que se conocen y autocontrolan tienden a confiar más en sí mismos y, por lo tanto, pueden manejar mejor la ambigüedad y están más abiertos a los cambios. Una motivación fuerte manifestada en la pasión por el trabajo también puede ser contagiosa, lo que ayuda a convencer a otros de unirse a la búsqueda de una meta o misión organizacional en común. Por último, los individuos con empatía y socialmente hábiles suelen tener mayor capacidad para manejar los conflictos entre administradores, así como para encontrar mejor un área y propósito en común entre las diversas partes y de conducir mejor a las personas en una dirección deseada que los que carecen de esas características. En pocas palabras, Goldman afirma que el carácter psicológico de un líder influye.

## **1.7 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA.**

El proceso de administración estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor

fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?” El reto de la

implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Según Certo et al. (2005), Fernandez y Berton (2005), Oliveira (2007), Tavares (2005) y Wright, Kroll y Parnell (2000), entre otros autores citados en este artículo, se identifican como principales etapas inherentes al delineamiento del modelo de proceso de administración estratégica, como:

- a) análisis de los entornos interno y externo;
- b) establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos);
- c) formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional);
- d) implementación de las estrategias; e) control estratégico.

### 1.7.1 ANALISIS DE LOS ENTORNOS INTERNO Y EXTERNO.

Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: el análisis de los entornos. Certo et al. (2005) informa que dicho análisis es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas. En este contexto, Taylor (1985) dice que el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por eso, la administración debe reunir constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar sus implicaciones. Para llevar a cabo un análisis del entorno de manera eficiente y efectiva, el administrador debe entender bien la manera en que están estructurados los entornos organizacionales. Según Certo et al. (2005), el entorno de una organización está generalmente dividido en tres niveles: general, operacional e interno.

Como fue descrito por Lobato et al. (2005), el entorno general es el más complejo de los segmentos ambientales. Sus fronteras son de difícil delineamiento, está constituido por un conjunto de variables que afectan no solo a las empresas, sino a la estructura competitiva de cada uno de los sectores industriales existentes y a la sociedad como un todo. Este conjunto de variables, de acuerdo con Morais (2005) constituyen grandes segmentos ambientales, tales como: el económico, social, político, tecnológico y cultural. Mientras, el número de fuerzas del macro ambiente es variable, según diversos autores.

Según Porter (1999), el entorno operacional está constituido por un conjunto de variables y deben ser vistas considerándose las siguientes cuestiones que el administrador deberá responder en cada una de ellas:

- a) Amenazas de nuevas entradas: ¿existen barreras de entrada de nuevos competidores?;
- b) Rivalidad entre competidores: ¿Existe guerra de precios, de publicidad, o de productos?;
- c) Existencia de productos sustitutos: ¿Existe amenaza de sustitución por productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades?;
- d) Poder negociados de los clientes: ¿Cuál es su poder para influir en las variaciones de precios de los productos o servicios?;
- e) Poder negociador de los proveedores: ¿Cuál es su poder negociador para elevar los precios o reducir el nivel de calidad ofrecido?



Fernandez y Berton (2005) afirman que al abordar las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se observa que, para enfrentarlas es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores, existe la necesidad de analizar las “Estrategias Genéricas” de Porter: Liderazgo total en costos, Diferenciación y Enfoque.

De acuerdo con Oliveira (2005) es en esta etapa cuando se analizan las amenazas y las oportunidades que están en el contexto externo de la empresa y es la mejor manera de evitar o usufructuar esas situaciones. La empresa debe mirar hacia fuera, hacia el contexto externo donde se encuentran las oportunidades y las amenazas.

De acuerdo con Craig y Grant (1999), se busca identificar en el contexto interno de la empresa: recursos (físicos, financieros, humanos, tecnológicos, organizacionales, etc.), capacidades/habilidades/talentos de los funcionarios (habilidades que residen en las rutinas de una organización), funcionalidad (diagnosticar las principales funciones de la empresa, tales como: marketing, producción, logística, materiales, recursos humanos y financiero), estructura organizacional (ambiente de la empresa), cultura y clima organizacional (conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que moldean el comportamiento y las expectativas de cada miembro de la organización), etc.

Según Costa (2006), la primera tarea a realizar en un análisis del ambiente interno es elaborar una lista amplia, general e irrestricta de puntos fuertes, débiles, neutros y los que necesitan ser mejorados, o sea, aquellos que favorecen o perjudican a las empresas.

En conformidad con Olivera (2005) el análisis interno tiene por fin colocar en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual: producto versus mercado. Este análisis debe tomar como perspectiva para su comparación otras empresas de su sector de actuación, ya sean esta competencia directa o esta simplemente competencia potencial.

Por lo tanto, el propósito de reunir toda esta información es ayudar a la administración a establecer la futura directiva de la organización. Los exámenes involucran la revisión y evaluación de toda la información sobre los entornos interno y externo que puedan ser obtenidas de distintas fuentes. Fuentes tales como informes, libros de conferencias, periódicos, entre otros.

De esta manera, solamente luego de la ponderación de los resultados de un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, los administradores estarán en condiciones de formular una misión organizacional apropiada y establecer objetivos consistentes a ella y compatibles unos con otros.

### **1.7.2. ESTABLECIMIENTO DE LAS DIRECTIVAS ORGANIZACIONALES.**

**Metas y Objetivos:** Este tema aborda la misión y los objetivos que son dos importantes consideraciones normalmente utilizadas por la administración para establecer y documentar una directiva organizacional.

De acuerdo con Caravantes, Panno y Kloeckner (2005, p.415), la definición de misión debe responder a tres preguntas básicas: “a) ¿Quiénes somos?, b) ¿Para qué existimos?, c) ¿Cuál es nuestra razón de ser?”.

Por lo tanto, la declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización. Ella involucra los objetivos esenciales del negocio y está generalmente enfocada fuera de la empresa, o sea, en la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente.

Morais (2005) explica que cuando se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo. Las empresas que los tienen claramente definidos, crean el sustento necesario para la consecución de su misión y dejan clara la situación futura que desean alcanzar como corporación.

Se puede concluir que una adecuada administración comienza con el establecimiento o, por lo menos, con la comprensión nítida de los objetivos a ser alcanzados. Para que sean útiles, los objetivos deben ser más que palabras; deben poseer un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continúa.

De acuerdo con Certo et al. (2005), el proceso de establecimiento de las directivas organizacionales consiste en tres etapas principales que se presentan a continuación.

En la primera etapa se busca la reflexión sobre los resultados del análisis del entorno. Este análisis debe proveer de información adecuada a los administradores para su reflexión. Los datos deben ser obtenidos de todos los niveles del entorno organizacional – general,

operacional e interno. El estudio de estos datos debe establecer la relevancia de los niveles del entorno organizacional y de varias cuestiones estratégicas para la organización. En la segunda etapa se procede al establecimiento de una misión organizacional efectiva. Siendo que la información derivada del análisis ambiental sirve de sólido fundamento sobre el cual puede ser constituida la misión organizacional. Una vez que el administrador entiende los entornos interno y externo, está mejor preparado para esbozar una propuesta o una misión adecuada a la organización. Una misión organizacional efectiva es aquella que refleja el entorno organizacional y, por eso, aumenta la probabilidad de supervivencia de la organización a largo plazo.

En la tercera etapa se lleva a cabo el establecimiento de los objetivos organizacionales eficaces. Por lo tanto, luego de que la misión organizacional ha sido desarrollada, los objetivos organizacionales eficaces deben ser formulados – objetivos que sean consistentes con la misión establecida. Con el correr del tiempo, el proceso que los administradores utilizan sistemáticamente en el desarrollo de los objetivos organizacionales evoluciona en cuatro etapas: a) en la primera etapa se analizan las tendencias ambientales; b) en la segunda etapa se desarrollan los objetivos para la organización como un todo; c) en la tercera etapa se desarrolla una jerarquía de objetivos; d) en la cuarta etapa se desarrollan los objetivos individuales.

Los objetivos individuales. Luego del análisis ambiental y del establecimiento de la directiva organizacional, la administración es capaz de trazar los cursos alternativos de acción, asegurando el éxito de la organización a través de la formulación de estrategias. Esta formulación de estrategias se lleva a cabo en tres niveles organizacionales: empresarial, unidad de negocios y funcional.

### **1.7.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: EMPRESARIAL, UNIDAD DE NEGOCIOS Y FUNCIONAL**

La tercera etapa del proceso de la administración estratégica es la formulación de la estrategia en sus niveles organizacionales (empresarial, unidad de negocios y funcional).

De acuerdo con Certo et al. (2005, p.11):

La estrategia es definida como un curso de acción con el fin de garantizar que la organización alcance sus objetivos. Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales. [...] Por lo tanto, para formular apropiadamente la estrategia organizacional, los administradores deben comprender profundamente los diversos abordajes para la formulación estratégica, tales como: el Análisis de puntos fuertes/débiles/oportunidades/amenazas; el Análisis de los Puntos Críticos, la Matriz de Crecimiento – Participación del Boston Consulting Group y la Matriz de la Cartera de Multifactores de la General Electric.

Inicialmente, se recuerdan dos técnicas utilizadas en el estudio del entorno, debido a que este estudio es esencial para el desarrollo de las estrategias de éxito. Ambas técnicas son herramientas que proveen información útil para la formulación estratégica en los niveles organizacionales, de negocios y funcionales. Según Certo et al. (2005), los administradores creen que del análisis del entorno interno y externo proviene la información necesaria para que se inicie el proceso de formulación de la estrategia. Consiguientemente, a continuación, se esbozan dos abordajes que se enfocan en eso: el análisis de los puntos críticos y el análisis de los factores internos y externos.

De acuerdo con Certo et al. (2005), el análisis de los puntos críticos proporciona una estructura necesaria para el estudio de la situación actual de la organización y propicia la formulación de estrategias eficaces. Para que esto sea efectivo, es necesario, primero, responder a cuatro cuestiones básicas:

- a) ¿Cuáles son los objetivos y propósitos de la organización?
- b) ¿Hacia dónde se dirige la organización en este momento?
- c) ¿Qué factores ambientales críticos enfrenta actualmente la organización?
- d) ¿Qué puede ser hecho para que los objetivos organizacionales sean alcanzados de una forma más efectiva en el futuro?

Conforme a Certo et al. (2005), aunque las preguntas puedan ayudar directamente en la evaluación de los factores internos y externos, buena parte del trabajo consiste en responder a ellas de un modo correcto. Esto significa que la importancia relativa de cada una de ellas necesita ser determinada, y su impacto potencial sobre la formulación de la estrategia, evaluado. Por esta razón, la importancia relativa de cada cuestión puede variar

de acuerdo con el nivel en que la estrategia sea formulada (nivel organizacional, de negocios o funcional).

En cuanto al estudio de los factores externos, Tavares (2005) dice que la formulación de una estrategia exitosa requiere una evaluación comprehensiva y predictiva del ambiente externo. Debe resultar, a partir del establecimiento del objetivo competitivo, de las perspectivas presentadas por los escenarios macro ambientales, el análisis de las relaciones y del ambiente competitivo. Su elaboración, a nivel externo, debe buscar explorar las oportunidades, neutralizar o minimizar las amenazas presentes y futuras par la actuación de la organización e identificar y establecer los medios para materializar las relaciones deseadas.

Tavares (2005) explica que se debe también explorar en el nivel interno todas las potencialidades y aptitudes de la organización sintetizadas en sus competencias esenciales y distintivas, transformándolas en fuerzas para aprovechar las oportunidades y neutralizando las debilidades para que las amenazas no se presenten en la organización.

Tavares (2005) dice que, a partir de estas consideraciones objetivas, los ejecutivos pasan a tener un papel prominente para considerar el tipo y la urgencia de la acción estrategia, los recursos que demandará y el nivel de riesgo aceptable. Estos ocurrirán en un momento posterior, pero cada alternativa estratégica corresponde a una combinación, en grados diferentes, de estos componentes para el establecimiento de las ventajas competitivas de la organización.

En conformidad con Certo et al. (2005), el análisis de los factores externos e internos es una herramienta útil para la comprensión de la situación global de la organización. Este abordaje intenta equilibrar las oportunidades y riesgos que presenta el ambiente externo con los puntos fuertes y débiles de una organización.

Cuando los modelos de cartera de negocios, de acuerdo con Certo et al. (2005), son herramientas que sirven para analizar (1) la posición relativa de cada uno de los negocios de la organización en su sector y (2) la relación entre los negocios de la organización. Dos ejemplos de abordajes para desarrollar carteras de negocios son la Matriz de CrecimientoParticipación del Boston Consulting Group (BCG) y la Matriz de Cartera de Multifactores de la General Electric (GE).

De acuerdo con Certo et al. (2005), la idea básica de la matriz de crecimiento de la participación del Boston Consulting Gruoup (BCG), es que la empresa debe tener una

cartera equilibrada de negocios, de modo que algunos generen más fondos de lo que utilizan y puedan soportar otros negocios que necesiten de fondos para desarrollarse y se vuelvan lucrativos. El papel de cada negocio está determinado en base a dos factores: la tasa de crecimiento de su mercado y su participación en ese mercado.

Cuando la estructura de la matriz de la cartera de multifactores de la General Electric (GE), Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que esta clasifica las unidades de negocios de acuerdo con el poder de atractivo de su sector (bajo, medio, alto) y con la fuerza de la unidad de negocio (débil, media, fuerte). La unidad de negocio ideal es aquella que es fuerte en relación a sus competidores y actúa en un sector atractivo. Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que las estructuras del portfollio BCG y GE pueden ser utilizados por la administración de nivel empresarial para evaluar cada una de sus unidades de negocios, para tomar decisiones estratégicas y para asignar recursos.

Por lo tanto, las estrategias empresariales son formuladas para la realización de los objetivos globales de la empresa; las estrategias de negocios son elaboradas para ayudar a cada división o unidad de negocios, con el fin de contribuir del modo más efectivo posible en la organización de la cual es subsidiaria; y las estrategias funcionales son desarrolladas por especialistas en las diversas áreas de la empresa, tales como finanzas, marketing, recursos humanos, entre otras. Aunque analizadas separadamente, las tres estrategias deben estar sincronizadas y coordinadas para lograr una eficiencia máxima.

Luego de examinar la formulación de las estrategias en los tres niveles, la discusión cambia hacia cómo estas estrategias pueden ser implementadas.

#### **1.7.4 IMPLEMENTACIÓN.**

La cuarta etapa del proceso de la administración estratégica es la implantación de la misma. Esta etapa debe poner en acción las estrategias que emergieron de las etapas anteriores dentro del proceso de la administración estratégica. Sin la implementación efectiva de la estrategia, las organizaciones son incapaces de obtener los beneficios de la realización de un análisis ambiental, del establecimiento de la directiva organizacional y de la formulación de la estrategia organizacional.

Cero et al. (2005) presenta cinco tareas de implementación de la estrategia, las cuales son: a) análisis de los cambios estratégicos; b) análisis de la estructura organizacional; c)

análisis de la cultura organizacional; d) selección de un abordaje de implementación; e) implementación y evaluación de la estrategia.

En primer lugar, se deben analizar los cambios provocados por las estrategias. De acuerdo a Fernández y Berton (2005), la implementación de una estrategia siempre involucra algún grado de cambio. En algunos casos, el cambio será amplio, en otros, parcial y localizado. Mientras, como un referente del análisis, es conveniente considerar tres grupos de cambios que deben ocurrir de manera equilibrada y alineados a la estrategia. Estos cambios implican transformaciones en la estructura, en las personas y en los procesos organizacionales.

El análisis de la estructura organizacional es una etapa útil en la implementación estratégica, debido a que obliga a los administradores a considerar los efectos de la estructura en las tareas que deben ser realizadas. En muchos casos, la estructura y el involucramiento del personal apenas son adecuados para lograr una implementación exitosa. En otros, una alteración temporal en la estructura puede facilitar la implementación sin provocar problemas indebidos. En algunos otros raros casos, no obstante, cuando una estructura organizacional en particular se muestra ineficiente al punto de impedir la implementación efectiva de una buena estrategia, la estructura necesita ser revisada. Sin embargo, antes de que el administrador concluya que la estructura de una organización deba ser recompuesta, otros factores deben ser considerados y, entre ellos, uno de los más importantes es la cultura de la organización.

