

## Resumen Capítulos 5, 8 y 6 del libro

# Conceptos de Administración Estratégica

David, F. (1994). Dirección Estratégica. (4ª. Ed.) México: Editorial Prentice Hall. Tomado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/> el 14 de setiembre del 2011.

## Capítulo 5. La evaluación interna

### I. La naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Por ejemplo, se conoce a Maytag por su excelente producción y diseño del producto, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífico marketing. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. La figura 5-1 destaca la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica.

#### A. *Las fuerzas internas clave.*

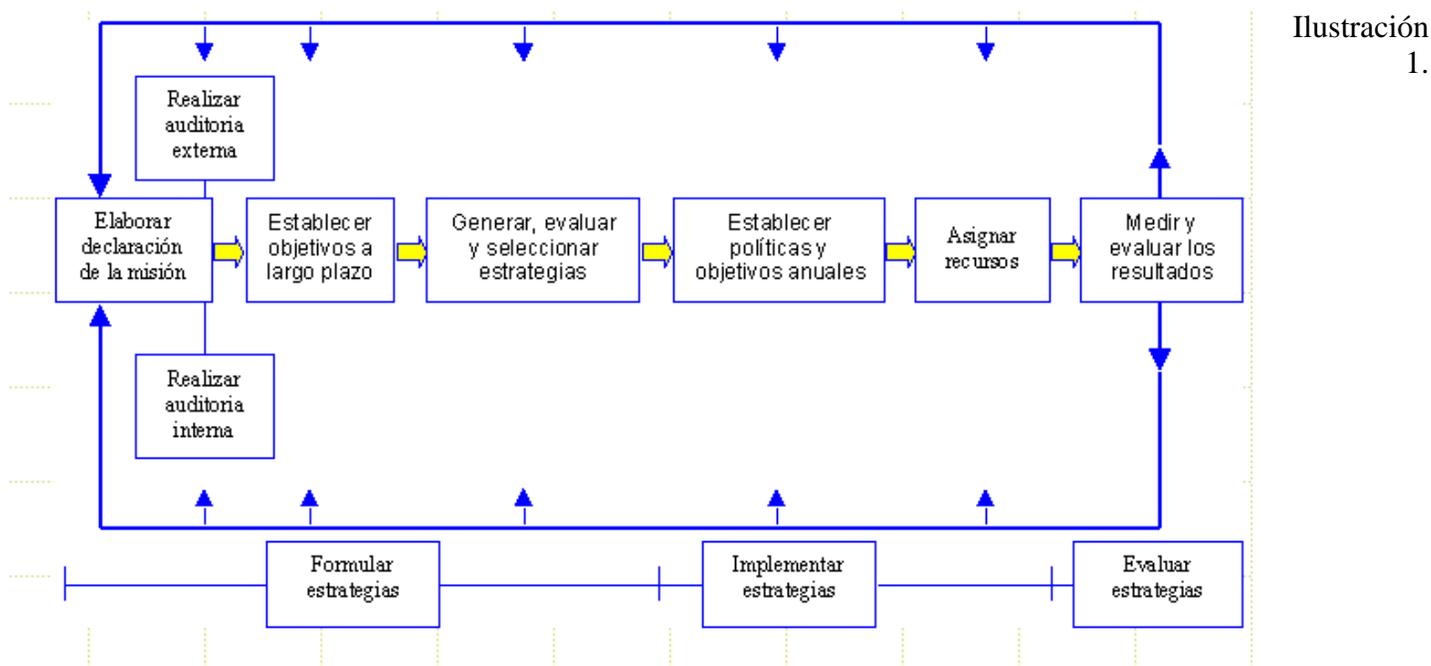
En un libro de texto sobre política de empresa no es posible revisar con profundidad todo el material que se presenta en cursos sobre marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada y producción/ operaciones; existen muchas sub áreas dentro de estas funciones, por ejemplo, en marketing están el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y los precios.

Tratándose de diferencias tipo de organizaciones, por ejemplo hospitales, universidades y organismos de gobierno, las áreas funcionales de la empresa, evidentemente difieren. Por ejemplo, en el caso de un hospital, las áreas funcionales pueden incluir cardiología, hematología, enfermeras, mantenimiento, apoyo médico y cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad pueden incluir programas deportivos, servicios de colocación, vivienda, recaudación de fondos, investigaciones académicas, asesoría y programas intramuros. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, AT&T es fuerte en comunicaciones y débil en computadoras.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, 3M explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo y produce una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en partes, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintas.

Algunos investigadores subrayan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante dice:

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.



Modelo general de la administración estratégica

### B. El proceso para realizar una auditoría interna.

El proceso para realizar una auditoría se parece mucho al proceso para realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinarse en forma colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones

encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales. En organizaciones que no usan la administración estratégica, los gerentes de marketing, finanzas y producción casi nunca interactúan en grado significativo. Por tanto, la auditoría interna resulta un magnífico vehículo o faro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización. “Comunicación” tal vez sea la palabra más importante de la administración.

Así pues, para realizar una auditoría interna se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad como se explicó en el capítulo 4. Según William King, un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se deben hacer cargo de determinar entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes y que habrán de influir en el futuro de la organización.

Llegar a conclusiones en cuanto a las diez o veinte fuerza o debilidades más importantes de la organización puede resultar una tarea harto difícil, como sabe cualquier gerente con experiencia, cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses de la organización y punto de vista. Una lista de veinte páginas de fuerzas y debilidades se podrán elaborar con bastante facilidad, pero una lista de las diez o quince más importantes implican un grado considerable de análisis y negociación. Esto se debe a los juicios que se requieren y las repercusiones que inevitablemente tendrán la lista cuando se usa para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

### *C. Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa*

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Por ejemplo, los gerentes de finanzas quizá tengan que restringir el número de opciones factibles a disposición de los gerentes de operaciones, o los gerentes de I y D tal vez desarrollen productos tan buenos que los gerentes de marketing tengan que establecer objetivos más altos. ¡Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa! Los gerentes de diferentes departamentos y divisiones de la empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de la decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. Es fundamental conocer estas relaciones para establecer buenos objetivos y estrategias.

La incapacidad para conocer y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa puede ir en detrimento de la administración estratégica y la cantidad de esas relaciones que se deben administrar incrementan inmensamente con el tamaño de la empresa y la diversidad, la dispersión geográfica y la

cantidad de productos o servicios ofrecidos. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. Por ejemplo, algunos gobiernos estatales, compañías de servicios públicos, universidades y hospitales han empezado, hace poco a establecer objetivos y políticas para su marketing, que sean consistentes con sus capacidades y limitaciones financieras. Algunas empresas conceden demasiada importancia a una función a expensas de otras. Ansoff explica:

En los primeros cincuenta años, las empresas de éxito dirigían su energía a optimizar el desempeño de una de las funciones principales: producción/ operaciones, I y D o marketing. Hoy día, debido a la creciente complejidad y dinamismo del entorno, el éxito depende, cada vez más, de una combinación juiciosa de varias influencia funcionales. Esta transición del enfoque concentrado en una sola función hacia un enfoque que abarca muchas funciones resulta esencial para la buena administración estratégica.