Existen diversos modos de desarrollar, mantener o alterar las culturas organizacionales. Sin embargo, cambiar una cultura organizacional es una tarea difícil que, si tuviese que ser llevada a cabo, podría llevar muchos años en ser realizada. De manera general, desarrollar, alterar o mantener la rutina de estrategias poco ambiciosas es algo que puede ser implementado en la cultura organizacional existente. En este caso, posiblemente las estrategias formuladas son implementadas sin mucho aval en la cultura organizacional, ya en el caso de cambios radicales en la estrategia y del redireccionamiento organizacional, tal vez sea necesario un cambio a largo plazo en la cultura de la organización. No obstante, muchas veces es más eficiente mantener separadas las culturas radicalmente diferentes de las empresas adquiridas, a fin de evitar mayores choques culturales y los problemas potencialmente serios resultantes de esta fusión.

En esta etapa, la tarea de los administradores es determinar un abordaje apropiado para la implementación de la estrategia. Con base en sus investigaciones al respecto de las prácticas de administración en diversas empresas, Brodwin y Bourgeois III (1984) sugieren cinco enfoques fundamentales para la implementación de estrategias, que son: dirección, cambio organizacional, colaboración, cultural, de la base al tope o creciente.

Estos enfoques van desde simplemente pedir a los funcionarios que implementen una estrategia ya formulada hasta ofrecer condiciones profesionales para que ellos crezcan y tengan una base para elaborar e implementar estrategias de su propia autoría. En cada enfoque, el gerente tiene un papel muy particular en el proceso y utiliza métodos diferentes de administración estratégica.

A esta altura, el administrador tiene una idea clara del nivel de cambio estratégico que debe ser implementado. Más allá de esto, con base en un análisis de la estructura y de la cultura organizacional, el administrador ya sabe qué factores dentro de la organización facilitarán o impedirán la implementación. Un enfoque de implementación es bien seleccionado cuando capitaliza las oportunidades y los puntos fuertes, y esquivada, evita o minimiza los problemas en una organización. En esta etapa, la tarea consiste en efectuar las estrategias y evaluar los resultados.

A continuación, se presenta la última y principal etapa del proceso de la administración estratégica: el ejercicio del control estratégico. Su objetivo consiste en enseñar cómo las estrategias pueden desarrollarse de acuerdo a lo planeado.

#### **1.7.5. CONTROL.**

A medida que las estrategias son implementadas, se inicia el proceso de control estratégico. El mismo consiste en determinar hasta qué punto los objetivos de la organización están siendo logrados. Este proceso generalmente exige que la administración modifique sus estrategias o su implementación de alguna manera, de modo que la habilidad de la empresa en lograr sus objetivos sea ampliada.

Según Santiago et al. (2004), el control estratégico es importante y necesario, debido a que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, como una identificación de los errores cometidos en el planeamiento o en la implementación, y busca en el tiempo, alternativas que minimicen o anulen dichos errores.



Para Wright, Kroll y Parnell (2000) el enfoque del control estratégico es tanto externo como interno. Ninguno de estos elementos puede ser examinado aisladamente, debido a que la función de la alta administración es alinear de manera ventajosa las operaciones internas de la empresa en su ambiente externo.

En realidad, Wright, Kroll y Parnell (2000) explican que el control estratégico puede ser visualizado como un “mediador” de las interacciones entre las variables ambientales y las dimensiones internas de la empresa. Con base en medidas de desempeño tanto cualitativas como cuantitativas, la alta gerencia utiliza el control estratégico para mantener las dimensiones internas de la empresa en equilibrio con el ambiente externo.

En la práctica, los administradores realmente controlan de acuerdo con tres etapas distintas que deben ser seguidas para llevar a cabo el proceso de control estratégico dentro de una organización. A partir de estas etapas es posible medir el desempeño organizacional, comparándolo con las metas y patrones, y tomar las acciones correctivas necesarias.

Estas tres etapas, según Certo et al. (2005), son: a) medir el desempeño organizacional; b) comparar el desempeño organizacional con los objetivos y los patrones establecidos; c) determinar la acción correctiva necesaria del desempeño organizacional.

En la primera etapa, de acuerdo con Bateman y Snell (2006), el administrador puede medir los niveles de desempeño por medio de diversas fuentes, tales como informes escritos o verbales y observaciones personales. Lacombe y Heilborn (2006) dicen que las medidas corresponden al registro del trabajo efectuado, a medida que éste va siendo realizado, de modo que el desempeño (resultado) pueda ser comparado con el valor del patrón establecido.

Estas medidas, en conformidad con Lacombe y Heilborn (2006), pueden ser expresadas en unidades de volumen de producción, productividad, coste unitario o nivel de calidad. La etapa de control que representa la medida, abarca el envío de información precisa del resultado del trabajo al responsable de su análisis y posible corrección.

En la segunda etapa, de acuerdo con Certo et al. (2005), los resultados de las mediciones del desempeño organizacional deben ser comparadas con dos marcas establecidas: objetivos y patrones organizacionales. Los patrones son desarrollados para reflejar los objetivos organizacionales; son los marcos que indican los niveles aceptables de desempeño organizacional. Los patrones específicos que las organizaciones realmente

establecen varían de empresa a empresa. Como regla, la administración debe desarrollar patrones en todas las áreas de desempeño ligadas a los objetivos organizacionales tales como: lucro, posicionamiento en el mercado, productividad, liderazgo, desarrollo personal, actitud de los funcionarios, responsabilidad pública, equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre otros.

De acuerdo con Bateman y Snell (2006), el último paso del proceso de control es tomar las medidas para corregir los desvíos significativos. Este paso garantiza que las operaciones sean ajustadas donde sea necesario para que sean logrados los resultados inicialmente planeados. Cuando son descubiertas las variaciones significativas, el administrador debe tomar medidas inmediatas y vigorosas. El control eficaz no puede tolerar demoras innecesarias, disculpas ni excepciones.

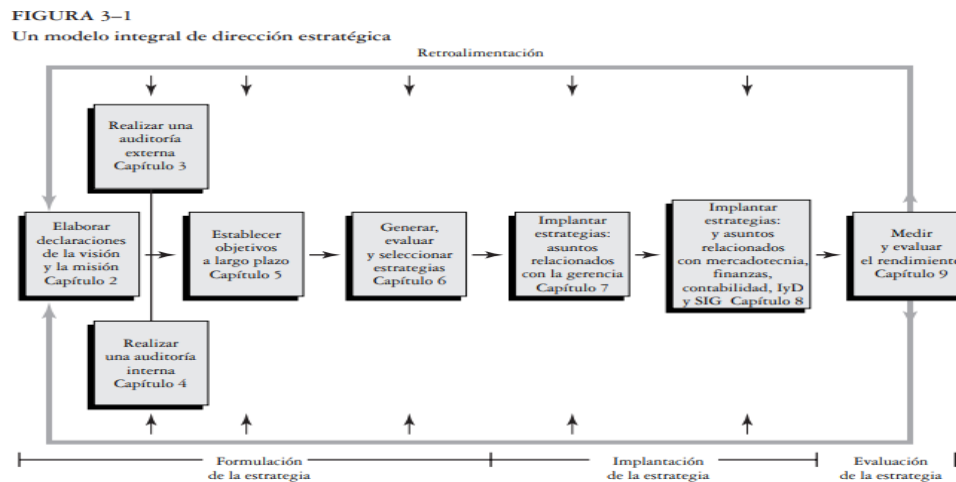
De acuerdo con Certo et al. (2005), para lograr el éxito del control estratégico, la administración debe disponer de información válida y confiable que refleje las diversas medidas de desempeño organizacional. La información es vital para el control estratégico eficiente, por lo tanto, a continuación, se examina el sistema de información.

## **UNIDAD 2: ANALISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

### **2.1 LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA EXTERNA.**

El propósito de una auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

La figura 3-1 ilustra la forma en que la auditoría externa encaja en el proceso de dirección estratégica.



**Fuerzas externas clave:** Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. La figura 3-2 ilustra las relaciones entre estas fuerzas y una empresa. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.

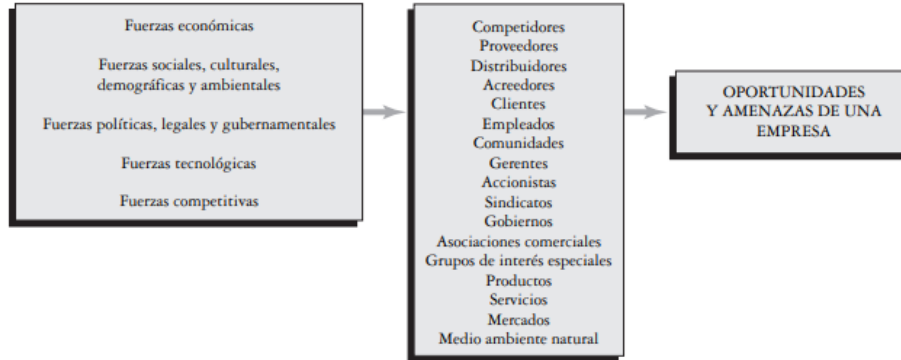
Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores.

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. En la actualidad, existen más tecnologías de punta competitivas en Europa y el Lejano Oriente

que antes. Las empresas estadounidenses ya no tienen la capacidad de derrotar a los competidores extranjeros con facilidad.

FIGURA 3-2  
Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



**El proceso de realizar una auditoría externa:** El proceso de llevar a cabo una auditoría externa debe incluir a tantos gerentes y empleados como sea posible. Como se destacó en capítulos previos, la participación en el proceso de dirección estratégica conduce a la comprensión y al compromiso de parte del personal de la empresa. Las personas aprecian la oportunidad de contribuir con ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Para realizar una auditoría externa, una empresa debe recabar primero información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que le permita inferir las competitividades actuales. Al personal se le podría encomendar que examinara varias fuentes de información, como revistas especiales y de negocios, así como periódicos. Estos empleados podrían entregar informes de detección periódicos a un comité de gerentes encargado de llevar a cabo la auditoría externa. Este abordaje proporciona un flujo continuo de información estratégica oportuna y permite la participación de muchos empleados en el proceso de auditoría externa. El Internet ofrece otra fuente para recabar información estratégica al igual que lo hacen las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores

externos clave se deben anotar en forma de listado en un rotafolio o pizarrón. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada, la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

Freund destacó que estos factores externos clave deben ser

- 1) importantes para lograr objetivos a largo plazo y anuales;
  - 2) medibles;
  - 3) aplicables a todas las empresas competidoras; y
  - 4) jerárquicos en el sentido de que algunos guardarán relación con la empresa en general y otros se centrarán más en áreas funcionales o de división.
- Una lista final de los factores externos más importantes se deberá comunicar y distribuir en toda la empresa; tanto las oportunidades como las amenazas representan factores externos clave.

## **2.2 FUERZAS ECONÓMICAS.**

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su nivel más bajo en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo. Los precios de las acciones, las tasas de interés, las utilidades corporativas, las exportaciones e importaciones son muy bajos en Estados Unidos y en el extranjero. La inversión extranjera directa entre países disminuyó casi 50% en el 2001; ésta es la disminución más abrupta en 30 años. El número y el valor de las fusiones a través de países en el 2001 cayeron a menos de un tercio del volumen del año anterior, debido a que la inversión internacional disminuyó de manera general después del ataque al World Trade Center.

Una tendencia económica en Estados Unidos es el número creciente de hogares con dos sostenes económicos. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan

mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes. Actualmente, los estadounidenses están más dispuestos a pagar por un buen servicio si éste reduce los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece.

Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en las empresas de diferentes industrias y ubicaciones; por ejemplo, la industria farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, de vehículos de motor, aeroespacial y de productos forestales se benefician enormemente cuando el dólar cae frente al yen y al euro. Las industrias agrícola y petrolera de Estados Unidos sufren y se ven afectadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Por lo general, un dólar sólido o de valor elevado hace que los productos estadounidenses sean más costosos en los mercados extranjeros, lo que empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar cae, las empresas orientadas hacia el turismo se benefician porque los estadounidenses no viajan tanto al extranjero cuando el valor del dólar es bajo; por el contrario, los extranjeros visitan y pasean más en Estados Unidos.

Cada día laboral, miles de trabajadores estadounidenses saben que podrían perder sus trabajos, pues las empresas estadounidenses efectuaron más de 500 mil despidos al año en la década de los noventa, lo que hizo frecuente el uso de términos como reducción del tamaño de la empresa, adecuación del tamaño de la empresa y desincorporación. Las empresas europeas también empiezan a reducir sus tamaños. Las economías mundiales y estadounidenses enfrentan un periodo sostenido de expansión lenta con escasa inflación, capacidad excesiva global, desempleo elevado, guerras de precios e incremento de la competitividad. Miles de empleados despedidos han sido obligados a convertirse en empresarios para ganarse la vida. Estados Unidos se vuelve cada vez más empresarial.

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial actúa para restringir la inflación a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en las industrias del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. La eliminación de las regulaciones en relación con la energía a nivel mundial contribuye a mantener la inflación bajo control en la mayoría de los países industrializados del mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo. La Unión Europea (UE), integrada por 15 países, es el socio comercial más importante de Irán, con importaciones que exceden a los 5 mil millones de dólares al año. Para desgracia de los funcionarios estadounidenses, la UE está próxima a firmar un convenio comercial económico con Irán, a pesar que el gobierno Khatami en Irán apoya a algunos de los grupos terroristas del Medio Oriente, como el Hezbollah y Hamas, en su lucha contra Israel. Las empresas estadounidenses tienen prohibido invertir o comerciar con Irán, mientras que la UE intenta fortalecer sus vínculos comerciales con ese país.

El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) ha estimulado el intercambio económico entre Estados Unidos y México; por ejemplo, desde que Estados Unidos firmó el tratado, sus exportaciones a México han aumentado 170%, que sobrepasa en gran medida la utilidad del 68% del total de las exportaciones estadounidenses. En el 2000, Estados Unidos corrió con un déficit comercial de 25 mil millones de dólares con México, en comparación con los 84 mil millones de dólares con China y los 81 mil millones de dólares con Japón. Más de 85 mil millones de dólares de inversión han tenido como destino la economía mexicana desde que se firmó el TLC; sin embargo, en el 2001, como resultado de la recesión que golpeó a las economías mundiales y estadounidense, más de 60 mil personas fueron despedidas de sus trabajos a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos.

### **2.3 FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES.**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y

ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, Estados Unidos es muy distinto en todos los aspectos que como fue ayer y, en el futuro, promete aún mayores cambios.

Estados Unidos es cada vez más viejo y menos caucásico. Los integrantes más antiguos de los 76 millones de estadounidenses que forman la generación de la explosión demográfica tienen planes para jubilarse en el 2011, lo cual tiene muy preocupados a los legisladores y a los contribuyentes más jóvenes en cuanto a quién pagará el seguro social y los servicios médicos de dicha generación. El porcentaje de la población de 65 años o más en Estados Unidos para el 2025, se incrementará hasta el 18.5%.

Para el 2075, Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico agrava las tensiones en asuntos como la inmigración y la acción afirmativa. Hawai, California y Nuevo México no cuentan ya con una raza ni grupo étnico mayoritario.