El análisis de las razones financieras es ejemplo de para complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Un descenso en la razón de rendimiento sobre la inversión o el margen de utilidad podría ser resultado de un marketing ineficaz, malas políticas administrativas, errores de investigación y desarrollo o un sistema de información débil. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias radican en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otras. Para que las estrategias tengan éxito se necesita un esfuerzo de coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa. En el caso de la ramificación, se dice:

En términos conceptuales, quizá podamos separar a la planificación para efectos de discusiones y análisis teóricos, pero en la práctica ni es una entidad clara ni es apta para ser separada. La función de planificación se mezcla con todas las demás funciones de la empresa y, como la tinta que se mezcla con agua, no se puede separar. Se extiende a lo largo y ancho de la organización y es una parte de su administración total.

#### 1. Integración de estrategia y cultura.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podría ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización. La cultura de la organización se puede definir como “un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a afrontar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Esta definición resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y los externos para tomar decisiones estratégicas.

La cultura de la organización capta las fuerzas sutiles, elusivas, muchas veces inconscientes, que dan forma al centro de trabajo. La cultura,. Notablemente resistente al cambio, puede representar una gran fuerza o una debilidad de la empresa. Puede ser el motivo básico para las fuerzas o las debilidades de cualquiera de las funciones importantes del negocio.

Los productos culturales definidos en la tabla siguiente, incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, relatos, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes, heroínas. Estos productos o dimensiones son palancas que pueden usar los estrategas para influir y dirigir las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. La cultura de una organización se puede comparar con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad.

Tabla 20 Productos culturales y sus definiciones

Ritos	Serie de actividades relativamente elaboradas, dramáticas y proyectadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales en un solo evento, realizadas por medio de interacciones sociales, normalmente para beneficio de un público.
Ceremonia	Sistema de varios ritos relacionados con una sola ocasión o evento.
Ritual	Serie de técnicas y comportamientos estandarizados y detallados que manejan angustias, pero que rara vez producen las consecuencias técnicas de gran importancia práctica que se pretenden.
Mito	Relato dramático de hechos imaginarios, normalmente usado para explicar el origen o la transformación de algo. Además creencia incuestionable en los beneficios prácticos de ciertas técnicas y conductas que no está sustentada en hechos.
Hazaña	Relato histórico que describe los logros singulares de un grupo y sus líderes, por regla general en términos heroicos.
Leyenda	Relato, pasado de una generación a otra, de un hecho magnifico, basado en la historia, pero embellecido con toques imaginarios.
Historia	Relato basado en hechos verídicos, en ocasiones combinación de verdades y ficciones
Cuento	Relato de un hecho imaginario.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, hecho, calidad o relación que sirve de vehículo para transmitir un significado, generalmente mediante la representación de otra cosa.
Lenguaje	Una forma o manera particular de sonidos y signos escritos usada por los miembros de un grupo para transmitir significados entre sí.
Metáfora	Resumen de palabras usado para captar una visión o reforzar valores, antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes que rigen la existencia y sirven de guías de vida para la conducta.
Creencia	Interpretación de un fenómeno concreto.
Héroes/heroínas	Personas legitimadas por la organización que sirve de modelo para la conducta de otros.
Fuente: Adaptado de H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studyng Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials", <i>Academy of Management Review</i> 9, Núm. 4 (octubre de 1984): 655.	

Tanto la cultura como la personalidad son bastante duraderas y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables.

Las dimensiones de la cultura de la organización se infiltran en todas las áreas funcionales de la empresa. Descubrir los valores y las creencias básicas que están enterrados profundamente en la rica colección de relatos, lenguaje, héroes y rituales de la organización es todo un arte, pero los productos culturales pueden representar importantes fuerzas y debilidades. La cultura es un aspecto de las organizaciones que ya no se puede seguir tomando por hecho cuando se realiza una auditoría interna en la administración estratégica, porque la cultura y la estrategia deben trabajar juntas. El proceso de la administración estratégica se da, en gran parte, dentro de la cultura particular de una organización. Lorsch encontró que los ejecutivos de las compañías triunfadoras están comprometidos emocionalmente en la cultura de la empresa, pero también

llegó a la conclusión de que la cultura puede inhibir la administración estratégica en dos sentidos fundamentales. En primer lugar, los gerentes con frecuencia pasan por alto la importancia de las condiciones externas cambiantes porque están segados por las creencias fuertemente acariciadas. En segundo lugar, cuando una cultura particular ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es preservarla en el futuro, incluso en un tiempo que requieren cambios estratégicos mayores. La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su personal a un propósito común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura organizacional afecta significativamente las decisiones empresariales y, por tanto, se debe evaluar durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias pueden capitalizar las fuerzas culturales, como una sólida ética del trabajo o altos valores morales, entonces la administración con frecuencia puede efectuar los cambios con velocidad y facilidad. Sin embargo, si la cultura de la empresa no brinda grandes apoyos los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las estrategias nuevas dando por resultado la confusión y la desorientación. La cultura de la organización debe infundir en las personas entusiasmo para poner en práctica las estrategias. Allarie y Firsirotu subrayan la necesidad de entender la cultura:

La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que encuentra una empresa cuando trata de cambiar su curso estratégico. La cultura “correcta” no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia de las corporaciones, sino que también se dice que el éxito o el fracaso de las reformas radican en la sagacidad y la capacidad de la gerencia para cambiar la cultura impulsora de la empresa en tiempo y reforma sujeto a los cambios que requieren las estrategias.

El estudio de la administración estratégica no ha asimilado aún el valor potencial de la cultura de la organización. Pasar por alto el efecto de la cultura en las áreas funcionales de una empresa puede producir barreras que impiden la comunicación, falta de coordinación, así como incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Cierta tensión entre la cultura y la estrategia de una empresa es inevitable, pero esta tensión se debe vigilar de tal manera la cultura que no llegue a un punto en que interrumpa las relaciones y en que la cultura se torne antagónica. El consecuente desconcierto de los miembros de la organización alteraría la posibilidad de formular, implantar y evaluar la estrategia. Por otra parte, una cultura de la organización que sirve de sostén puede facilitar mucho la administración. Una empresa que está luchando por manejar su cultura es Nations Bank, producto de una función de NCNB y C&S/Sovran. NCNB era una compañía muy centralizada con un estilo administrativo progresista y disidente, mientras que C&S/Sovran tenía un estilo administrativo muy conservador y descentralizado.

Las fuerzas y debilidades internas ligadas a la cultura de una empresa, en ocasiones, se pasan por alto debido a la naturaleza interfuncional del fenómeno. Así pues, es importante que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural. Muchas veces, el éxito es determinado por los nexos existentes entre la cultura y las estrategias de la empresa. Hoy, el reto de la administración estratégica está en proporcionar los cambios en la cultura de la organización y la actitud mental de sus miembros que se requieren para sustentar la formulación, la aplicación y la evaluación de estrategias. Como se señala en el

recuadro de la Perspectiva global, este reto adquiere mayor importancia cuando una empresa inicia o amplía sus operaciones multinacionales.

## 2. Operar concediendo importancia al ambiente natural.

Tanto como empleados como consumidores están molestándose cada vez más con las empresas que toman del ambiente natural más de lo que le retribuyen; por otra parte, las personas aprecian mucho, en la actualidad a aquellas empresas que realizan sus operaciones de forma que protejan el ambiente, en lugar de perjudicarlo.

Hace poco, el Departamento de Justicia de EE.UU. emitió nuevas directrices para que las compañías puedan revelar daños ambientales producidos por sus gerentes y empleados sin exponerse a una posible responsabilidad penal. Estas nuevas directrices ofrecen nueve ejemplos hipotéticos que sirven para ilustrar los nuevos requisitos legales. Los ejemplos incluyen a la Compañía A, que en forma regular realiza una auditoría general del ambiente, se dirige al gobierno tan pronto como se presenta algo que marcha mal, castiga a las personas de la compañía que han sido responsables y ofrece al gobierno tanto sus nombres como la documentación pertinente. En este caso, el Departamento de Justicia analizará el caso, pero será indulgente. El extremo contrario sería la Compañía K, que trata de disfrazar una violación ambiental y no coopera con el gobierno ni proporciona nombres. Su auditoría es estrecha y cumple con el programa sin ir más allá de “respetar el montón de papeleo requerido”. Esta empresa seguramente no merecerá indulgencia. Por ejemplo, hace poco United Technologies Corporation fue una Compañía K y se le impuso una multa por 5.3 millones de dólares por abuso en el manejo y la descarga de desechos peligrosos.

PERSPECTIVA GLOBAL	
VARIACIONES DE LAS CULTURAS DE LOS PAÍSES	
<p>En el mundo existen dos tipos básicos de cultura: culturas de alto contexto y de bajo contexto. Las culturas de alto contexto son las culturas orales, donde lo que dice una persona por escrito tiene <i>menos importancia</i> que quién pueda ser la persona o cuál sea el contexto social en torno a un contrato comercial. El siguiente diagrama presenta una clasificación de las culturas del mundo que tienen alto contexto y bajo contexto:</p>	<p>El análisis de las culturas de alto/bajo contexto tiene muchas implicaciones que se deben tomar en cuenta para realizar negocios mundiales. Por ejemplo:</p>
<p style="text-align: center;">Cultura de alto contexto</p> <p>China Coreana Japonesa Vietnamita Árabe Española Italiana Inglesa Norteamericana Escandinava</p>	<p>1. En los países de alto contexto, las conversaciones informales tienen un significado para los negocios que va mucho más allá del contenido de lo que se habla. Los extranjeros de países de alto contexto quieren saber mucho acerca de los otros, en lo personal, y de sus compañías antes de adquirir compromisos comerciales.</p> <p>2. Los empresarios de culturas de alto contexto esperan que las prestaciones se den en segmentos cortos y separados a efecto de dar tiempo para formular preguntas y dirigir lo presentado. Se esperan desviaciones frecuentes del tema principal del negocio. Las personas de países de alto contexto no se orientan al tiempo ni a la eficacia y, por tanto, prefieren relajarse un poco durante las juntas de negocio.</p> <p>3. En las culturas de alto contexto, la edad, la antigüedad y la experiencia son muy importantes, por lo que enviar a un "joven experto" para dirigir una junta o cerrar una venta, con frecuencia, se interpretaría de manera negativa.</p>
<p style="text-align: center;">Cultura de bajo contexto</p> <p>Suiza Alemana</p>	<p>4. Un estilo de comunicación pasivo e impersonal sería el más indicado en culturas de bajo contexto. Evitar las exageraciones, las hipérbolas, los superlativos y el egocentrismo.</p>
<p>Adaptado de Ronald Dulek, John Fielden y John Hill, "International Communication: An Executive Primer", <i>Business Horizon</i> (enero-febrero de 1991): 19-25. También Edward Hall, "How Cultures Collide", <i>Psychology Today</i> (julio de 1976): 67-74.</p>	

### 3. Planificar

Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias. Sin embargo, aun cuando se considera tarea fundamental de la administración, con frecuencia es la que más descuidan los gerentes. La planificación resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planificación.

El proceso de la planificación debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización. Se ha señalado que el horizonte de tiempo de la planificación disminuye entre dos y cinco años para los mandos superiores a menos de seis meses para los niveles bajos. Lo importante es que todos los gerentes planifiquen y que se involucre a los subalternos en el proceso para propiciar la comprensión y el compromiso de los empleados.

La planificación puede producir impactos positivos en el desempeño organizacional e individual. La planificación permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que

minimice las consecuencias de las amenazas externas. La planificación consiste en algo más que extrapolar el pasado al presente y futuro. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

Una organización puede crear sinergia por medio de la planificación. La sinergia se presenta cuando todo el mundo trabaja junto como equipo que sabe a dónde quiere llegar; la sinergia es el efecto de  $2 + 2 = 5$ . Cuando se establecen y comunican objetivos claros, los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para alcanzar los resultados deseados. La sinergia puede producir importantes ventajas competitivas. El propósito del proceso mismo de la administración estratégica es crear sinergia en la organización.

La planificación permite que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y, por consiguiente, dé forma a su propio destino. Se puede decir que la administración estratégica es un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias proactivas, en lugar de reactivas. Las organizaciones de éxito luchan por controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando éstos se presentan. Históricamente, los organismos y las organizaciones que se han adaptado a las condiciones cambiantes han desaparecido. Hoy, se requiere una adaptación más veloz que nunca antes debido a que los cambios en los mercados, economías y competidores de todo el mundo se están acelerando.

#### 4. Organizar

El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. La historia tiene infinidad de ejemplos de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra empresas mucho más fuertes, pero peor organizadas, en ocasiones incluso llegando a derrotarlas. Por regla general, una empresa bien organizada tiene gerentes y empleados motivados, que están entregados a lograr que la organización triunfe. Una empresa bien organizada los recursos están mejor asignados y se usan con mayor eficacia que en una empresa desorganizada.

Se puede decir que la función de organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Para descomponer las tareas en trabajos es preciso redactar descripciones de puestos y especificaciones del trabajo. Estos instrumentos le explican con claridad a los gerentes y a los empleados lo que entrañan trabajos concretos. Adam Smith, en su obra *La Riqueza de las Naciones* publicada en 1776, mencionaba las ventajas de la especialización laboral para la producción de alfileres:

Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando así pueden producir 48,000 alfileres en un solo día, pero si todos trabajaran en forma separada e independiente, cada uno podría producir veinte alfileres al día, en el mejor de los casos.