La población mundial sobrepasó los 6 mil millones de habitantes el 12 de octubre de 1999; Estados Unidos tiene menos de 300 millones de habitantes, lo que deja a miles de millones de personas fuera de Estados Unidos que podrían estar interesadas en los productos y servicios producidos por las empresas de ese país. El hecho de permanecer sólo en los mercados de ese país es una estrategia cada vez más riesgosa. La población mundial llegará a 7 mil millones de habitantes en el 2013, 8 mil millones en los 2028 y 9 mil millones en el 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los estadounidenses. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos. Los datos de censos sugieren que los estadounidenses no regresan a estilos de vida tradicionales. La asistencia a las iglesias disminuyó de manera importante durante la década de los ochenta en casi todas las denominaciones religiosas, con excepción de los bautistas del sur y los mormones. Es interesante observar que las iglesias protestantes de Estados Unidos reciben más de 7 mil millones de dólares en donaciones al año. Las ocho denominaciones religiosas más importantes en Estados Unidos son (en millones de miembros) la iglesia católica romana (60.3), la iglesia bautista del sur (15.7), la iglesia bautista nacional (11.7), la iglesia metodista unida (8.5), la iglesia



luterana (5.2), la iglesia mormona (4.7), la iglesia presbiteriana (3.7) y la iglesia episcopal (3.5).

El envejecimiento de la población estadounidense afecta la orientación estratégica de casi todas las empresas. Las unidades de apartamentos para ancianos, con un alimento al día, transporte y servicios generales incluidos en la renta, se han incrementado en todo Estados Unidos. Estas unidades, conocidas como unidades habitacionales para gente de la tercera edad, superan ahora los dos millones. Entre algunas empresas reconocidas que construyen estas instalaciones están Avon, Marriott y Hyatt. Para el 2005, los estadounidenses mayores de 65 años o más llegarán al 13% del total de la población; el porcentaje de la población de edad avanzada en Japón será del 17% y el de Alemania del 19%.

Los estadounidenses se interesan cada vez menos en el acondicionamiento físico y el ejercicio. Los participantes en acondicionamiento físico disminuyeron en Estados Unidos en 3.5% al año en la década de los noventa. Los fabricantes de productos para el acondicionamiento físico como Nike, Reebok International y CML Group (que fabrica NordicTrack) experimentan disminuciones en el crecimiento de sus ventas.

**La frontera entre México y Estados Unidos:** Esta franja de tierra de 290 km de ancho y 3 380 km de largo desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México es la región de crecimiento más rápido de Norteamérica. La economía de esta región, con 11 millones de personas y 150 mil millones de dólares en producción, es mayor que la de Polonia. Para los 6.1 millones de residentes en el lado estadounidense, el salario promedio por hora más prestaciones es de 7.71 dólares; pero para los 5.1 millones de habitantes del lado mexicano, el salario promedio por hora es de 1.36 dólares. Dos países, uno desarrollado y otro en vías de desarrollo, se encuentran a lo largo de esta frontera en la que se observan pueblos miserables al otro lado de la calle desde vecindarios residenciales lujosos.

Existen ahora más de 1 500 maquiladoras, fábricas de ensamblaje del lado mexicano de la frontera. Muchos analistas argumentan que las maquiladoras son una clave importante para la competitividad global de Estados Unidos. México se encuentra ahora sólo detrás de China como la ubicación favorita de los inversionistas a nivel mundial para establecer empresas en el mundo en vías de desarrollo. En medio del calor de la actividad

económica, es probable que persistan las diferencias y los contrastes profundos; sin embargo, los dos lados de la frontera son ahora tan dependientes entre sí que sólo pueden avanzar juntas.

Tijuana, ubicada a 15 minutos de San Diego, es la capital de la manufactura de televisores en todo el mundo. Fábricas como Sony, Samsung, Matsushita y otras producen alrededor de 14 millones de unidades al año. El ingreso per cápita en San Diego es de 25 mil dólares; en Tijuana es de 3 200 dólares.

Ciudad Juárez, ubicada a media distancia entre el Océano Pacífico y el Golfo de México y a sólo 15 minutos de El Paso, cuenta con 235 fábricas que dan empleo a 178 mil personas, concentrando el mayor número de maquiladoras a lo largo de la frontera. General Motors, por sí sola, cuenta con 17 fábricas de autopartes. Por otro lado, el crecimiento industrial explosivo y la expansión urbana sin control han superado por mucho a los servicios municipales como el drenaje y la pavimentación de calles. Ciudad Juárez y El Paso comparten la peor contaminación del aire de cualquier punto en la frontera.

Nuevo Laredo, situada a 15 minutos de Laredo, Texas, es el sitio donde los ferrocarriles y camiones cruzan con mayor frecuencia el Río Bravo de México a Estados Unidos. Más de 4 mil camiones de carga atraviesan el Río Bravo diariamente en Nuevo Laredo, que es el lugar donde se ubica el centro de distribución más grande de Wal-Mart.

#### **2.4. FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES.**

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Las empresas mexicanas despidieron a casi medio millón de empleados durante los primeros diez meses del 2001; entre estas empresas estuvieron ADC Telecommunications (4 300 despidos en Chihuahua), Goodyear (1 559 en Tultitlán), Selectron (2 000 en Guadalajara), General Motors (600 en Ramos Arizpe) y Vtech (3 000 en Guadalajara). México posee regulaciones muy estrictas que penalizan con paquetes de indemnizaciones costosos a los patrones que despiden a sus empleados; por ejemplo, cuando Goodyear Tire & Rubber despidió recientemente a casi 1 600 trabajadores de una fábrica ubicada en las afueras de la ciudad de México, la empresa pagó más de 48 millones

de dólares por pago de indemnizaciones; esto es, un promedio de 31 mil dólares por trabajador. Las decisiones del gobierno federal estadounidense con relación al cobro de impuestos a las ventas por Internet es un factor que sirve como ejemplo, según indica la perspectiva del comercio electrónico.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de modo significativo. El U.S. Justice Department ofrece información excelente en su sitio Web ([www.usdoj.gov](http://www.usdoj.gov)) sobre dichos temas.

En el mundo de la política sobre cuestiones biológicas, los estadounidenses están aún muy divididos en cuanto a asuntos como el suicidio asistido, la evaluación genética, la ingeniería, genética, la clonación y el aborto. Estos problemas políticos tienen grandes repercusiones en las empresas de muchas industrias, desde la farmacéutica hasta la de computadoras.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. Varias empresas reconocidas en Estados Unidos pronostican las variables políticas, gubernamentales y legales.

El pronóstico político es muy importante y complejo, sobre todo para las empresas multinacionales que dependen de países extranjeros para la obtención de recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. En la actualidad los estrategas deben poseer las habilidades que les permitan negociar de manera más legal y política que los estrategas previos, cuya atención se centraba más hacia los asuntos económicos y técnicos de la empresa. En la actualidad, los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales, asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones industriales y directores de agencias gubernamentales. Antes de participar en operaciones internacionales o expandirlas, los estrategas requieren una buena comprensión de los procesos políticos y de toma de decisiones de los países donde

se localizan sus empresas o donde podrían realizar negocios; por ejemplo, las repúblicas que integraban la antigua Unión Soviética difieren mucho en riqueza, recursos, idioma y estilo de vida.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchos estrategas tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de Europa y Asia, al igual que con las monedas comerciales del futuro. Los países del oriente asiático se han convertido en líderes mundiales en industrias que utilizan mano de obra intensiva. Un mercado mundial ha surgido de lo que antes era una multitud de mercados nacionales diversos, y el medio ambiente para las empresas internacionales de hoy es mucho más favorable que el de ayer. La comunicación masiva y la tecnología de vanguardia crean patrones similares de consumo en diversas culturas alrededor del mundo. Esto significa que muchas empresas tienen dificultades para sobrevivir, dependiendo únicamente de los mercados domésticos:

No es exagerado afirmar que, en una industria global, o que se vuelve global con rapidez, la postura más riesgosa posible es seguir siendo un competidor doméstico. El competidor doméstico se quedará observando que más empresas decididas utilizan este crecimiento para obtener economías de escala y aprendizaje. Entonces, el competidor doméstico se enfrentará a un ataque en los mercados domésticos por medio del uso de tecnología diferente (y posiblemente superior), diseño de productos, manufactura, estrategias de mercadotecnia y economías de escala. Algunos ejemplos sugieren lo extenso del fenómeno de los mercados mundiales.

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales.

## **2.5 FUERZAS TECNOLÓGICAS.**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la

transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio; por ejemplo, el conocido Hypertext Markup Language (HTML) está siendo reemplazado por el Extensible Markup Language (XML). El XML es un lenguaje de programación que se basa en “etiquetas”, en el que un número representa un precio, una factura, una fecha, un código zip o cualquier otra cosa.<sup>7</sup> XML está obligando a las empresas a tomar una decisión estratégica importante respecto de abrir su información al mundo en forma de catálogos, inventarios, precios y especificaciones, o intentar ocultarla para mantener algún tipo de ventaja. El XML redefine las industrias, reduce los precios, acelera el intercambio global y revoluciona todo el comercio. Microsoft ha reorientado la mayor parte del desarrollo de su software alrededor del XML, reemplazando al HTML.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y

clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica. Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado:

Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. La habilidad para abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico es fundamental en la toma de esas decisiones... La administración y planeación de la tecnología se hace por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se formula con base en un análisis que interprete de manera aguda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como en la evaluación de la importancia relativa de estos factores para con la estrategia corporativa general.

En la práctica, las decisiones importantes sobre la tecnología se delegan con frecuencia a los niveles inferiores de la empresa o se toman sin ningún entendimiento de sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas dedican incontables horas a la determinación de la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos en términos de características y precio, el pronóstico de las ventas y del tamaño del mercado, así como a la supervisión de los distribuidores; sin embargo, muy a menudo, la tecnología no recibe la misma atención.

Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias de comunicaciones, electrónica, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas representan la parte más importante de una

auditoría externa para los estrategias de industrias afectadas por los cambios tecnológicos rápidos.

## 2.6 FUERZAS COMPETITIVAS.

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas. Además, las empresas de propiedad privada no publican ninguna información financiera ni de mercadotecnia.

Siete características describen a las empresas más competitivas de Estados Unidos: 1) la participación en el mercado es importante; el sitio número 90 de participación no es tan importante como el 91. Y nada es más peligroso que descender al 89; 2) comprender y recordar con precisión cuál es tu negocio; 3) esté roto o no, arréglalo, mejóralo; no sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario; 4) innovar o desaparecer; nada se desvanece tanto como el éxito, sobre todo en las empresas orientadas hacia la tecnología; 5) las adquisiciones son fundamentales para crecer; las compras más importantes se hacen en nichos que agregan una tecnología o un mercado relacionado; 6) las personas hacen la diferencia; ¿está cansado de oír esto? Muy mal; y 7) no existe un sustituto para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global; estos conceptos son complementarios, no mutuamente excluyentes.

**Programas de inteligencia competitiva:** ¿Qué es la inteligencia competitiva? La inteligencia competitiva, definida de modo formal por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa (sitio Web de la SCIP).

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

Según la revista *Business Week*, existen más de 5 mil espías corporativos en este momento que participan en forma activa en actividades de inteligencia, y nueve de cada diez empresas importantes tienen empleados que se dedican únicamente a recabar inteligencia competitiva.<sup>10</sup> El artículo argumenta que muchas empresas estadounidenses importantes gastan más de 1 millón de dólares al año vigilando a sus competidores. La evidencia sugiere que entre los beneficios del espionaje corporativo se encuentran el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y una mejor toma de decisiones.

La guerra global contra el terrorismo ha impulsado a los países a dar mayor importancia a recabar y compartir inteligencia competitiva. Incluso los antiguos enemigos como Estados Unidos, Rusia, China e Irán comparten inteligencia para lograr objetivos comunes. ¿Considera que compartir inteligencia entre países fomentará el intercambio de inteligencia entre empresas rivales?

Por desgracia, la mayoría de los ejecutivos estadounidenses crecieron en una época en que las empresas estadounidenses dominaban demasiado a los competidores extranjeros que recabar inteligencia competitiva no valía la pena muchos de estos ejecutivos conservan aún estas actitudes para el perjuicio de sus empresas en la actualidad. Incluso la mayoría de los programas de maestría en administración de empresas no ofrecen un curso sobre inteligencia competitiva y de negocios, lo que refuerza esta actitud. Como consecuencia, prevalecen tres percepciones equivocadas sobre la inteligencia de negocios entre los ejecutivos estadounidenses actuales:

1. Dirigir un programa de inteligencia requiere mucho personal, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopolio; la inteligencia de negocios equivale a espionaje.
3. Reunir inteligencia es una práctica de negocios deshonestas.

Estas tres percepciones están totalmente equivocadas. Cualquier plática con un competidor sobre sus intenciones en cuanto a precios, el mercado o la geografía podría



violiar los estatutos antimonopolio, pero este hecho no debe alentar a una empresa a que subestime los beneficios ni la necesidad de recabar información de manera sistemática sobre los competidores con el propósito de mejorar la eficiencia de una empresa. El Internet se ha convertido en un excelente recurso para concentrar inteligencia competitiva. La recolección de información a través de empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y consultores puede hacer también la diferencia entre contar con inteligencia superior o sólo promedio y una competitividad general.

Las empresas necesitan un programa de Inteligencia Competitiva (IC). Las tres tareas básicas de un programa de IC son: 1) permitir la comprensión general de una industria y sus competidores; 2) identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores; y 3) identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en qué perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.

## **2.7 ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

**Rivalidad entre empresas competidoras:** La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

En el mundo del Internet la competencia es feroz. El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo. El Internet, junto con la moneda corriente de Europa, permite a los consumidores hacer con facilidad comparaciones de precios a través de diversos países. Sólo por un momento, consideremos las implicaciones para los vendedores de automóviles que acostumbraban saber todo sobre el precio de un automóvil nuevo, mientras que el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero al tener poco conocimiento, raras veces podía ganar. Ahora, éste puede ir a sitios Web como CarPoint o Edmunds.com y saber más sobre los precios de automóviles nuevos que el mismo vendedor de automóviles; también tiene la posibilidad de comprar en línea en unas cuantas horas, investigando en todas las agencias de automóviles ubicadas alrededor de 800 km para encontrar el mejor precio y las mejores condiciones. Así que el consumidor puede ganar. Esto es cierto en muchas, si no es que, en la mayoría, de las transacciones de ventas actuales entre empresas y entre las empresas y los consumidores.

#### Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado. A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

**Desarrollo potencial de productos sustitutos:** En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como

ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

**Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

**Poder de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los

consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart.

## 2.8 FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA.

Son las que proveen información generada fuera de la empresa, como en bibliotecas y centros de documentación, en entidades, públicas o privadas, en material impreso, en videos, en cintas de audio, en investigaciones de campo.

Los datos externos son cualquier dato generado desde fuera de una organización. Puede provenir de una variedad de fuentes, y las iniciativas de datos abiertos ahora son abundantes, lo que pone a disposición una gran cantidad de datos externos para su análisis.

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. Entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales. En la actualidad, las computadoras y el Internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

**Internet:** Millones de personas en la actualidad utilizan servicios en línea con propósitos tanto de negocios como personales. America Online y otros servicios líderes en línea comerciales amplían sus menús de servicios disponibles para incluir todo, desde el acceso en línea a la mayoría de las redes de televisión, periódicos y revistas, hasta entrevistas en línea con personas famosas, ofreciendo acceso hasta las fronteras más lejanas. Estas empresas dominan el poder de la multimedia, combinando sonido, video y gráficas con texto.

El Internet ofrece a los consumidores y empresas una amplia gama de servicios y fuentes de información de todo el mundo. Los servicios interactivos proporcionan a los usuarios no sólo acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse

con la persona o la empresa que creó la información. Las barreras históricas para lograr el éxito personal y de negocios (zonas de tiempo y culturas diversas) se están eliminando. Internet se ha convertido en una parte importante de nuestra sociedad, como la televisión y los periódicos.

**El pronóstico como herramienta:** Los pronósticos son supuestos preparados acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. El pronóstico es una actividad compleja debido a factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, productos nuevos, mejores servicios, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales cambiantes, condiciones económicas inestables y acontecimientos imprevistos. Los gerentes deben confiar con frecuencia en pronósticos publicados para identificar las oportunidades y las amenazas externas clave con eficacia.

Un sentido del futuro impregna toda la acción y subyace a cada decisión que toma una persona. Las personas comen con la expectativa de estar satisfechos y nutridos en el futuro. Las personas duermen asumiendo que en el futuro se sentirán descansados. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro. Construyen autopistas asumiendo que los automóviles y los camiones las requerirán en el futuro.

## 2.9 EL RETO GLOBAL.

Los competidores extranjeros están superando a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más sencillo, el reto internacional que enfrentan las empresas estadounidenses es doble: 1) cómo lograr y mantener exportaciones con otros países; y 2) cómo defender los mercados domésticos de los productos importados. Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas en la actualidad podrían ser vulnerables mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos.

La economía de Estados Unidos se vuelve mucho menos estadounidense, pues surgen una economía y un sistema monetario mundial. Las empresas de todo el mundo están aprovechando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo de la economía mundial. Los mercados cambian con rapidez y en muchos casos convergen en gustos,

tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología y los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción reducen el tiempo de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

**Corporaciones multinacionales:** Las Corporaciones Multinacionales (CMN) afrontan riesgos exclusivos y diversos, como la expropiación de activos, las devaluaciones de las monedas a través de las fluctuaciones de las tasas de cambio, las interpretaciones desfavorables de contratos y acuerdos de parte de las cortes extranjeras, los disturbios sociales y políticos, las restricciones en las importaciones y exportaciones, los aranceles y las barreras comerciales. La necesidad de ser competitivos en todo el mundo y, al mismo tiempo, sensibles a nivel nacional confronta con frecuencia a los estrategas de las CMN. Con el incremento del comercio mundial, las oficinas reguladoras y gubernamentales vigilan más de cerca las prácticas de negocios extranjeras; por ejemplo, la United States Foreign Corrupt Practices Act define las prácticas de corrupción en muchas áreas de negocios. Un problema importante es que algunas CMN violan en ocasiones las normas éticas y legales de su país de origen, pero no las del país anfitrión.

Antes de ingresar a los mercados internacionales, las empresas deben revisar informes de patentes y revistas importantes, buscar el consejo de instituciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, establecer asociaciones y conducir una investigación extensa para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo al hacer negocios en mercados nuevos. Las empresas reducen también los riesgos de hacer negocios a nivel internacional por medio de la obtención de seguros de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) del gobierno de Estados Unidos. La perspectiva mundial comenta que las empresas estadounidenses llevan a cabo una investigación más extensa actualmente antes de ingresar a mercados globales específicos.

**Globalización:** La globalización es un proceso de integración mundial de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las decisiones estratégicas se toman con base en el impacto que ejercen en la rentabilidad global de la empresa, más que en consideraciones domésticas o de algún otro país individual. Una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo. Esto significa ubicar la producción en países con costos muy

bajos de la mano de obra o con recursos naturales abundantes, situar los centros de investigación e ingeniería de vanguardia donde haya científicos e ingenieros calificados y localizar las actividades de mercadotecnia cerca de los mercados que se atenderán. Una estrategia global diseña, fabrica y comercializa los productos teniendo en mente las necesidades globales, en lugar de considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan mundial. La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, entre las que está la tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, la aparición de compradores y vendedores globales, el comercio electrónico y la transferencia instantánea de dinero e información a través de los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, las Olimpiadas, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, el Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia global y a la formación del mercado global.

## **2.10 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.**

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando

un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

**La matriz del perfil competitivo (MPC):** La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la



fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

El aumento de la turbulencia en los mercados y las industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de dirección estratégica. Este capítulo proporciona un marco para recolectar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no tomen acciones ni otorguen autoridad a sus gerentes y empleados para identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave tendrán dificultad para identificar las oportunidades y las amenazas que surgen y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y contribuirán a la desaparición de la empresa. Las empresas que no aprovechan las ventajas del Internet se quedan rezagadas en el ámbito tecnológico.

## **2.11 DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA.**

Una industria se puede definir como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una compañía, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas del cliente. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas, los ponches de frutas y el agua embotellada se pueden considerar sustitutos cercanos entre sí porque atienden las mismas necesidades básicas del cliente de bebidas refrescantes sin alcohol. Por lo tanto, se puede hablar de la industria refresquera, cuyos principales representantes son Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes. De igual modo, las computadoras de escritorio y portátiles satisfacen la misma necesidad básica que tienen los clientes de herramientas de computación con las cuales correr programas de productividad personal, navegar en internet, enviar correos electrónicos, jugar, y guardar, desplegar y manipular imágenes

digitales, etc. Así, se puede hablar de la industria de las computadoras personales, cuyos principales representantes son Dell, Hewlett-Packard, Lenovo (la compañía china que compró el negocio de computadoras personales de IBM), Gateway y Apple Computer.

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes.

**Industria y sector:** Se debe hacer una distinción importante entre una industria y un sector. Un sector es un grupo de industrias muy relacionadas. Por ejemplo, como se presenta en la figura 2.1, el sector de las computadoras abarca varias industrias relacionadas: las industrias de componentes de computadoras (por ejemplo, la industria de discos duros, la industria de semiconductores y la industria de módems), las industrias de herramientas de computación o hardware (por ejemplo, la industria de las computadoras personales, la industria de las computadoras portátiles y la industria de las computadoras centrales) y la industria de los programas de computación. Las industrias de un sector se pueden relacionar entre sí de diversas formas. Las compañías que integran las industrias de componentes de computadoras son las proveedoras de empresas en las industrias de herramientas de computación. Las compañías en la industria de los programas de computación proporcionan complementos importantes a las herramientas: los programas que los clientes compran para correrlos en el hardware. Y las compañías de las industrias de computadoras personales, portátiles y centrales están en competencia indirecta entre ellas porque ofrecen productos que en cierta forma son sustitutos entre sí.

**Industria y segmentos de mercado:** También es importante reconocer la diferencia entre una industria y los segmentos de mercado dentro de ella. Los segmentos de mercado son diversos grupos de clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas. Por ejemplo, en la industria estadounidense de las cervezas, existen tres segmentos principales: clientes que beben marcas del mercado masivo establecidas desde mucho tiempo atrás (por ejemplo, Budweiser), clientes preocupados por su peso que beben marcas del mercado masivo que llenan menos y son bajas en calorías (por ejemplo, Coors Light), y clientes que prefieren cerveza artesanal ofrecida por las micro cerveceras y los importadores (consulte el Caso introductorio).

## **UNIDAD 3: ANÁLISIS INTERNO: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD.**

### **3.1 LA NATURALEZA DE UNA AUDITORIA INTERNA.**

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

**Fuerzas internas clave:** En un texto sobre política de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas, como hospitales, universidades y oficinas gubernamentales; por ejemplo, en un

hospital, entre las áreas funcionales están la cardiología, la hematología, la enfermería, el mantenimiento, el apoyo médico y las cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, bolsa de trabajo, residencias estudiantiles, recaudación de fondos, investigación académica, consejería y programas intramuros. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

### **El proceso de realizar una auditoría interna.**

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa; por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia y manufactura analizan en equipo los problemas relacionados con las fortalezas y las debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa. Así, la realización de una

auditoría interna es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa. Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia.

La dirección estratégica es un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los gerentes de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I+D y sistemas de información de la gerencia. Aunque los estrategas supervisan el proceso de dirección estratégica, para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas; por ejemplo, los gerentes de finanzas podrían necesitar restringir el número de opciones posibles para que los gerentes de operaciones o los gerentes de I+D desarrollen productos tan buenos que permitan a los gerentes de mercadotecnia establecer objetivos más altos. Una clave para el éxito de la empresa es la coordinación y la comprensión eficaz entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Los gerentes de los diversos departamentos y divisiones de la empresa, a través de su participación en la realización de una auditoría interna, logran entender la naturaleza y el efecto que producen sus decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. El conocimiento de estas relaciones es básico para establecer objetivos y estrategias con eficacia.

La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de las relaciones que se deben manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa. Las empresas gubernamentales y no lucrativas no han dado, según acostumbran, la importancia suficiente a las relaciones existentes entre las áreas funcionales del negocio. Por otro lado, algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras.

El análisis de las razones financieras ejemplifica la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la proporción del margen de utilidades podría ser el resultado de una función de mercadotecnia ineficaz, políticas de dirección deficientes, errores en la I+D o un sistema de información de la gerencia insuficiente. La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión clara de la manera en que las principales funciones del negocio se afectan entre sí. Para que las

estrategias tengan éxito, se requiere un esfuerzo coordinado entre todas las áreas funcionales de negocios. En el caso de la planeación, George plantea lo siguiente:

Separamos la planeación de modo conceptual con el propósito de realizar un análisis teórico, pero, en la práctica, no es una entidad distinta ni puede estar separada, pues la función de planeación se mezcla con las demás funciones de negocios y, al igual que la tinta que se mezcla con el agua, no se puede mantener aparte.

### **3.2 INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CULTURA.**

Las relaciones entre las actividades de las áreas funcionales de una empresa quizá se ejemplifiquen mejor al centrarse en la cultura de la empresa, fenómeno interno que impregna todos los departamentos y divisiones de ésta. La cultura de la empresa se define como “un patrón de comportamiento que adquiere una empresa conforme sobrelleva sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser válida y enseñada a los nuevos integrantes como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Esta definición destaca la importancia de relacionar los factores externos con los internos en la toma de decisiones estratégicas.

La cultura de la empresa capta las fuerzas sutiles, evasivas y sobre todo inconscientes que definen un lugar de trabajo. La cultura, en sí misma muy resistente al cambio, representa una fortaleza o una debilidad importante para la empresa y puede ser una de las razones subyacentes de las fortalezas o debilidades de cualquiera de las principales funciones de negocios.

Los productos culturales, incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, sagas, idioma, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son palancas que los estrategas utilizan para mover y dirigir las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La cultura de una empresa se compara a la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna empresa posee la misma cultura ni ningún individuo tiene la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amistosas, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, ásperas o agradables.

El proceso de dirección estratégica ocurre principalmente dentro de la cultura de una empresa en particular. Lorsch descubrió que los ejecutivos de empresas exitosas se comprometen emocionalmente con la cultura de la empresa, pero concluyó que la cultura

tiene la posibilidad de inhibir la dirección estratégica en dos formas principales. En primer lugar, los gerentes no dan importancia a las condiciones externas cambiantes porque sus creencias inflexibles no les permiten verlas; en segundo lugar, cuando determinada cultura ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es permanecer en ella en el futuro, incluso durante las épocas de cambios estratégicos importantes. La cultura de una empresa debe apoyar el compromiso colectivo de su gente hacia un propósito común, fomentando la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura de la empresa afecta de manera significativa las decisiones en los negocios y, por tanto, se debe evaluar durante una auditoría interna de la dirección estratégica. Si las estrategias provechan las fortalezas culturales, como una ética laboral sólida o creencias con fuertes fundamentos éticos, entonces la gerencia tiene a menudo la posibilidad de implantar cambios con rapidez y facilidad; sin embargo, si la cultura de la empresa no ofrece apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa podría volverse antagónica a nuevas estrategias, dando como resultado confusión y desorientación. La cultura de una empresa debe infundir en el personal el entusiasmo para implantar estrategias. Allarie y Firsirotu destacaron la necesidad de comprender la cultura:

La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica. No sólo la cultura “adecuada” se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino también ha argumentado que el éxito o el fracaso de las reformas depende de la astucia y la habilidad de la gerencia para cambiar la trayectoria cultural de la empresa en forma oportuna y en el momento en que se requieran los cambios en las estrategias.

Las fortalezas y las debilidades internas relacionadas con la cultura de una empresa pasan inadvertidas con frecuencia debido a que están presentes en las diversas funciones; por tanto, es importante que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural. Los vínculos entre la cultura y las estrategias de una empresa determinan el éxito en forma frecuente. Actualmente, el reto de la dirección estratégica es llevar a cabo los cambios, en la cultura de la empresa y en la forma de pensar de los empleados, que sean necesarios para apoyar la formulación, la implantación y la evaluación de las estrategias.

### 3.3. GERENCIA.

Las funciones de la gerencia consisten en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

**Planeación:** La única cosa cierta sobre el futuro de una empresa es el cambio, y la planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. El tiempo para la planeación disminuye de dos a cinco años para los gerentes de alto nivel, hasta menos de seis meses para los de niveles bajos. El punto importante es que todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso de parte de los empleados.

**Organización:** El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de la definición de las relaciones entre las tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Existen ejemplos innumerables de empresas bien organizadas que compiten con éxito (y que en algunos casos derrotan) contra empresas mucho más fuertes, pero menos organizadas. Una empresa bien organizada cuenta, por lo general, con gerentes y empleados motivados y comprometidos con el logro del éxito de la empresa. Los recursos se distribuyen de manera más eficaz y se utilizan de modo más eficiente en una empresa bien organizada que en una empresa desorganizada.

La función de organización de la gerencia consiste en tres actividades en secuencia: dividir las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para formar departamentos (creación de departamentos) y delegación de la autoridad. La división de las tareas en trabajos requiere el desarrollo de descripciones y especificaciones de



trabajos. Estas herramientas muestran con claridad, tanto a gerentes como a empleados, lo que implican determinados trabajos.

La combinación de trabajos para formar departamentos da como resultado una estructura de organización, el alcance del control y una cadena de mando. Los cambios en la estrategia exigen a menudo cambios en la estructura, ya que es posible que se requiera la creación, la eliminación o la fusión de puestos.

La delegación de autoridad es una actividad de organización importante, como muestra el viejo dicho que reza “uno puede decir qué tan bueno es un gerente al observar cómo funciona su departamento cuando él no se encuentra ahí”.

**Motivación:** La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no: los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado. La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa luchan por lograr niveles de productividad elevados, esto indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen una relación con sus subordinados, se identifican con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo, son confiables y justos. El liderazgo incluye crear una visión del futuro de la empresa y motivar a las personas a trabajar con entusiasmo para lograr esa visión. Kirkpatrick y Locke informaron que ciertos rasgos caracterizan también a los líderes eficaces: conocimiento del negocio, habilidad cognitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad y dirección.

**Factor humano:** La función de la gerencia hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales.

Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.

**Control:** En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
4. La toma de acciones correctivas.

### 3.4. MERCADOTECNIA.

La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Existen siete funciones de mercadotecnia básicas: 1) análisis de clientes; 2) venta de productos y servicios; 3) planeación de productos y servicios; 4) establecimiento de precios; 5) distribución; 6) investigación de mercados; y 7) análisis de oportunidades. La comprensión de estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la función de mercadotecnia.

**Análisis de clientes:** El análisis de clientes, es decir, el examen y la evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado. La información obtenida por medio del análisis de clientes es básica para elaborar una declaración de la

misión eficaz. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una empresa. Los compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, proveedores y acreedores tienen la posibilidad de participar en la recolección de información para identificar con éxito las necesidades y carencias de los clientes. Las empresas exitosas vigilan en forma constante los patrones de compra de los clientes actuales y de los clientes posibles.

**Venta de productos y servicios:** La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio. Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios. Estas actividades son importantes en especial cuando una empresa sigue una estrategia de penetración en el mercado. La eficacia de las diversas herramientas de ventas varía para los productos de consumo e industriales. La venta personal es más importante para las empresas de productos industriales, mientras que la publicidad tiene mayor relevancia para las empresas de productos de consumo. La determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica.

**Planeación de productos y servicios:** La planeación de productos y servicios implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante, sobre todo cuando una empresa busca el desarrollo de productos o la diversificación. Una de las técnicas de planeación de productos y servicios más eficaces es la mercadotecnia de prueba. Los mercados de prueba permiten a una empresa probar planes de mercadotecnia alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos.

**Establecimiento de precios:** Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Algunas empresas seguirán una estrategia de integración hacia delante, para tener un mejor control sobre los precios que se cobran a los consumidores. Los gobiernos imponen limitaciones en el establecimiento de precios, la discriminación de precios, los precios mínimos, el precio unitario, el anuncio de precios y los controles de precios; por ejemplo, la Robinson-Patman Act prohíbe a los fabricantes y vendedores a mayoristas la discriminación de precios entre los compradores que integran un canal (proveedores y distribuidores) si la competencia se deteriora.