La combinación de los trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando. Con frecuencia los cambios de estrategia requieren cambios de estructura, porque quizá se han creado, eliminado o fusionado puestos. La estructura de la organización dicta la forma de asignar los recursos y la forma de establecer los objetivos de una empresa. Por ejemplo, asignar recursos y establecer objetivos en términos geográficos es totalmente diferente de hacerlo en términos de productos o de clientes.

Las formas más comunes de departamentalización son por funciones, por divisiones, por unidades estratégicas de negocios y matriciales. Hace poco Sears reorganizó sus 825 tiendas a partir de seis divisiones generales: aparatos eléctricos y electrónicos, moda para el hogar, productos para mejorar el hogar, productos para hombres y niños, ropa femenina y productos para automóviles y recreación.

Una actividad muy importante dentro de la organización consiste en delegar autoridad, como confirma la vieja idea que dice “uno puede saber cuanta es la calidad de un gerente con sólo observar cómo funciona su departamento cuando él no esta presente”. Hoy, los empleados tienen observar más estudios y más capacidad que nunca para participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue autoridad y obligaciones, así como ser responsables de los resultados. El proceso de la administración estratégica entraña delegar autoridad.

## 5. Motivar.

Se puede decir que motivar es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas. La función de motivar de la administración incluye cuando menos cuatro elementos importantes: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y los empleados de una empresa luchan por alcanzar grados importantes de productividad, ello indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes tienen afinidad con sus subalternos, simpatizan con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión. En fecha reciente, Kirkpatrick y Locke hablaron de ciertos rasgos que también son característicos de los líderes eficaces: conocimiento del negocio, capacidad cognoscitiva, confianza en uno mismo, honestidad, integridad y ahínco.

Algunas investigaciones sugieren que el comportamiento democrático de los líderes produce actitudes mucho más positivas ante el cambio y mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker dice:

Ser líder no significa tener una personalidad atractiva. Eso podría ser pura demagogia. No significa “hacer amigos e influir en los demás”. Eso sería adulación. Ser líder significa elevar la visión de alguien a alturas

más trascendentes, subir el desempeño de alguien a niveles más altos, llevar la personalidad de alguien más allá de sus limitaciones normales.

La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados. En toda organización se forman coaliciones o grupos informales. Las normas de las coaliciones pueden ir desde una posición muy positiva ante la gerencia hasta una muy negativa. Por consiguiente, es importante que identifiquen la composición y la naturaleza de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales tienen especial importancia para formular y poner en práctica los cambios de estrategia.

La comunicación, tal vez la palabra más importante de la administración, es un elemento central para la motivación. El sistema de comunicación de una organización determina que las estrategias se puedan poner en práctica con éxito. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los departamentos y las divisiones. La comunicación de arriba hacia abajo propicia la comunicación de abajo hacia arriba. El proceso de la administración estratégica resulta mucho más fácil cuando se fomenta que los subalternos manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias. Una de las razones básicas para instituir la administración estratégica es crear y sostener redes de comunicación eficaces a lo largo y ancho de la empresa.

El gerente del mañana debe tener capacidad para que su personal se comprometa con la empresa, trátase de operadores de máquinas o de subdirectores. ¡Ah!, dirá usted, administración participativa. Se ha ganado un cigarro puro. Pero sólo porque la mayoría de los gerentes logren echarle un cable a la palabra que empieza con P, no significa que sepan cómo lograr que funcione. En los años noventa, no bastará con armar unos cuantos círculos de calidad. La cuestión central será facultar al personal con el poder de decidir y actuar, concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de llegar más allá de sólo compartir un poco de información y un poco de la toma de decisiones.

## 6. Integrar personal

La función administrativa de la integración de personal también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica. Es muy importante identificar las fuerzas y debilidades del área de integración de personal.

La complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que todas las organizaciones, menos las más pequeñas, ahora necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Todos los días se dicta sentencia de los muchos casos que llegan a los tribunales y afectan directamente las actividades de personal. Las organizaciones y las personas pueden ser sancionadas severamente por no seguir las directrices y las leyes locales, estatales y federales referentes al

personal. Los gerentes de línea simplemente no pueden estar al tanto de todos los cambios y requisitos legales en cuanto al personal. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

La administración de recursos humanos es particularmente desafiante para las compañías internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de cónyuges e hijos para adaptarse a un nuevo entorno sea convertido en un problema importante de personal en el caso de los trasladados al extranjero. Los problemas incluyen retornos prematuros, baches en el desempeño laboral, renuncias, despidos, baja moral, problemas conyugales y descontento general. Empresas como Ford Motor y Exxon han empezado a entrevistar y seleccionar a cónyuges e hijos antes de enviar a alguien a un puesto en el extranjero. 3M Corporation presenta a los hijos de los empleados de un país a otros jóvenes en el país de destino y ofrece a los cónyuges la posibilidad de estudiar.

Los estrategas tienen cada vez más conciencia de la importancia de los recursos humanos para la administración estratégica eficaz. Los gerentes de recursos humanos cada vez tienen mayor participación, y una actitud más activa para formular y poner en práctica estrategias. Proporciona líderes en organizaciones que se están reestructurando, por ejemplo Union Carbide, que redujo su cantidad de trabajadores en un 14.5%, o 5,500 empleados, entre 1992 y 1994.

Waterman describe así las actividades de integración de personal en las compañías que triunfan:

Las compañías exitosas (renovadoras) están muy ocupadas eliminando niveles de administración, recortando personal e imponiendo las decisiones hacia abajo. Nucor Corporation es una empresa siderúrgica que vale miles de millones de dólares y es administrada con éxito desde una oficina central y un completo de siete personas en un centro comercial de Charlotte, N.C. En Dana Corporation el presidente Woody Morcott y otros se enorgullecen muchísimo del hecho de que hoy sólo existen cinco niveles entre la oficina del ejecutivo más alto y la persona en la planta de la fábrica. A mediados de los años setenta había 14... Las organizaciones más esbeltas montan el escenario para el éxito (renovación). Hacen que cada uno de nosotros sea más importante. Otorgan facultades al individuo.

## 7. Controlar

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia. El control consta de cuatro pasos básicos:

### 1. Establecer estándares para el desempeño

2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

En las organizaciones, el desempeño individual muchas veces se mide indebidamente o no se mide en absoluto. Algunas de las razones que explican esta falla son que la evaluación puede crear confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, puede tomar más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a invertir y puede requerir habilidades que muchos gerentes no tienen. No existe un enfoque para medir el desempeño individual que no tenga sus limitaciones. Por tanto, la organización debe estudiar varios enfoques como la escala gráfica para calificar, la escala de calificaciones ligadas al desempeño y el método de los incidentes críticos y de ahí desarrollar o elegir el enfoque para evaluar el desempeño que más se adapte a las necesidades de la empresa. Son cada vez más las empresas que están tratando de ligar el desempeño organizacional a la retribución de sus gerentes y empleados.

#### *D. El área de marketing*

Marketing se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Joel Evans y Barry Bergman sugieren que las funciones Básicas marketing son nueve: (1) análisis de los clientes, (2) compra de suministro, (3) venta de productos/servicios, (4) planificación de productos y servicios, (5) políticas de precios, (6) distribución, (7) investigación de mercados, (8) análisis de oportunidades y (9) responsabilidad social. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en marketing.