Las empresas competidoras deben tener cuidado de no combinar descuentos, condiciones de crédito o condiciones de venta; no discutir sobre precios, aumentos de precios y costos en las juntas de las asociaciones comerciales y no acordar emitir nuevas listas de precios en la misma fecha, alternar ofertas bajas en los contratos ni restringir la producción de manera uniforme para mantener precios altos. Los estrategas deben considerar los precios desde una perspectiva tanto a corto como a largo plazo porque los competidores copian los cambios de precios con relativa facilidad. Con frecuencia, una empresa dominante imita todos los recortes de precios de los competidores.

En cuanto al establecimiento de precios, con el aumento del valor del dólar, las empresas multinacionales estadounidenses tienen como opción aumentar los precios en la moneda corriente de un país extranjero, arriesgándose a perder ventas y participación en el mercado. De modo alternativo, las empresas multinacionales pueden mantener precios estables y enfrentar utilidades reducidas cuando su ingreso de exportación se informa a Estados Unidos en dólares.

**Distribución:** La distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores hoy día no vende sus productos en forma directa a los consumidores, sino que varias empresas de mercadotecnia actúan como intermediarias y utilizan diversos nombres como vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o sencillamente distribuidores.

La distribución es importante sobre todo cuando una empresa intenta implantar un desarrollo del mercado o una estrategia de integración hacia delante. Algunas de las decisiones más complejas y desafiantes que enfrenta una empresa tienen relación con la distribución de los productos. En nuestra economía, los intermediarios florecen porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la habilidad para realizar una mercadotecnia directa. Las empresas de manufactura que tienen la posibilidad económica de vender de manera directa al público, con frecuencia obtienen mayores rendimientos por medio de la expansión y el mejoramiento de sus operaciones de manufactura; incluso para General Motors sería difícil adquirir a sus más de 18 mil concesionarios independientes.

**Investigación de mercados:** La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios. La investigación de mercados descubre fortalezas y debilidades importantes y los investigadores de mercadotecnia emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para recabar información. Las actividades de investigación de mercados apoyan a todas las funciones de negocios importantes de una empresa. Las empresas que cuentan con habilidades excelentes en la investigación de mercados poseen una fortaleza segura en el seguimiento de estrategias generales:

El presidente de PepsiCo comentó: “Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados de la empresa. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos son ideas que tomamos del mercado, por lo general de un competidor regional o local más pequeño. En cualquier caso, encontramos una idea nueva y prometedora, la mejoramos y superamos a nuestro competidor.

### **3.5 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES.**

Un análisis de mercado proporciona información sobre el sector, los clientes, los competidores y el alcance de un mercado. Además, puede determinar la relación entre el producto y la demanda de un producto o servicio específico.

Un análisis de mercado es una evaluación que te permite determinar el tamaño de un mercado particular en tu industria e identificar factores como el valor del mercado, segmentación de clientes, identificar sus hábitos de compra, conocer a la competencia, el

entorno económico, las tendencias actuales, las regulaciones legales y culturales y muchos factores más.

Al realizar un análisis de tu mercado puedes tener una visión completa de las industrias en las que te encuentres interesado en operar y anticipar cualquier factor de riesgo.

Otras razones para realizar un análisis de tu mercado:

Con un análisis de tu mercado puedes respaldar tu idea de negocio con cifras, datos y hechos y así convencer con tu plan de negocio.

Puedes reconocer el potencial del mercado desde el principio y evitar tomar decisiones equivocadas.

Puedes identificar las lagunas y cerrarlas a tiempo.

Un análisis del mercado te muestra qué productos de la competencia están ya en el mercado.

Con un análisis de tu mercado se puede identificar la barrera de entrada al mercado y estimar el atractivo del mismo.

La octava función de mercadotecnia es el análisis de oportunidades, que implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Los tres pasos que se requieren para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios son: 1) calcular los costos totales relacionados con una decisión; 2) estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión; y 3) comparar los costos totales con los beneficios totales. Una oportunidad se vuelve más atractiva cuando los beneficios esperados exceden a los costos totales. En ocasiones, no es posible cuantificar ni medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios, pero comúnmente se pueden realizar cálculos razonables para que se lleve a cabo el análisis. Un factor clave que debe tomarse en cuenta es el riesgo. El análisis de costos y beneficios se debe efectuar cuando una empresa evalúa formas alternativas para ser responsable socialmente.

Preguntas para la auditoría de la mercadotecnia

Las siguientes preguntas sobre mercadotecnia, muy similares a las preguntas anteriores para la gerencia, son pertinentes:

1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?

4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
6. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?
10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos?
11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?

### 3.6 FINANZAS Y CONTABILIDAD.

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

**Funciones de finanzas y contabilidad:** Según James Van Horne, las funciones de contabilidad financiera comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.<sup>19</sup> El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y las debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Puesto que las áreas funcionales del negocio se relacionan en forma estrecha, las razones financieras señalan fortalezas o debilidades en las actividades de dirección, mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información para la gerencia.

La *decisión de inversión*, conocida también como elaboración de presupuestos de capital, es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa. Una vez que las estrategias se formulan y para

llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos de capital. La decisión de financiamiento determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital (por ejemplo, la emisión de acciones, el incremento de la deuda, la venta de activos o el uso de una combinación de estos procedimientos). La decisión de financiamiento debe tomar en cuenta las necesidades de capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si las decisiones financieras de una empresa han sido eficaces son la relación entre el pasivo y el valor neto del capital, así como la relación entre pasivo y los activos totales.

Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son la razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción y, por último, la razón entre el precio y las ganancias. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben equilibrarse con los beneficios de retener fondos dentro de la empresa y no existe una fórmula establecida para equilibrar este intercambio. Por los motivos que se enumeran a continuación, los dividendos se pagan en ocasiones incluso cuando los fondos se podrían reinvertir mejor en la empresa o cuando la empresa necesita obtener recursos de capital externos:

1. El pago de dividendos en efectivo es lo habitual. Dejar de hacerlo podría ser visto como un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal sobre el futuro.
2. Los dividendos representan un punto de análisis para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales compran sólo acciones que pagan dividendos.
3. Los accionistas exigen con frecuencia los dividendos, aún en empresas que tienen grandes oportunidades de reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito de que el pago de dividendos dará como resultado el aumento del precio de las acciones.



**Tipos básicos de razones financieras:** Las razones financieras se calculan del estado de resultados y del balance general. El cálculo de las razones financieras es como tomar una fotografía porque los resultados reflejan la situación en un momento determinado. La comparación de las razones a través del tiempo, y con los valores representativos de la industria en particular, se generan las estadísticas significativas mismas que se usan para identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa. El análisis de las tendencias, es una técnica útil que incorpora las dimensiones tanto de tiempo como de los valores representativos de la industria en particular para las razones financieras. Observe que las líneas punteadas muestran las razones proyectadas. Algunos sitios Web, como el de Wall Street Research Net en [www.wsrn.com](http://www.wsrn.com), calculan razones financieras y ofrecen datos con gráficas.

Un resumen de razones financieras clave que muestra la manera de calcular cada razón y lo que éstas miden. Sin embargo, no todas las razones son importantes para todas las industrias y empresas; por ejemplo, la rotación de cuentas por cobrar y el periodo de cobro promedio no son significativos para una empresa cuyos cobros se realizan principalmente en efectivo. Las razones financieras clave se clasifican en cinco tipos:

1. Las razones de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.

Razón de solvencia

Razón de la prueba del ácido.

2. Las razones de apalancamiento o endeudamiento determinan el grado en que una empresa ha sido financiada por medio de la deuda.

Razón del pasivo total al activo total

Razón pasivo-capital

Razón pasivo a largo plazo-capital

Razón de cobertura.

3. Las razones de actividad miden el grado de eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.

Rotación del inventario

Rotación de activos fijos

Rotación de activos totales

Rotación de cuentas por cobrar

- Periodo de cobro promedio
4. Las razones de rentabilidad determinan la eficiencia general de la gerencia según muestran los rendimientos generados en las ventas y la inversión.
    - Margen bruto de utilidades
    - Margen de utilidades operativas
    - Margen neto de utilidades
    - Rendimiento sobre los activos totales (RSA)
    - Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas (RSC)
    - Utilidad por acción (UPA)
    - Relación precio y ganancias
  5. Las razones de crecimiento miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y la industria.
    - Ventas
    - Ingreso neto
    - Utilidad por acción
    - Dividendos por acción

### **3.7 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.**

La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados. Una operación de manufactura transforma o convierte las entradas como materias primas, mano de obra, capital, máquinas e instalaciones en productos y servicios terminados. Como indica la tabla 4-5, Roger Schroeder sugirió que la gerencia de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

La mayoría de los fabricantes de automóviles requiere una notificación de 30 días para construir vehículos, pero Toyota Motor atiende el pedido de un automóvil nuevo para un comprador en sólo cinco días. Honda Motor era considerado el productor más rápido de la industria, pues entregaba pedidos en 15 días. Los fabricantes de automóviles han operado durante años bajo sistemas de inventario justo a tiempo, pero los 360 proveedores de Toyota están vinculados a la empresa a través de computadoras en una

línea de ensamblaje virtual. El nuevo sistema de producción de Toyota se diseñó en la fábrica de la empresa ubicada en Cambridge, Ontario y ahora lo aplica a sus vehículos Solara, Camry, Corolla y Tacoma.

**TABLA 4-5 Las funciones básicas de la gerencia de producción**

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Proceso	Las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.
2. Capacidad	Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas
3. Inventario	Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.
4. Fuerza laboral	Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. Entre las decisiones específicas están el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Las decisiones en cuanto a la calidad tienen como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos.

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones, de tal manera que la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción y operaciones descubren que la capacitación cruzada de empleados ayuda a sus empresas a responder a los mercados cambiantes con mayor rapidez. La capacitación cruzada de trabajadores incrementa la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción en el trabajo; por ejemplo, en la fábrica de engranajes y ejes de General Motors, ubicada en Detroit, los costos relacionados con los defectos de los productos se redujeron en 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. La reducción de la mano de obra calificada en Estados Unidos es otra

razón por la que la capacitación cruzada se está convirtiendo en una práctica común de la gerencia.

Singapur compite en la actualidad con Hong Kong como un lugar atractivo para ubicar las instalaciones de producción en el sureste asiático. Singapur es una ciudad estado cercana a Malasia; es un país isla que cuenta con 4 millones de habitantes, que cambia de una economía basada en el comercio y los servicios a una construida en la tecnología de la información. Un programa a gran escala en educación de cómputo para adultos maduros (mayores de 26 años de edad) es muy popular. Los niños de Singapur reciben en las escuelas una sorprendente capacitación de cómputo.

Existen motivos para preocuparse de que muchas empresas no hayan tomado en consideración las capacidades y limitaciones de la función de producción y operaciones en la formulación de las estrategias. Los estudiosos opinan que este descuido ha tenido consecuencias desfavorables en el rendimiento corporativo en Estados Unidos.

### **3.8 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (IYD).**

La quinta área importante de las operaciones internas que se debe examinar en busca de fortalezas y debilidades específicas es la *Investigación y Desarrollo (IyD)*. Muchas empresas actuales no realizan IyD; sin embargo, muchas otras dependen de actividades exitosas de IyD para sobrevivir. Las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan de manera especial una fuerte orientación hacia la IyD.

Las empresas invierten en IyD porque creen que dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos.

La dirección eficaz de la función de IyD requiere una asociación estratégica y operativa entre la IyD y las demás funciones de negocios vitales. Un espíritu de colaboración y de confianza mutua entre los gerentes generales y los gerentes de IyD es perceptible en las empresas mejor dirigidas en la actualidad. Los gerentes de estas empresas exploran, evalúan y deciden en equipo qué, cuándo, dónde, por qué y cuánta IyD se realizará. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas relacionadas con las actividades de IyD se analizan y comparten en forma abierta. La misión general de la IyD,

se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.

### **Investigación y desarrollo internos y externos.**

Las distribuciones de costos entre las actividades de I+D varían según la empresa y la industria, aunque los costos totales en I+D no exceden, por lo general, a los costos de manufactura e inicio de la mercadotecnia. Cuatro métodos que se utilizan con frecuencia para determinar la distribución del presupuesto de I+D son los siguientes: 1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible; 2) usar un método de porcentaje de ventas; 3) realizar un presupuesto con la misma cantidad de dinero que los competidores invierten en I+D; y 4) decidir cuántos productos nuevos y exitosos se requieren y realizar una investigación para calcular la inversión requerida en I+D.

La I+D en las empresas adquiere dos formas básicas: 1) I+D 0020 internos, en los que una empresa opera su propio departamento de I+D; y 2) contratación de I+D, en la que una empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas empresas utilizan ambos métodos para desarrollar nuevos productos. Un método muy utilizado para obtener apoyo externo de I+D es llevar a cabo una empresa conjunta con otra empresa. Las fortalezas (capacidades) y debilidades (limitaciones) de la I+D desempeñan un papel importante en la formulación y la implantación de la estrategia.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción sino desarrollar en forma continua nuevos y mejores productos debido a las necesidades y a los gustos cambiantes de los clientes, a las nuevas tecnologías, a la reducción de los ciclos de vida de los productos y al incremento de la competencia doméstica y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, el incremento de la competencia mundial, el aumento de la segmentación del mercado, los grupos de interés especial importantes y el aumento de las regulaciones gubernamentales son algunos de los factores que hacen cada vez más difícil, costoso y arriesgado el desarrollo exitoso de nuevos productos; por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno entre miles de medicamentos creados en el laboratorio termina en los estantes de las farmacias.

### 3.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA GERENCIA.

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna. El lema empresarial de Mitsui, importante empresa comercial japonesa, es “la información es el alma de la empresa”. Una red de satélite conecta las 200 oficinas que Mitsui tiene alrededor del mundo.

El propósito de un sistema de información de la gerencia es mejorar el rendimiento de una empresa al incrementar la calidad de las decisiones de la gerencia; así, un sistema de información eficaz recaba, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de tal manera que responda preguntas estratégicas y operativas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los tipos de registros y datos importantes para los gerentes.

Un sistema de información de la gerencia recibe material para su evaluación tanto de manera interna como externa a la empresa y recaba datos internos sobre mercadotecnia, finanzas, producción y asuntos relacionados con el personal, así como factores externos sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que apoyen la toma de decisiones en la gerencia.

Un sistema eficaz de información de la gerencia utiliza hardware y software de cómputo, modelos para análisis y bases de datos. Algunas personas equiparan los sistemas de información con la llegada de la computadora, pero los historiadores han rastreado el mantenimiento de registros y el procesamiento de datos sin computadoras hasta los comerciantes babilónicos que vivían en el 3500 a. de C. Los beneficios de un sistema de información eficaz incluyen una mejor comprensión de las funciones de negocios, mejor comunicación, una toma de decisiones más informada, un mejor análisis de los problemas y un control más eficiente.

La función de los sistemas de información aumenta en importancia porque las organizaciones se vuelven más complejas, descentralizadas y dispersas a nivel mundial. La

disminución de los costos y el incremento del poder de las computadoras fomentan este avance. Existen costos y beneficios relacionados con la obtención y la evaluación de la información, al igual que con el equipo y los bienes raíces. De manera similar al equipo, la información se vuelve obsoleta y debe ser eliminada del sistema. Un sistema de información es como una biblioteca que recaba, clasifica y archiva datos para el uso de los gerentes de toda la empresa. Los sistemas de información constituyen un importante recurso estratégico, ya que vigilan los cambios ambientales, identifican las amenazas competitivas y ayudan en la implantación, evaluación y control de la estrategia.

Un buen sistema de información para ejecutivos ofrece gráficas, tablas e información textual. Las capacidades gráficas son necesarias para que las condiciones y las tendencias del momento se examinen con rapidez; las tablas proporcionan mayor detalle y permiten el análisis de variaciones; la información textual permite la comprensión y la interpretación de los datos.

La mayoría de las empresas de hoy utilizan el Internet para comunicarse con sus empleados, clientes y proveedores. Ahora, las empresas usan la tecnología para entablar mejores relaciones con sus clientes, crear un flujo nuevo de ingresos, ofrecer servicios innovadores y generar mayores eficiencias.

### **Software para la planeación estratégica.**

Algunos sistemas de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, son demasiado complejos, costosos o difíciles de usar por los gerentes de una empresa. Esto es una pena porque la función de dirección estratégica debe ser un proceso que involucre a los individuos para que sea exitoso. ¡Las personas hacen la diferencia! Por lo tanto, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo, pues la simpleza permite una amplia participación de los gerentes de una empresa y la participación es vital para la implantación eficaz de una estrategia.

Un software para la planeación estratégica que ofrece a los gerentes y ejecutivos un abordaje sencillo, aunque eficaz, para desarrollar estrategias de organización es CheckMATE. Este software, compatible con IBM, lleva a cabo análisis de planeación y crea estrategias necesarias para una empresa. CheckMATE, programa basado en Windows, incorpora las técnicas de planeación estratégica más modernas; no requiere que el usuario tenga experiencia previa con computadoras ni conocimientos sobre planeación

estratégica; de este modo, CheckMATE promueve la comunicación, la comprensión, la creatividad y el pensamiento a futuro entre los usuarios.

### **3.10 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.**

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es un recurso usado por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado.

Representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

En este caso se refieren a los intereses, las aptitudes y las actitudes, las habilidades, las motivaciones, la personalidad que posee la persona. Las capacidades potenciales de una persona a la hora de realizar algunas actividades que se adquieren con la práctica.

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una *matriz de evaluación del factor interno* (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor



clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades; por ejemplo, el logotipo de Playboy beneficia y perjudica a Playboy Enterprises, ya que este logotipo atrae a los clientes de la revista Playboy, pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados.

### **3.11 VENTAJA COMPETITIVA.**

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Cada empresa puede innovar a su manera.

Por ventaja competitiva se entienden las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad, allí donde exista, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el producto mercado.

Características de una ventaja competitiva:

**Sostenible:** la ventaja competitiva elegida tiene que poder mantenerse en el tiempo.

**Rentable:** una ventaja competitiva, además tiene que ser rentable, no olvidemos que en el mundo empresarial esta característica siempre va a estar presente.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. ¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas y la rentabilidad superior, y cuál es el enlace entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad?

Competencias distintivas

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades:

**Recursos.** Los recursos son los activos de una compañía. Se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y capital. Los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, que incluye desde su protección hasta las patentes, derechos reservados y marcas comerciales. En particular, los recursos son valiosos cuando permiten a una compañía crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas.

**Capacidades.** Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Estas habilidades radican en

sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toma las decisiones y maneja sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales. De manera más general, las capacidades de una compañía son el producto de su estructura organizacional: procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Éstos especifican cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamiento que se debe recompensar y las normas y valores culturales de la empresa. Las capacidades son intangibles. No radican tanto en los individuos sino en la forma en que interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permite a una empresa crear una demanda fuerte de sus productos y reducir sus costos.

### **Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad.**

La ventaja competitiva lleva de la mano a una rentabilidad superior. En el nivel básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos de la compañía, 2) el precio que ésta cobra por sus productos y 3) los costos de crear esos productos. El valor que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtienen de él, la alegría o satisfacción que reciben cuando lo consumen o se convierten en sus propietarios. La utilidad debe diferenciarse del precio, pues representa lo que los clientes obtienen de un producto. Es una función de los atributos de éste, como su desempeño, diseño, calidad y servicio en el punto de venta y posterior a ésta.

### **3.12 LA CADENA DE VALOR.**

Todas las funciones de una compañía —como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicio, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos— participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación. Como primer paso para estudiar este proceso, se considera la cadena de valor que se presenta en la figura.



El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

**Actividades principales:** Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor que se muestra en la figura las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.

**Investigación y desarrollo:** La función de investigación y desarrollo (I+D) se encarga de diseñar los productos y los procesos de producción. Aunque se considera que dicha función está asociada con el diseño de productos físicos y de los procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicio también cuentan con un área de investigación y desarrollo.

**Producción:** El interés principal del área de producción es la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación. En el caso de servicios, como operaciones bancarias o venta al menudeo, la “producción” por lo general ocurre cuando se ofrece un servicio al cliente, por ejemplo, cuando un banco hace un préstamo a una empresa. Cuando la

función productiva realiza sus actividades con eficiencia, ayuda a adelgazar la estructura de costos.

**Mercadotecnia y ventas:** Existen varias formas mediante las cuales las funciones de mercadotecnia y ventas ayudan a crear valor. La función de mercadotecnia, a través del posicionamiento de la marca y la publicidad, puede aumentar el valor que los clientes perciben en un producto (y por lo tanto la utilidad que pueden atribuir al producto). En la medida en que estas funciones ayuden a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, aumenta la utilidad.

**Servicio a clientes:** El papel de la función de servicio de una empresa es ofrecer atención y servicio después de la venta. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto. Por ejemplo, Caterpillar, el fabricante estadounidense de equipo pesado de excavación, puede hacer llegar refacciones a cualquier parte del mundo en veinticuatro horas, lo que minimiza la cantidad de tiempo muerto que deben enfrentar los clientes si su equipo sufre alguna descompostura. Es una capacidad de atención muy valiosa en una industria en la que el tiempo muerto es muy costoso.

**Actividades de apoyo:** Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales. En general, se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la compañía.

**Manejo de materiales (logística):** La función de manejo de materiales (o logística) controla el flujo del material físico a través de la cadena de valor, desde su adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia con la que esta tarea se lleve a cabo puede reducir de manera significativa el costo, lo que crea más valor.

**Recursos humanos:** Existen varias formas en las que la función de recursos humanos ayuda a que una empresa cree mayor valor. Esta función debe asegurar que la compañía tenga personal con las habilidades necesarias para llevar a cabo de manera eficaz sus

actividades de creación de valor. La función de recursos humanos también implica garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor.

**Sistemas de información:** Son grandes sistemas electrónicos capaces de llevar a cabo el manejo de inventarios, seguimiento de ventas, fijación de precios de los productos, venta de éstos, manejo de consultas en atención a clientes y demás. Estos sistemas, junto con las características de comunicación que proporciona internet, permiten mejorar la eficiencia y eficacia con la que una compañía maneja el resto de sus actividades de creación de valor.

### 3.13 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

Los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva —eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente— son producto de las competencias distintivas de la compañía. En un sentido muy real, son competencias distintivas “genéricas” que permiten a una compañía 1) diferenciar su propuesta de productos y, por lo tanto, ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos.

Estos factores se pueden considerar competencias distintivas genéricas porque cualquier compañía, independientemente de su industria o los bienes o servicios que produce, trata de poseerlas. A pesar de que a continuación se analizan en secuencia, están muy interrelacionadas, por lo que deben observarse las formas en que influyen entre sí. Por ejemplo, la calidad superior puede llevar a una eficiencia superior y la innovación mejorar la eficiencia, calidad y sensibilidad ante los clientes.

**Eficiencia:** En cierto sentido, una empresa simplemente es un medio para transformar insumos en productos. Los insumos son factores básicos de producción como mano de obra, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos prácticos. Los productos son los bienes y servicios que fabrica o presta la empresa. La medida más simple de eficiencia es la cantidad de insumos que se requieren para fabricar un producto determinado, es decir,  $\text{eficiencia} = \text{productos/insumos}$ . Cuanto más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para fabricar un producto determinado.

Para muchas compañías, los dos componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y la productividad del capital. La primera se refiere a los bienes producidos por empleado.

**La calidad como excelencia y confiabilidad:** Un producto se puede considerar como un conjunto de atributos. Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño. Se dice que un producto tiene calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan una mayor utilidad que los de productos que venden los rivales.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, por lo común la comparan con otras dos clases de atributos: los relacionados con la calidad como excelencia y con la calidad como confiabilidad. Desde una perspectiva de calidad como excelencia, los atributos importantes son cosas como el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega del artículo y otros.

En cuanto a la calidad como confiabilidad, se dice que un producto es confiable cuando desempeña en forma permanente el trabajo para el que fue diseñado, lo hace bien y rara vez, si acaso, falla o se descompone. Con respecto a la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que obtiene un consumidor por un producto y, por lo tanto, el precio que la compañía puede cobrar por éste.

**Innovación:** La innovación se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores.

La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes. La innovación de productos crea valor pues permite fabricar artículos nuevos o versiones mejoradas de bienes ya existentes que los clientes consideran que son más útiles, lo que aumenta las opciones de la compañía para fijar los precios.

### 3.14 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD.

Una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la media del sector. Rentabilidad: Relación entre los resultados obtenidos con los recursos invertidos que son necesarios para alcanzarlos. La rentabilidad marca el camino para la creación de valor.

¿Qué relación existe entre la ventaja competitiva y la rentabilidad?

En definitiva, una empresa será competitiva si es rentable, porque está ofreciendo productos diferenciados y mejores que los de su competencia, y porque está ayudando a mejorar el nivel de vida de la población.

Para que los administradores de una compañía realicen un buen análisis interno, tienen que saber analizar el desempeño financiero de ella y detectar cuánto aportan a la rentabilidad sus estrategias, si es que lo hacen. Para identificar fortalezas y debilidades, deben comparar el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa, es decir, tienen que establecer indicadores de competitividad. Esto les servirá para determinar si son más o menos rentables que la competencia y si el desempeño de la compañía ha mejorado o se ha deteriorado con el paso del tiempo, si las estrategias de la compañía aumentan al máximo el valor creado, si su estructura de costos concuerda con la de los competidores y si aprovechan sus recursos para sacar la mayor ventaja de ellos.

La medida clave del desempeño financiero de una compañía es su rentabilidad, que mide el rendimiento que genera a partir de sus inversiones. Aunque hay varias medidas de rentabilidad, como el rendimiento sobre los activos y sobre el capital social, muchos expertos afirman que la mejor medida es el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés), porque “se centra en el verdadero desempeño operativo de la compañía”.

El ROIC se define como las utilidades netas sobre el capital invertido, es decir,  $ROIC = \text{utilidades netas} / \text{capital invertido}$ . Para calcular las utilidades netas se restan los costos totales de operar la compañía de sus ingresos totales (ingresos totales – costos totales). Las utilidades netas son lo que queda después de que el gobierno se lleva su parte de impuestos. El capital invertido es el monto que se invierte en las operaciones de una compañía: propiedades, planta, maquinaria, inventarios y otros activos. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: deuda que causa intereses y capital social de los



accionistas. La primera de ellas es dinero que la compañía toma a préstamo de los bancos y de los inversionistas. La segunda es el dinero recabado por la venta de acciones al público más las ganancias que retiene la compañía de años anteriores, las cuales están disponibles para financiar las inversiones actuales. El ROIC mide la eficacia con que una compañía aprovecha los fondos de capital de que dispone para invertir. Por lo tanto, se considera que es una medida excelente del valor que crean las empresas.

El ROIC de una compañía se descompone algebraicamente en dos componentes fundamentales: rendimiento sobre las ventas y producción de capital. En concreto:

$$\text{ROIC} = \text{utilidades netas/capital invertido} = \text{utilidades netas/ingresos} \times \text{ingresos/capital invertido}$$

Donde el cociente de utilidades netas/ingresos es el rendimiento sobre las ventas y el de ingresos/capital invertido es la producción de capital. El rendimiento sobre las ventas mide con qué eficacia la compañía emplea su capital invertido para generar ingresos. Estos dos cocientes pueden descomponerse también en cocientes básicos contables.

### 3.15 DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

La ventaja competitiva de una empresa es la capacidad de mantenerse a la vanguardia en comparación con los competidores. Esta posición favorable se puede obtener de varias formas, ya sea por aspectos concretos (como un precio más bajo) o por aspectos más subjetivos (como una experiencia de servicio agradable).

¿Qué factores influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva?

Capacidad directiva. Diferenciación en la producción o prestación de servicio. Relación calidad / precio. Recursos tecnológicos.

La siguiente pregunta que se debe abordar es: ¿cuánto dura una ventaja competitiva después de conseguirla? En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva, dado que otras compañías también tratan de lograr competencias distintivas que se la den? La respuesta depende de tres factores: las barreras que impiden la imitación, la capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial.

**Barreras que impiden la imitación:** La compañía que posee una ventaja competitiva gana utilidades superiores al promedio. Dichas utilidades envían a los rivales la señal de

que la compañía tiene una competencia valiosa distintiva con la que genera mayor valor. Naturalmente, los competidores tratarán de detectarla e imitarla y, en la medida en que lo consiguen, su éxito creciente disminuye las utilidades mayores de la otra compañía.

Un tema importante es la rapidez con la cual los rivales imitarán las competencias distintivas, porque la velocidad de la imitación se relaciona con la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. En igualdad de circunstancias, cuanto más pronto imiten los rivales las competencias distintivas de una compañía, menos durable será la ventaja competitiva de ésta y más importante será el empeño que ponga en mejorar sus competencias para estar un paso adelante de los imitadores.

Las barreras que impiden la imitación son un determinante fundamental de la velocidad de las imitaciones. Son también factores que dificultan a los competidores copiar las competencias distintivas de una compañía: cuanto mayor sean las barreras que evitan la imitación, más sustentable será la ventaja competitiva de una compañía. La eficacia de las barreras que impiden la imitación difiere considerablemente, pues depende de si el competidor trata de imitar recursos o capacidades.

**Capacidad de los competidores:** De acuerdo con el trabajo de Pankaj Ghemawat, un determinante fundamental de la capacidad de los competidores de imitar rápidamente la ventaja competitiva de una compañía es la naturaleza de sus compromisos estratégicos anteriores. Por compromiso estratégico Ghemawat entiende la dedicación de una compañía a una manera peculiar de hacer negocios. Su argumento es que cuando una compañía asume un compromiso estratégico, tendrá dificultades para responder a la nueva competencia si ello le impone una suspensión de dicho compromiso. Por consiguiente, cuando los competidores tienen compromisos de mucho tiempo con una manera peculiar de hacer negocios, pueden ser lentos para imitar la ventaja competitiva de una compañía innovadora. De esta forma, su ventaja competitiva será relativamente duradera.

Otro determinante de la capacidad de los competidores para responder a la ventaja competitiva de una compañía es su capacidad de absorción. La capacidad de absorción se refiere a la habilidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y aplicar conocimientos nuevos.

**Dinamismo industrial:** El dinámico entorno industrial cambia rápidamente. Cuando se estudió el ambiente externo, se examinaron los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia. Las industrias más dinámicas suelen ser las que tienen una tasa elevada de innovación de productos. En industrias dinámicas, la tasa acelerada de innovación significa que los ciclos de vida de los productos se acortan y que la ventaja competitiva puede ser efímera. Una compañía que hoy tiene una ventaja competitiva puede descubrir mañana que perdió su posición en el mercado por alguna innovación que introdujo un rival.

## **UNIDAD 4: ESTRATEGIAS EN ACCIÓN, ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

### **4.1 TIPOS DE ESTRATEGÍAS.**

Las estrategias empresariales son un conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa con el fin de lograr crear una ventaja competitiva. Existen diferentes tipos de estrategias, las cuales son: competitivas (producto y marketing), funcionales (optimización de recursos), y corporativas (imagen de empresa).

La palabra estrategia proviene del griego *strategía*, que significa ‘arte del jefe de la tropa’ u ‘oficio del general’. Antiguamente, el término se usaba para referirse al conjunto de habilidades que debía manejar un general (técnicas de asedio, desplazamiento de las tropas, distribución del armamento), orientadas a alcanzar un objetivo militar. Hoy en día, se entiende por estrategia un plan general de acción para alcanzar un objetivo.