##### 1. Análisis de los clientes.

El análisis de los clientes -estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores- implica y realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. La información generada mediante el análisis de los clientes puede ser esencial para elaborar un buen enunciado de la misión. Los perfiles de los clientes pueden revelar características demográficas de los clientes de una organización. Los compradores, los vendedores, los distribuidores, los dependientes, los gerentes, los mayoristas, los detallistas, los proveedores y los creadores pueden participar todos para reunir información que sirva para identificar debidamente las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones triunfadoras jamás pierden de vista los patrones de compra de sus clientes, actuales y potenciales.

## 2. Compra de suministros.

La segunda función de marketing consiste en comprar los suministros necesarios para producir y vender un producto y servicio. Comprar consiste en evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros. El proceso de compras se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior las huelgas, los plantones y las máquinas descompuestas. Incluso el clima puede alterar significativamente la consecución de los suministros necesarios. Con mucha frecuencia se presenta la deuda de si los suministros y servicios que se necesitan se deben “fabricar o comprar”. Recuerde que la integración hacia atrás, o sea obtener el control de los proveedores, es una estrategia que resulta muy atractiva cuando los proveedores no son confiables, son caros o son incapaces de satisfacer las necesidades la compañía.

## 3. Venta de productos/servicios.

El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Estas actividades resaltan muy críticas cuando una empresa sigue una estrategia para penetrar en el mercado. La eficacia de diversos instrumentos de venta varía si se trata de productos de consumo o industriales. Las ventas personales son más importantes para compañías con bienes industriales y la publicidad es más importante para la compañía con bienes de consumo. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoría interna de la administración estratégica.

## 4. Planificación de productos y servicios.

La planificación de productos y servicios incluye actividades como pruebas de mercado; posicionamiento de productos y marcas; entrega de garantías; empaques; determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto; supresión de productos viejos; y ofrecer servicio al cliente. La planificación de productos y servicios tiene particular importancia cuando la compañía persigue el desarrollo o la diversificación de sus productos.

Una de las técnicas más eficaces para planificar productos y servicios son las pruebas de mercadeo. Las pruebas de mercado permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Al realizar un proyecto de pruebas de mercado, la organización debe decidir cuántas ciudades incluir, qué clase de ciudades seleccionar, cuánto tiempo duraría la prueba, qué información se reunirá en el curso de la prueba, qué medidas se tomarán una vez determinada la prueba. Las compañías con bienes de consumo usan las pruebas de mercado con más frecuencia que las compañías con bienes industriales. Las pruebas de mercado pueden permitir a la organización evitar

pérdidas sustanciales porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

## 5. Políticas de precio.

Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En ocasiones, una organización establece una estrategia de integración hacia adelante primordialmente para tener mejor control de los precios que se le cobran a los consumidores. Los gobiernos pueden imponer limitaciones a los precios que se fijan, discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, la ley de Robinson-Patman prohíbe que las fabricantes y los mayoristas discriminen con precios a los compradores pertenecientes a un canal (proveedores y distribuidores) si con ello lesionan la competencia.

Las organizaciones que compiten deben tener cuidado de no coordinar descuentos, plazos de crédito o condiciones de venta; no discutir precios, aumentos y costos en juntas de las asociaciones del gremio y no ponerse de acuerdo para sacar listas de precios nuevos en la misma fecha, rotar cotizaciones bajas para contratos o restringir la producción de manera uniforme a efecto de conservar precios altos. Los estrategias deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad. Muchas veces, una empresa dominante puede igualar sin problema alguno todas las reducciones de precios de sus competidores.

## 6. Distribución.

La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle. Hoy, la mayoría de los productores no venden sus bienes directamente a los consumidores. Existen diversas entidades comercializadoras que actúan como intermediarias, llevan diferentes nombres como mayoristas, detallistas, corredores, facilitadores, agentes, intermediarios, vendedores o simplemente distribuidores.

La distribución adquiere especial importancia cuando una empresa está tratando de implicar una estrategia de integración hacia adelante o para desarrollar el mercado. Algunas de las decisiones más complejas y desafiantes que enfrenta una empresa se refieren a la distribución de los productos. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la experiencia para realizar un marketing directo. Los fabricantes que se pueden dar el lujo de vender directamente al público con frecuencia pueden obtener mayores rendimientos expandiendo y mejorando sus operaciones fabriles. Incluso General Motor tendría muchas dificultades para comprar a las más de 18,000 distribuidoras independientes que tiene.

Las organizaciones triunfadoras identifican y evalúan distintos caminos para llegar al mercado último. Los enfoques posibles van desde las ventas directas hasta recurrir a uno o varios mayoristas y detallistas.

Las fuerzas y debilidades de cada canal alternativo se deben determinar con base en criterios económicos, de control y de adaptación. Las organizaciones deben analizar los costos y los beneficios de diversas opciones para vender al mayoreo y al detalle. Deben considerar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal, así como la necesidad de adaptarse a cambios en el futuro. Cuando se ha elegido un canal para marketing, la organización suelen tener que quedarse con él durante bastante tiempo.

## 7. Investigación de mercados.

La Investigación de mercados consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. La investigación de mercados pueden descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores de mercados emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de la investigación de mercados respaldan a todas las demás funciones comerciales importantes de la organización. Las organizaciones que tienen buenas capacidad para realizar investigaciones de mercado tienen una fuerza clara para seguir estrategias genéricas.

El presidente de PepsiCo dice: “Analizar a la competencia es la mejor forma que tiene una compañía para investigar el mercado. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos son ideas que sacamos de los mercados, generalmente de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, detectamos una idea nueva promisoría, la mejoramos y después la ejecutamos mejor que nuestro competidor”.

## 8. Análisis de oportunidades.

La octava función de marketing es el Análisis de oportunidades que implican evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas. El análisis de costos/beneficios requiere tres pasos: (1) computar el total de costos asociados a una decisión, (2) estimar el total de beneficios productos de esa decisión y (3) comparar el total de costos y el total de beneficios. En la medida que los beneficios esperados superen el total de costos aumentará el atractivo de la oportunidad. En ocasiones, las variables incluidas en un análisis de costos/ beneficios no se pueden cuantificar o siquiera medir, pero sí es posible hacer estimaciones razonables que permitan efectuar el análisis. Un factor clave que se debe tomar en cuenta es el riesgo. Los análisis de costos/ beneficios también se deben realizar cuando una compañía está evaluada las diferentes maneras de asumir su responsabilidad social.

## 9. Responsabilidad social.

La última función de marketing, según Evans y Bergman, consiste en determinar el mejor camino para la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer productos y servicios seguros y a precios razonables. En los años ochenta aumentaron considerablemente las demandas de los grupos especiales de interés sobre las organizaciones empresariales. Sin embargo, hoy se siguen presentando muchos argumentos en cuanto a cómo debe ser una empresa con responsabilidad social. Una política social clara puede representar una fuerza muy

importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad. Algunos estrategas consideran que la responsabilidad social es un punto focal que los distrae o es contrario a los objetivos que tienen en mente respecto a la utilidad. Aun cuando pueden existir algunos intereses económicos que se diferencian claramente de los sociales, existe un campo bastante amplio donde los intereses económicos y sociales son congruentes. Muchas actividades corporativas son rentables y, al mismo tiempo, socialmente responsables. Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.

## 1. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las

calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas mas importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para IyD y los incentivos ineficaces para los distribuidores El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

#### Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Fuerzas</b>				
1.	Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2.	Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3.	La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4.	Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5.	La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
<b>Debilidades</b>				
1.	demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2.	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3.	Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4.	El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5.	Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

## Capítulo 8. El proceso de formulación de estrategias\_

### I. El proceso de formulación de estrategias

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

#### A. *La naturaleza del análisis y la elección de estrategias*

Este capítulo se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Por ejemplo, Kindercare Learning Centers sigue la estrategia de abrir cien centros nuevos al año, expandiéndose así desde los mercados presentes a áreas nuevas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y ¡parten de ellas!

#### 1. El proceso para generar y elegir estrategias.

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que

la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

- 1 = No se debe poner en práctica,
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

### *B. Los objetivos a largo plazo*

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Cada vez hay más empresas que reconocen que para establecer objetivos y estrategias a largo plazo se requiere un proceso de toma y daca. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo. Así pues, el modelo de la administración estratégica ilustra, con flechas que siguen diversas direcciones, la relación simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

#### 1. La naturaleza de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la

diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial. Muchos practicantes y académicos atribuyen una parte significativa de la caída de la competitividad de la industria estadounidense a la orientación de los gerentes de Estados Unidos que prefieren las estrategias a corto plazo y no a largo plazo. Arthur D. Little dice que hoy los bonos o las recompensas por méritos que se pagan a los gerentes se deben basar más en los objetivos y las estrategias a largo plazo. La tabla siguiente contiene un marco general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una organización concreta podría adaptar estos lineamientos para satisfacer sus necesidades, pero tanto los objetivos a largo plazo como los anuales deben tener incentivos.

Tabla 1. Diversas medidas del desempeño por nivel organizacional

<b>Nivel organizacional</b>	<b>Base para el bono anual organizacional</b>
<b>Corporación</b>	<b>75% basado en objetivos a largo plazo</b>
	<b>25% basado en objetivos anuales</b>
<b>Divisional</b>	<b>50% basado en objetivos a largo plazo</b>
	<b>50% basado en objetivos anuales</b>
<b>Funcional</b>	<b>25% basado en objetivos a largo plazo</b>
	<b>75% basado en objetivos anuales</b>

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización. Además, sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares. La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación. Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización. Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa. Asimismo, marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización. Una organización, sin objetivos a largo plazo, estaría dando bandazos sin sentido, ¡rumbo a un fin desconocido! Es difícil suponer que una organización o persona pueden alcanzar el éxito sin tener objetivos claros. El éxito rara vez se da por accidente; por el contrario, es más bien el resultado de un trabajo arduo y dirigido a alcanzar ciertos objetivos.

## 2. Administrar sin objetivos.

Un conocido educador dijo en cierta ocasión: "Si piensa que la educación sale cara, dele una probadita a la ignorancia". Esta idea se puede aplicar al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar los siguientes caminos alternativos para "administrar sin objetivos".

### a) *Administrar por extrapolaciones.*

Se adhiere al principio "si no está roto, no lo arregle". Esta idea implica seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera, porque las cosas marchan bien.

### b) *Administrar por crisis.*

Se basa en la idea de que la verdadera medida de un estratega realmente bueno es su capacidad para resolver problemas. Como las crisis y los problemas son tantos que alcanzan para todo el mundo y todas las organizaciones, los estrategas deben invertir su tiempo y su energía creadora en resolver los problemas más apremiantes del día. Administrar por crisis, de hecho, es una forma de reaccionar y no de actuar, dejando que las circunstancias dicten el qué y el cuándo de las decisiones administrativas.

### c) *Administrar por ideas subjetivas.*

Se basa en el concepto de que no existe un plan general que indique qué hacer ni qué camino seguir; sólo haga su mejor esfuerzo para hacer lo que usted considera que se debe hacer. En pocas palabras, "ocúpese de lo suyo, haciéndolo lo mejor posible" (en ocasiones se llama "el enfoque misterioso para la toma de decisiones" porque los subalternos tienen que suponer qué está ocurriendo y por qué).

### d) *Administrar por esperanzas.*

Se basa en el hecho de que el futuro está lleno de incertidumbres y de que si tratamos de triunfar pero no lo logramos, entonces acariciamos la esperanza de que nuestro segundo (o tercer) intento sí triunfen. Las decisiones se pronostican con la esperanza de que funcionen y de que los buenos tiempos están por llegar, sobre todo si la suerte y la fortuna nos sonríen.

## C. *Un marco general para formular estrategias*

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Ilustración 7 El marco analítico para formular estrategias



del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

#### *D. La etapa de los insumos*

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión que se describen más adelante, en este mismo capítulo.

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones “menores” en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados.

#### *E. La etapa de la adecuación*

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La matriz AODF,
- La matriz PEYEA,
- La matriz del BCG,
- La matriz IE y
- La matriz de la gran estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo, una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fuerza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40 por ciento registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad externa) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple de uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas. La tabla siguiente ilustra el concepto básico de la adecuación.

Tabla 2. Cómo realizar la adecuación de los factores internos y externos para formular estrategias alternativas

<b>Factor interno clave</b>		<b>Factor externo clave</b>		<b>Estrategia resultante</b>
Exceso de capacidad de trabajo (fuerza interna)	+	Crecimiento anual del 20% en la industria de cablevisión (oportunidad externa)	-	Adquirir Visioncable, Inc
Insuficiencia de capacidad (debilidad interna)	+	Salida de la industria de dos de competidores extranjeros importantes (oportunidad externa)	-	Perseguir integración vertical comprando instalaciones de la competencia
Gran experiencia en I y D (fuerza interna)	+	Cantidad decreciente de adultos jóvenes (amenaza externa)	-	Desarrollar productos nuevos para adultos con más años

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

### 1. La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

#### a) *Las estrategias FO*

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

*b) Las estrategias DO*

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

*c) Las estrategias FA*

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

*d) Las estrategias DA*

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Ilustración 2. La matriz AODF para la formulación de estrategias.

<i>Dejar siempre en blanco</i>	<b>FUERZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<b>ESTRATEGIAS-FO</b>	<b>ESTRATEGIAS-DO</b>
1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	1. 2. Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 3. 4. 5.
<b>AMENAZAS-A</b>	<b>ESTRATEGIAS-FA</b>	<b>ESTRATEGIAS-DA</b>
1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 5.	1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas. 3. 4. 5.

Nótese a que la matriz AODF cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (las celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz AODF se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz AODF, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz AODF para una compañía del ramo de los alimentos.