Una estrategia implica, entre otros aspectos:

Establecer objetivos.

Determinar las acciones para alcanzar esos objetivos.

Coordinar y administrar los recursos para ejecutar las acciones.

Evaluar los riesgos y los beneficios de las decisiones que se toman en función de los objetivos.

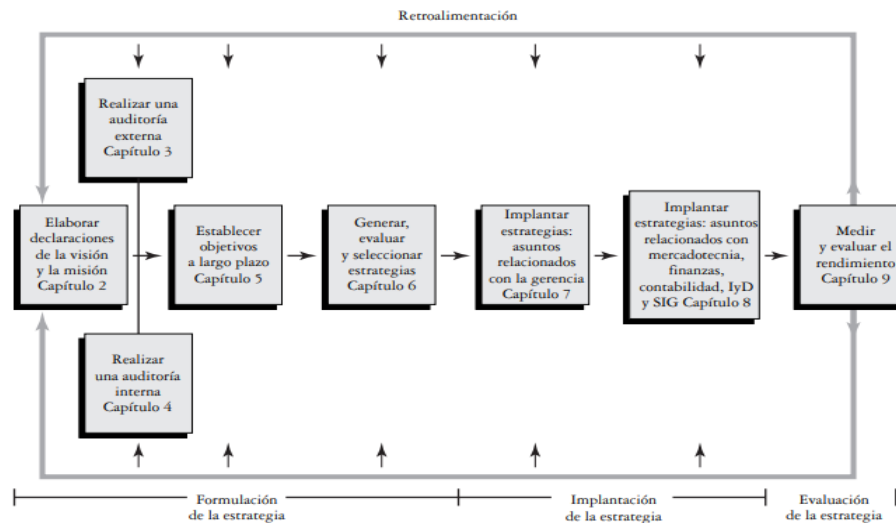
En el ámbito empresarial la estrategia remite a los objetivos de la empresa a largo plazo y a las políticas necesarias para cumplir esos objetivos, incluyendo el modo en que competirá en el mercado.

El concepto de estrategia puede aplicarse a prácticamente cualquier área, desde la conquista amorosa hasta el marketing, siempre y cuando se trate de la puesta en práctica de un plan, diseñado para sacar la mayor ventaja posible de las condiciones y de los recursos dados.

El modelo que ilustra la figura 5-1 proporciona una base conceptual para aplicar la dirección estratégica. Clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica. Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Las empresas no tienen la posibilidad de hacer de manera adecuada muchas cosas porque los recursos y las habilidades se diluyen y los competidores obtienen ventaja.

Además, las empresas que luchan por sobrevivir deben emplear una combinación de distintas estrategias defensivas, como la enajenación, la liquidación y el recorte de gastos, en forma simultánea.

FIGURA 5-1  
Un modelo integral de dirección estratégica



## 4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN.

La integración estratégica es la alineación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación, en torno a la visión de la empresa; es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro.

La estrategia de integración es utilizada por las empresas que quieren llegar a tener un mayor control y para aumentar su poder de negociación frente a los proveedores, distribuidores y competidores.

En realidad, las empresas encuentran cada vez una competencia más intensa y cambiante dentro del mercado. Por eso utilizan estrategias de integración que les ayuden a robustecer los productos que ofrecen al mercado adquiriendo control o la propiedad total de empresas que pueden ser sus proveedores, distribuidores o competidores.

La integración es un elemento fundamental en el proceso administrativo de cualquier empresa. En esta etapa, se busca optimizar y mejorar los procesos internos de la organización, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y productividad en el trabajo.

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

**Integración hacia delante:** La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas. Gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios Web para vender en forma directa productos a los consumidores. Esta estrategia causa agitación en algunas industrias; por ejemplo, Home Depot advirtió a sus proveedores no competir con ellos en la venta de productos en línea. Muchas empresas de manufactura se rehúsan a ofender a sus distribuidores (vendedores a minoristas) por medio de la venta en línea, pero los costos relativamente bajos de las ventas en línea en comparación con los costos de las ventas en tiendas a minoristas convierten la integración hacia delante en una estrategia muy tentadora para muchos proveedores. La empresa de manufactura Joe Boxer vende ropa interior en el sitio Web de Macy, pero este grado de cooperación entre el proveedor y el distribuidor es la excepción más que la regla.

Un medio eficaz para implantar la integración hacia delante es la franquicia. Alrededor de dos mil empresas en 50 industrias distintas en Estados Unidos utilizan la franquicia para distribuir sus productos o servicios.

**Integración hacia atrás:** Tanto los fabricantes como los vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.

**Integración horizontal:** La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación sobre la integración horizontal:

La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre su capacidad para operar muchas empresas no relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

### **4.3 ESTRATEGIAS INTENSIVAS.**

La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denomina en ocasiones estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes.

Este tipo de estrategias de desarrollo son empleadas por las empresas que buscan llegar a nuevos consumidores, es decir, son estrategias de crecimiento que ayudan a consolidar una fuerte imagen de marca de cara a la supervivencia futura de la empresa.

La distribución intensiva es una estrategia de marketing que consiste en poner los productos de una empresa a disposición de los clientes en tantos lugares como sea posible. Esto generalmente significa vender el producto en tantas tiendas como puedas.

Cuando una empresa desea crecer, sus primeros esfuerzos están orientados a:

- a) vender una mayor cantidad de producto o servicios dentro del mismo mercado.
- b) vender el mismo producto a nuevos clientes o mercados.
- c) Desarrollar un nuevo producto o servicio para sus actuales clientes, luego de haber identificado una necesidad insatisfecha.
- d) Desarrollar un nuevo producto o servicio para un nuevo mercado.

Estas cuatro formas de crecer, denominadas estrategias intensivas, buscan aumentar las ventas de las empresas a través de:

- 1) una mayor penetración en el mercado
- 2) el desarrollo de nuevos mercados;
- 3) el desarrollo de nuevos productos
- 4) el desarrollo de productos y mercados.

**Penetración en el mercado:** Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios. Canon, Inc., de Japón, aplastó a su rival, Xerox, con una estrategia eficaz de penetración en el mercado en años recientes. Canon estableció una excelente fuerza de ventas directas y una operación de servicio al cliente; al mismo tiempo, mantiene fuertes relaciones con sus distribuidores. Casi el 75% del negocio de Canon procede de países

distintos de Japón. Canon aumentó al doble su participación en el mercado en la industria en rápido crecimiento de las cámaras digitales, 20% del mercado de Estados Unidos, superando así a Kodak.

**Desarrollo de mercados:** El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicio de Internet, será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos; por ejemplo, AOL expande sus servicios en forma decidida a nivel mundial. En Latinoamérica y Sudamérica, AOL aún se encuentra por detrás de Terra Lycos y Universo Online, y es el número tres o cuatro en Brasil, México y Argentina. Pero AOL es el proveedor de servicios de Internet de mayor crecimiento en Latinoamérica y Sudamérica, y espera que sus operaciones ahí se vuelvan rentables para el 2003.

**Desarrollo de productos:** El desarrollo de productos es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Los gerentes de mercadotecnia consideran que los catálogos son la forma más barata de lanzar una nueva línea de ropa para venta al menudeo, manejar los riesgos y probar un mercado nuevo.

#### **4.4 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.**

La estrategia de diversificación representa un incremento en el número de sectores industriales en los que la empresa esta activa o participa; es decir, mediante esta estrategia se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios en distintos sectores.

La diversificación empresarial es una estrategia enfocada en la creación de nuevos mercados al ofrecer un producto distinto al que ha definido a una empresa desde su creación a la fecha. Es una búsqueda de oportunidades en lugares que no se habían explorado antes.



Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados. En general, las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero los años de los ochenta vieron una regresión general de esta forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada. Michael Porter, de Harvard Business School, comenta: “La gerencia descubrió que no podía controlar a la bestia.” Por lo tanto, las empresas están vendiendo, o cerrando, divisiones menos rentables para centrarse en el negocio principal.

**Diversificación concéntrica:** La adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es la acción reciente de Amazon.com Inc., para vender computadoras personales a través de su tienda en línea; sin embargo, en vez de mantener las computadoras en sus bodegas, Amazon sencillamente transmitirá los pedidos desde computadoras a la empresa de venta a mayoristas, Ingram Micro, ubicada en Santa Ana, California. Ingram empacará y venderá las computadoras a los clientes, de tal modo que Amazon reducirá al mínimo su propio riesgo en esta iniciativa de diversificación.

**Diversificación horizontal:** La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales; por ejemplo, considere el número cada vez mayor de hospitales que crean centros comerciales en miniatura al ofrecer bancos, librerías, cafeterías, restaurantes, farmacias y otras tiendas de venta a minoristas dentro de sus instalaciones. Antes, muchos hospitales tenían sólo cafeterías, tiendas de regalos y quizá una farmacia, pero la tendencia hacia los centros comerciales y tiendas de venta a minoristas tiene como objetivo mejorar el ambiente para los pacientes y sus visitantes. El nuevo hospital University Pointe, situado en West Chester, Ohio, cuenta con siete mil metros cuadrados de espacio para ventas a minoristas. El director general comenta: “A menos que diversifiquemos nuestros ingresos, no seremos capaces

de cumplir nuestra misión de proporcionar atención médica. Deseamos que nuestro hospital sea un lugar donde la gente desee ir.”

**Diversificación de conglomerados:** La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados; por ejemplo, ESPN se diversifica de la programación de deportes al cine y atiende esta área con la creación de una nueva división llamada ESPN Original Entertainment. La primera película de ESPN es sobre el entrenador de básquetbol Bobby Knight, denominada “A Season on the Brink”. ESPN es parte de Walt Disney Company. La captación de audiencia de ESPN disminuyó 22% de 1997 a 2002.

Ventajas de diversificar tu negocio

1. Reduces riesgos
2. Creas sinergias
3. Aprovechas recursos
4. Expandes tu alcance
5. Eliminas la saturación de mercados

#### **4.5 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.**

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y/o reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado, constriñendo la acción de los competidores más peligrosos.

La estrategia de defensa contraofensiva consiste en contraatacar al competidor como respuesta. Por ejemplo, con una bajada de precios o aplicando descuentos o promociones. De esta manera el líder, deberá bajar el precio también produciéndose así una guerrilla de precios.

Los planes ofensivos se orientan más al crecimiento que los defensivos, los planes ofensivos se dan más en mercados atractivos, en cambio los planes estratégicos defensivos se diseñan para proteger posiciones y contribuir a la generación de tesorería y beneficios en el corto plazo.

**Estrategias ofensivas:** Son todas aquellas que potencian las fortalezas de un negocio aprovechando un marco especialmente favorable. Por ejemplo, lo vemos cuando una

empresa líder de un sector optar por realizar nuevos lanzamientos de productos y tiene a su favor la coyuntura económica o la disposición del público.

A juicio de Martínez (2006), la estrategia innovadora defensiva se produce cuando el “competidor líder tecnológico” se mueve en el mercado, la empresa reacciona y se adapta a cualquier cambio, modificación o avance que se haya producido en el mismo, y busca en ese momento la ventaja competitiva que lo distinga.

Además de las estrategias de integración, intensivas y de diversificación, las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

**Recorte de gastos:** El recorte de gastos ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. El recorte de gastos, nombrado en ocasiones como la estrategia de reversión o de reorganización, está diseñado para fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de los accionistas, los empleados y los medios. El recorte de gastos implica la venta de terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

**Enajenación:** La venta de una división o parte de una empresa se conoce como enajenación. La enajenación se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. La enajenación puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de empresas que no son rentables, que requieren demasiado capital o que no concuerdan con las demás actividades de la empresa. Un ejemplo de empresa que usa la enajenación como estrategia principal es Lucent Technologies, que en la actualidad intenta deshacerse de su división Octel, una empresa de manufactura de equipo y software utilizados para los sistemas de mensajes de voz. Un posible comprador sería Converse Technology, con base en Woodbury, Nueva York. Converse controla casi 60% de la industria de los mensajes

de voz con un valor de dos mil millones de dólares. Octel tiene ventas aproximadas de 325 millones de dólares en el 2001.

**Liquidación:** La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor tangible se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero.

#### **4.6 ESTRATEGÍAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.**

Los tres libros sobre análisis competitivos más leídos en la década de los ochenta fueron quizá *Competitive Strategy* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) y *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989) de Michael Porter ([www.hbs.edu/bios/mporter](http://www.hbs.edu/bios/mporter)). Según este autor, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores.

Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque.

**Estrategias de liderazgo en costos:** La razón principal para utilizar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontales es obtener beneficios de liderazgo en costos, aunque éste se debe seguir, por lo general, junto con la diferenciación. Diversos elementos del costo afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas, incluyendo las economías de escala o las economías deficientes por escala obtenida, los efectos de la

curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización logrado y los vínculos con proveedores y distribuidores. Entre otros elementos del costo que se deben tomar en cuenta en la elección de alternativas de estrategias están el potencial de compartir costos y conocimiento dentro de la empresa, los costos de IyD relacionados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de la mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los costos de embarque.

Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes de presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

**Estrategias de diferenciación:** Diversas estrategias ofrecen diferentes grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, sobre todo si los productos estandarizados satisfacen las necesidades de los clientes o si es posible que los competidores imiten los productos con rapidez. Los productos duraderos protegidos por barreras que impiden a los competidores la imitación rápida son los mejores. La diferenciación exitosa implica mayor flexibilidad y compatibilidad de los productos, menores costos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

**Estrategias de enfoque:** Una estrategia de enfoque exitosa depende de que un segmento de la industria aún no tenga un tamaño suficiente, posea un buen potencial de crecimiento y no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes. Las estrategias como la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ofrecen importantes ventajas de enfoque. Las empresas grandes y medianas pueden usar de manera eficaz estrategias con base en el enfoque sólo en conjunto con estrategias de diferenciación y de liderazgo en costos. Todas las empresas, en principio, siguen una estrategia de diferenciación y, puesto que sólo una empresa se diferencia a sí misma con

el costo más bajo, las empresas restantes de la industria deben encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento del mercado.

#### **4.7 FUSIONES Y ADQUISICIONES.**

Las fusiones y adquisiciones de empresas, conocidas por su sigla en inglés M&A son transacciones de la propiedad de empresas u otras organizaciones.

La compra de una empresa por parte de otra (adquisición) o la unión de dos empresas, dando lugar a otra de mayor tamaño (fusión), son las formas más utilizadas para ganar dimensión y competitividad, aumentando los beneficios.

Las fusiones son uniones de dos o más empresas que dan lugar a una tercera empresa de mayor tamaño que las anteriores. Las adquisiciones, por su parte, consisten en la compra de una o varias empresas por parte de otra.

El objetivo principal de una fusión o adquisición es la creación de valor. En el pasado, la forma más común de lograr esto consistía en optimizar costos y crecer en ventas; sin embargo, cada vez se torna más difícil lograr que estas actividades se mantengan en el mediano y/o largo plazo.

La fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad con la que desarrollar su actividad.

Diferencia entre fusión y adquisición de empresas

Una fusión de empresas es el proceso en el que dos o más empresas se combinan para crear una nueva entidad corporativa. En el caso de la adquisición, esta se refiere a la compra de una empresa más pequeña por parte de otra con mayor estabilidad económica y presencia en el mercado.

Por lo general, la adquisición sucede hasta que el crecimiento de un corporativo le permite tener una posición dominante, por encima del resto. De modo contrario, una fusión puede ocurrir entre organizaciones de diferentes tamaños, actividades económicas e, incluso, lugares de origen, siempre y cuando, el trato siga los lineamientos del mercado e industria en donde se desarrollará la nueva empresa.

Cuando es conveniente hacer una fusión de empresas

Una de las razones por las que dos o más empresas se fusionan es cuando existe un riesgo económico que podría significar la pérdida del negocio. Gracias a una fusión, una empresa tiene la oportunidad de continuar en el mercado sin reportar tantas bajas y aumenta la probabilidad de que se recupere más adelante.