Ilustración 3. La matriz AODF para Campbell Soup Company

	<p><b>FUERZAS-F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52</li> <li>2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94</li> <li>3. La moral de los empleados es buena</li> <li>4. El Nuevo sistema de información computarizado</li> <li>5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 %</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES-D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se han resuelto demandas legales</li> <li>2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 %</li> <li>3. Falta de un sistema de administración estratégica</li> <li>4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 %</li> <li>5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unificación de Europa Occidental</li> <li>2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos</li> <li>3. Economías de libre mercado naciendo en Asia</li> <li>4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año</li> <li>5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F1, F5, O1)</li> <li>2. Construir planta manufacturera en México (F2, F5, O5)</li> <li>3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F3, O3)</li> <li>4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F1, F5, O3)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D3, O1)</li> <li>2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D1, O2, O4)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año</li> <li>2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4 %</li> <li>3. Economías inestables de Asia</li> <li>4. Las latas de latón no son biodegradables</li> <li>5. Valor bajo del dólar</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F1, F5, A2)</li> <li>2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F1, F5, A2)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D3, A3, A5)</li> <li>2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D5, A1)</li> </ol>

Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el capítulo relativo a las estrategias en acción, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz AODF. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

### G. Aspectos culturales de la elección de estrategias

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. La cultura es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades. Es la dimensión humana la que crea solidaridad y significado y que inspira compromiso y productividad en una organización cuando se

aplican cambios a la estrategia. Todos los seres humanos tenemos una necesidad básica de encontrarle sentido al mundo, de sentir que se controla, y de darle significado. Cuando las circunstancias amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso pueden llegar a sabotear las estrategias en un esfuerzo por reconquistar el statu quo.

Es aconsejable contemplar la administración estratégica desde una perspectiva cultural porque el éxito muchas veces depende del grado de apoyo que las estrategias reciben de parte de la cultura de la empresa. Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad. Sin embargo, si no hay una cultura de apoyo y si ésta no se cultiva, entonces los cambios de estrategia pueden resultar nulos o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede llegar a ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado del antagonismo puede ser la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales tal vez sean más atractivas porque los grandes cambios pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo. Siempre que dos empresas se fusionan es muy importante evaluar y considerar los vínculos entre cultura y estrategia. Por ejemplo, Michael Blumenthal, presidente del consejo y director general de Unisys Corporation (Compañía formada gracias a la fusión de Sperry y Burroughs) describe la cultura de Unisys como una destilación consciente de las mejores costumbres, modos, símbolos y principios de Sperry y Burroughs; Unisys no es sólo una mezcla equilibrada de Sperry y Burroughs.

Cuando dos o tres compañías de diferentes países constituyen una empresa de riesgo compartido, por ejemplo la empresa formada recientemente por Honeywell, NEC Corporation de Japón y Compagnie des Machines Bull de Francia, la fusión de las culturas corporativas puede ser un problema. Jerome Meyer, ejecutivo de Honeywell, es presidente y director general de la nueva organización, la primera compañía multinacional del ramo de las computadoras. "No hablamos establecido una alianza de estas dimensiones antes, con toda su diversidad geográfica y conflictos culturales", dice Michael Geran, analista de E. F. Hurton. "La capacidad para administrarla representará un desafío inmenso". Pronosticó que Meyer sería, primordialmente, "un árbitro".

La cultura ofrece la explicación de las dificultades que encuentra una empresa cuando trata de cambiar el sentido de sus estrategias, como explican las siguientes palabras:

La cultura corporativa "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino que además, el éxito o el fracaso de las reformas que necesita la empresa radica en la excelencia de la gerencia y en su capacidad para cambiar la cultura impulso de la empresa en tiempo y forma con los cambios que requieren las estrategias.

## H. *Las políticas para elegir estrategias*

Todas las organizaciones son políticas. Las maniobras políticas, si no se llevan cuidadosamente, con su men tiempo valioso, alteran los objetivos de la organización, distraen la energía humana y producen la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones los prejuicios políticos y las preferencias personales se entremeten indebidamente en las decisiones para elegir estrategias. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, combinada con las aspiraciones de diferentes personas en cuanto a sus carreras y la necesidad de asignar los recursos escasos, proporcionan que se formen coaliciones de personas que luchan por cuidar de sí mismas primero y de la organización en segundo, tercer o cuarto lugar. Muchas veces, las coaliciones de personas se forman en torno a cuestiones estratégicas clave que afectan a la empresa. Una responsabilidad primordial de los estrategas consiste en guiar el desarrollo de las coaliciones, en nutrir un concepto global de equipo y en conseguir el apoyo de individuos clave y de grupos de individuos.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones estratégicas con frecuencia se basan en la política del momento. Con el desarrollo de mejores instrumentos para formar estrategias, los factores políticos pierden importancia para tomar decisiones estratégicas. En ausencia de la objetividad, los factores políticos en ocasiones dictan las estrategias, situación por demás desafortunada. La administración de las relaciones políticas es parte integral del proceso para crear entusiasmo y espíritu de grupo en una organización. Don Beeman y Tom Sharkey ofrecen las siguientes directrices para reducir al mínimo los aspectos negativos de las políticas organizacionales.

1. Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados.
2. Diferenciar la recompensa para los actores que obtienen buenos y malos resultados.
3. Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto y directamente posible.
4. Reducir al mínimo la competencia de los gerentes por obtener recursos.
5. Acabar con la competencia entre gerentes para obtener recursos.
6. Cuando existen imperios políticos muy unidos, descomponerlos eliminando los subgrupos más disfuncionales o dividiéndolos.
7. Tener gran sensibilidad para detectar a los gerentes cuya forma de operar consiste en personalizar el patrocinio político. Dirigirse a estas personas con la orden de "detener las maniobras políticas". En caso de que continúen, separarlos de su puesto y, de preferencia, de la compañía.

Un estudio clásico de la administración estratégica en nueve corporaciones grandes estudiaba las tácticas políticas de los estrategas con éxito y sin él. Se encontró que los estrategas con éxito permitían que las ideas y las proposiciones que contaban con poco apoyo murieran solas, a causa de la falta de acción y que interponían mis obstáculos o pruebas para las ideas con mucho apoyo, consideradas inaceptables, pero sin

que hubiera una oposición abierta. Los estrategas con éxito mantenían un perfil político bajo tratándose de propuestas inaceptables y luchaban por permitir que la mayor parte de las decisiones negativas provinieran de subalternos o de consensos de grupo, reservando así su poder de veto personal para temas importantes o momentos cruciales. Los estrategas con éxito charlaban mucho y hacían preguntas informales para estar al tanto de cómo iban avanzando las cosas y para saber cuándo intervenir. Encabezaban la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían mucho de los cuestionarios informales y hacían pruebas y aclaraciones hasta que surgía un consenso.