Si se busca reducir la competencia o fortalecerse frente a ella, la fusión puede ser útil, especialmente, cuando el mercado está dominado por una organización muy grande o con mayores recursos que el resto. También es una buena estrategia empresarial para incursionar en nuevos ambientes y territorios: al unir fuerzas con organizaciones que ya han prosperado en otros lugares, es más sencillo que cumplas con los lineamientos de otros países.

Por supuesto, las fusiones ayudan a diversificar la gama de productos de las empresas y a tener acceso a tecnologías que implican una gran inversión en equipos y capacitación. En lugar de empezar desde cero con el desarrollo de un nuevo producto o tecnología, se pueden emplear los recursos que otras organizaciones ya tienen, con la ventaja de contar con la experiencia e impulso de las que se suman al proyecto.

La adquisición y la fusión son dos formas usadas comúnmente para seguir estrategias. Una adquisición ocurre cuando una empresa grande compra (adquiere) una empresa más pequeña o viceversa. Una fusión se presenta cuando dos empresas del mismo tamaño se unen para formar otra empresa. Cuando una adquisición o fusión no es deseada por ambas partes, se denomina toma de control o toma de control hostil. Existen fuerzas incontables y poderosas que impulsan a los que una vez fueron rivales feroces a fusionarse en todo el mundo. Algunas de estas fuerzas son: eliminación de regulaciones, cambio tecnológico, exceso de capacidad, incapacidad para aumentar las utilidades a través del incremento de precios, mercado de valores y necesidad de obtener economías de escala.

Un motivo por el que las empresas aún se fusionan, incluso cuando existen probabilidades en contra del éxito, es el hecho de que los inversionistas y accionistas recompensan en forma significativa la participación en el mercado y la expansión geográfica, aunque también castigan sin piedad a las empresas con ventas bajas. Las expectativas de crecimiento en el futuro representan más del 60% del valor en el mercado de una empresa promedio hoy día, por arriba del 40% de hace una década.

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas de control de los años recientes, han predominado las combinaciones de empresas de la misma industria. Una consolidación del

mercado general ocurre en muchas industrias, sobre todo en la banca, los seguros, la defensa y el cuidado de la salud, pero también en los productos farmacéuticos, los alimentos, las líneas aéreas, la contabilidad, la publicidad, las computadoras, las ventas al detalle, los servicios financieros y la biotecnología.

#### **4.8 LA NATURALEZA DEL ANÁLISIS Y LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

**¿Qué es el análisis y elección de la estrategia?:** El análisis estratégico es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La teoría de la elección estratégica (strategic choice) plantea que no sólo los factores del entorno restringen y determinan las características de la organización; también otros factores como los estilos de liderazgo y cognitivos, las estructuras mentales, las percepciones de los directivos y su estructura de valores

Este capítulo se centra en la creación y la evaluación de alternativas de estrategias, así como en la selección de estrategias a seguir. El análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

**El proceso de crear y seleccionar estrategias:** El proceso estratégico es la serie de etapas que sigue una empresa, el cual se inicia con el análisis de la situación actual, para luego formular la visión, misión y objetivos de la empresa.

Los estrategas nunca toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa porque existe un número infinito de acciones posibles y de maneras de implantar dichas acciones; por lo tanto, es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección



analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna. Los representantes de cada departamento y división de la empresa deben formar parte de este proceso, como ocurrió en las actividades previas de formulación de la estrategia. Recordemos que la participación ofrece una oportunidad inmejorable a los gerentes y empleados para comprender lo que la empresa realiza y los motivos de su actuación, así como para comprometerse con la empresa a lograr sus objetivos.

Para seleccionar tu estrategia, y minimizar la probabilidad de equivocación, es importante que tengas presentes los siguientes criterios:

- 1.- Necesitas disponer de toda la información necesaria. Investiga tu entorno, el sector en el que se mueve tu empresa, descubre quién es y cómo es tu mercado objetivo y concóctete a ti mismo, antes de tomar cualquier decisión. Averigua qué estrategias lleva a cabo tu competencia y cuáles utilizan los mejores de otros sectores para diseñar la tuya. Se trata de diferenciarte de tu competencia.
- 2.- Analiza los pros y los contras de cada una de las estrategias. Toda estrategia tiene una serie de ventajas, pero también de inconvenientes. Debes valorar los posibles riesgos, medir sus consecuencias y buscar soluciones factibles.
- 3.- Tu estrategia debe ser flexible y estar abierta a los cambios. Es conveniente disponer siempre de un plan B, incluso de un plan C y D, por si el primero no surtiera el efecto deseado. El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y cambio. Cambian las tendencias, las necesidades de los consumidores y usuarios, las herramientas que se utilizan, incluso la normativa legal. Por eso, tu estrategia corporativa no puede ser rígida. Lleva un seguimiento y control continuo para verificar su eficacia e introduce las modificaciones necesarias siempre que sea necesario.
- 4.- Busca estrategias innovadoras. La diferenciación es la clave de la ventaja competitiva. Si eres capaz de diseñar una estrategia diferente, innovadora, creativa, llamativa y eficaz, el éxito estará asegurado.

5.- Tu estrategia corporativa debe adaptarse a tu mercado meta. Es un requisito básico si lo que deseas es la supervivencia y éxito de tu empresa. Tu estrategia debe diseñarse teniendo en cuenta las características de tu mercado. Si tu público objetivo se encuentra en la ciudad, ¿para qué malgastar recursos buscándolo en otras zonas? Una estrategia específica bien definida es mucho más eficaz que una global.

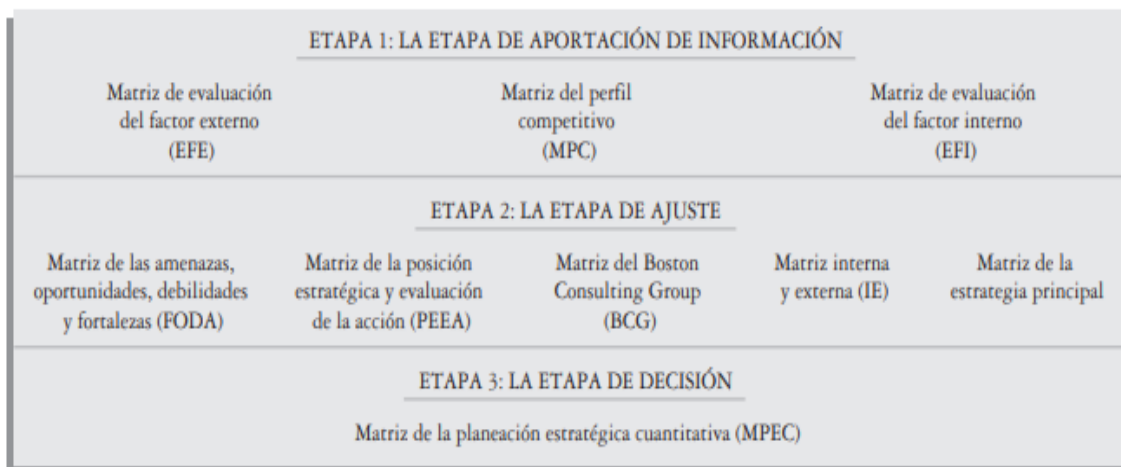
#### 4.9 ESQUEMA INTEGRAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGÍA.

La formulación estratégica define a quién se dirige la organización, su posición, qué pretende lograr, qué va a hacer para conseguirlo y sobre todo, cómo se diferenciará del resto.

Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas, como ilustra la figura 6-2. Las herramientas que presenta este esquema se aplican a las empresas de todos tamaños y tipos y ayudan a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

FIGURA 6-2

Esquema analítico para la formulación de la estrategia



La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa, denominada Etapa de aportación de información, resume la información inicial necesaria para formular estrategias.

La etapa 2, conocida como la Etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y

evaluación de la acción (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

La etapa 3, denominada Etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Una MPEC utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Una MPEC revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el esquema para la formulación de la estrategia requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones independientes de una empresa utilizan, por lo general, técnicas para la formulación de la estrategia con el propósito de desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis de las divisiones ofrecen una base para identificar, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias de nivel corporativo.

Un plan estratégico es un plan de acción que define todo aquello que quieres lograr con tu empresa y cómo vas a hacerlo. Es mucho más que un mero cronograma de acciones, es la guía de tu empresa

#### **4.10 LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.**

La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto de la importancia relativa de los factores externos e internos, permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias de mayor eficacia.

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una MPEC se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información que deriva de estas tres matrices proporciona la información inicial básica para las matrices de las etapas de ajuste y decisión que se describirán más adelante en este capítulo. Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

La estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores

externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz; por ejemplo, una empresa con capital de trabajo en exceso (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual del 20% de la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa) por medio de la adquisición de Cellfone, Inc., empresa que pertenece a la industria de los teléfonos celulares. Este ejemplo muestra un ajuste simple uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones externas e internas son más complejas y el ajuste requiere enlaces múltiples para cada estrategia creada. La tabla 6-1 ilustra el concepto básico del ajuste.

**La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).**

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).<sup>3</sup> El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor). Observe en la tabla 6-1 que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias son estrategias FO, DO, FA y DA, respectivamente.

TABLA 6-1 Ajuste de los factores externos e internos clave para formular alternativas de estrategias

FACTOR INTERNO CLAVE		FACTOR EXTERNO CLAVE		ESTRATEGIA RESULTANTE
Capacidad de trabajo excesiva (una fortaleza interna)	+	20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	=	Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad insuficiente (una debilidad interna)	+	Salida de los dos competidores extranjeros más importantes de la industria (una oportunidad externa)	=	Seguir la integración horizontal por medio de la compra de las instalaciones de los competidores
Habilidad importante en IyD (una fortaleza interna)	+	Disminución de las cifras de adultos jóvenes (una amenaza externa)	=	Desarrollar productos nuevos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	+	Actividad sindical intensa (una amenaza externa)	=	Desarrollar un paquete nuevo de prestaciones para los empleados

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades; por ejemplo, podría existir una demanda elevada de aparatos electrónicos que controlen la cantidad y la velocidad de la inyección de combustible en los motores de automóviles (oportunidad), pero cierto fabricante de partes automotrices podría carecer de la tecnología necesaria para producir dichos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Un ejemplo de una estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un departamento legal excelente (una fortaleza) para recaudar casi 700 millones de dólares en daños y regalías de nueve empresas coreanas y japonesas que transgredieron las patentes de chips de memoria semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias. Éste sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

#### 4.11 LA ETAPA DE AJUSTE.

##### **La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).**

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), otra herramienta de ajuste importante de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz PEEA. Del mismo modo que la matriz FODA, la matriz PEEA debe adaptarse a la empresa específica en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos necesarios para elaborar una matriz PEEA son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje y y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

**La matriz del Boston Consulting Group (BCG):** Las divisiones independientes (o centros de utilidades) de una empresa integran lo que se conoce como cartera de negocios. Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes, se debe desarrollar una estrategia distinta para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. (El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. El BCG emplea a 1 400 consultores en todo el mundo, pero redujo su fuerza laboral en 12% en el 2002.)

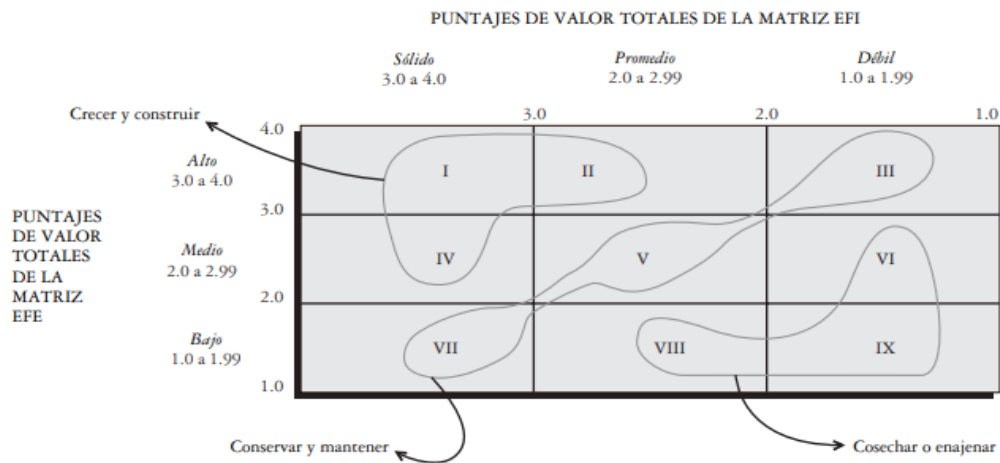
La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

El principal beneficio de la matriz BCG es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: las divisiones Perro se convierten en Interrogantes, las Interrogantes se vuelven Estrellas, las Estrellas se transforman en Vacas generadoras de efectivo y las Vacas generadoras de efectivo se convierten en Perros en un movimiento continuo en contra de las manecillas del reloj.

**La matriz Interna y Externa (IE):** La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, según muestra la figura 6-

9. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

FIGURA 6-9  
La Matriz Interna y Externa (IE)



No obstante, existen algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer lugar, los ejes son diferentes; además, la matriz IE requiere mayor información sobre las divisiones que la matriz BCG. Más aún, las implicaciones estratégicas de cada matriz son distintas. Por estos motivos, los estrategas de empresas con divisiones múltiples elaboran con frecuencia tanto la matriz BCG como la matriz IE en la formulación de alternativas de estrategias. Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el momento presente y después elaborar matrices de proyección que reflejen las expectativas futuras. Estos análisis de la situación presente y futura pronostican el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una empresa.

**La matriz de la estrategia principal:** Además de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG y la matriz IE, la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia



principal; las divisiones se posicionan de igual manera. Como ilustra la figura 6-11, la matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones.

Las empresas del cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de

estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas.

FIGURA 6-11  
La matriz de la estrategia principal



**La etapa de decisión:** El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. Como se indicó previamente en este capítulo, los participantes calificarían estas estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias.

**La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC):** Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia.<sup>5</sup> Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC. Estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de su criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

**Aspectos positivos y limitaciones de la MPEC:** Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional.

No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia. Aunque la elaboración de una MPEC requiere algunas decisiones subjetivas, la toma de pequeñas decisiones a lo largo del proceso mejora la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la empresa. Una MPEC se puede adaptar para su uso en pequeñas y grandes empresas, lucrativas y no lucrativas y aplicarse en casi cualquier tipo de empresa. Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas.

La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. Los debates entre estrategias, gerentes y empleados a través del proceso de formulación de la estrategia, incluyendo la elaboración de una MPEC, son constructivos y mejoran las decisiones estratégicas. Los debates constructivos durante el análisis y la selección de la estrategia surgen debido a diferencias genuinas de interpretación de la información y a opiniones diversas. Otra limitación de la MPEC es que su precisión depende de la calidad de la información previa y de los análisis de ajuste en los que se basa.

## SUGERENCIAS DE VIDEOS ACADEMICOS.

¿Qué es la administración?

<https://www.youtube.com/watch?v=ab5SRo0JWz8>

Administración Estratégica

<https://www.youtube.com/watch?v=7JgkrDCyCDU>

Planeación estratégica.

<https://www.youtube.com/watch?v=uW7j9wkzHBQ>

Estrategias competitivas para tu empresa.

<https://www.youtube.com/watch?v=ym9kJqVoGbk>

¿Qué es un modelo de negocio?

[https://www.youtube.com/watch?v=kEg8nh9\\_AvI](https://www.youtube.com/watch?v=kEg8nh9_AvI)

Proceso Administrativo

<https://www.youtube.com/watch?v=PcuLdqG8QxE>

## **Bibliografía básica y complementaria.**

- **Fred R. David (2009). Conceptos de Administración. Novena Edición. México PEARSON.**
- **Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Octava Edición. Mc Graw Hill.**
- **Lana, Rogelio Adilson (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Universidad Nacional de Misiones, Argentina.**