Los estrategas con éxito recompensaban, con generosidad y en forma visible, los impulsos clave que triunfaban. Asignaban la responsabilidad de los impulsos nuevos importantes a "paladines es decir, a las personas que más se identificaban con la idea o el producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de ésta. Permanecían alerta a las consecuencias simbólicas de sus propias acciones y afirmaciones, para no enviar falsas señales que podrían estimular movimientos en sentidos no deseados.

Los estrategas con éxito se aseguraban de que todas las bases de poder importantes dentro de una organización estuvieran representadas en los mandos superiores o tuvieran acceso a ellos. Introducían rostros nuevos y opiniones nuevas cuando se consideraban cambios importantes. (Esto es importante porque los empleados y los gerentes nuevos suelen tener más entusiasmo e ímpetu que los empleados que llevan mucho tiempo en la empresa. Los empleados nuevos no "ven el mundo de la misma manera" ni actúan como escudos contra los cambios.). Los estrategas con éxito reducían al mínimo su exposición política en caso de temas muy polémicos y en circunstancias en que era probable una oposición importante de centros clave del poder. Estos resultados, en su conjunto sientan las bases para administrar las relaciones políticas en una organización.

Como los estrategas deben ser eficaces en el mercado y deben tener capacidad para conseguir el compromiso interno, las siguientes tácticas, usadas por políticos desde hace muchos siglos pueden ayudar a los estrategas:

## 1. Tácticas utilizadas por los políticos

### a) *La equifinalidad*

Muchas veces se pueden obtener resultados similares usando diferentes medios o vías. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado de éxito es más importante que imponer un método para alcanzarlo. Tal vez se puedan generar alternativas nuevas que produzcan resultados iguales, pero con mucho mayor potencial para conseguir el compromiso.

### b) *La satisfacción*

Alcanzar resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar resultados "óptimos" con una estrategia impopular.

c) *La generalización*

El cambiar el punto focal de cuestiones concretas a otras más generales podría aumentar las opciones de los estrategas para conseguir el compromiso de la organización.

d) *El enfoque hacia cuestiones de orden superior*

Al elevar un asunto a un orden superior, es posible posponer muchos intereses a corto plazo para provecho de otros a largo plazo. Por ejemplo, la industria de los automóviles y la siderúrgica, concentrándose en cuestiones de supervivencia, pudieron convencer a los sindicatos de que hicieran concesiones en cuanto a los aumentos salariales.

e) *Brindar acceso político tratándose de cuestiones importantes*

Las decisiones de estrategias y políticas que tienen consecuencias negativas considerables para los mandos medios motivarán que éstos se comporten en forma intervencionista. Si los mandos medios no reciben una oportunidad de adoptar una posición respecto a estas decisiones en foros políticos adecuados, son capaces de oponerse con éxito a las decisiones después de que han sido tomadas. Proporcionar este acceso político le dará a los estrategas información que, en caso contrario, no habría estado a su alcance, además de que les puede resultar útil para administrar el comportamiento intervencionista.

I. El papel del consejo de directores

La falta generalizada de participación de los consejos de directores en el proceso de la administración estratégica está cambiando en Estados Unidos. Por tradición, los consejos de directores han sido principalmente "personas del interior" que no se atrevían a dudar de la palabra de los altos ejecutivos en cuanto a cuestiones estratégicas. Por lo general, se ha entendido que los estrategas son responsables de aplicar la estrategia, y de sus resultados, de tal manera que son ellos, y no los miembros del consejo, quienes deben formular la estrategia. En consecuencia, los altos ejecutivos normalmente evitaban discutir la estrategia global con los directores porque el resultado de tales discusiones solía restringir su libertad de acción. Las opiniones de los miembros del consejo rara vez se tomaba en cuenta para adquisiciones, desinversiones, grandes inversiones de capital y otras cuestiones estratégicas. Con frecuencia, el consejo sólo se reunía una vez al año para cumplir con el requisito mínimo legal. En muchas organizaciones los consejos sólo servían para desempeñar un papel tradicional de legitimación.

Hoy, los consejos de directores están compuestos principalmente por "personas del exterior" que están involucrándose más con la administración estratégica de la organización. En un estudio reciente de 1,300 corporaciones grandes de Estados Unidos, casi 40% de los consejos de administración informaron que tenían parte activa en el proceso de la administración estratégica de sus empresas. En Estados Unidos la tendencia es hacia consensos más pequeños, ahora de un promedio de 12 miembros, en lugar de los 18 que había hace apenas unos años. Los consejos más pequeños pueden discutir las cuestiones importantes

con más facilidad y las personas que componen grupos pequeños asumen la responsabilidad en forma más personal.

Así como los directores están empezando a conceder más importancia a estar informados sobre la salud y las operaciones de la organización, también están adoptando un papel más activo para asegurarse de que los documentos que salen al público sean declaraciones exactas de la situación de la empresa. Cada vez se reconoce más que los consejos de administración tienen una responsabilidad social ante los accionistas y la sociedad por todas las actividades de la compañía, por los resultados de la corporación y por asegurarse de que la empresa cuenta con un estrategia eficaz. Se considera que el director que no acepta la responsabilidad por auditar o evaluar la estrategia de una empresa está cometiendo una infracción grave de sus obligaciones. Los accionistas, las oficinas de gobierno y los clientes están entablando, cada vez con más frecuencia, demandas jurídicas contra los directores por fraude, omisiones, revelación de información inexacta, falta de la debida diligencia e ignorancia culpable de las operaciones de la empresa. Los seguros de responsabilidad civil para directores se han encarecido muchísimo y han llevado a muchos directores a renunciar.

Dos sentencias recientes han afectado particularmente el papel que desempeñan los consejos de administración en el proceso para formular la estrategia. En primer lugar, la Corte suprema de Delaware sentenció que los directores de Trans Unión Corporation hablan violado los intereses de las partes cuando apresuradamente aceptaron la oferta de absorción de Marmon Group; esa sentencia erosiona la llamada regla del juicio para los negocios, que protege a los directores contra cualquier responsabilidad siempre y cuando sus decisiones sean un esfuerzo hecho de buena fe para servir a los mejores intereses de la corporación. Una señal dará del caso Trans Union es que la prisa puede ser muy cara para los miembros del consejo.

Otra sentencia que marcará un hito y que ilustra que los consejos de administración están siendo considerados responsables de la actuación global de las organizaciones es el caso de Federal Deposit Insurance Corporation que obligó a Continental Illinois a aceptar la renuncia de diez directores externos del banco con problemas. Las consecuencias del aumento de la presión jurídica sobre los miembros del consejo es que los directores están exigiendo cada vez mayor acceso, en forma más regular, a información sobre los resultados financieros.

Kesner y Johnson recientemente identificaron algunas reformas en las juntas de consejo que están reduciendo la posibilidad de demandas. Estas reformas incluyen: aumentar el porcentaje de personas del exterior en el consejo, separando el puesto del director ejecutivo y el presidente del consejo, requerir que los directores tengan una cantidad importante de acciones de la empresa y reducir el tamaño del consejo. Las personas del exterior ahora son más que las del interior en 90% de las empresas estadounidenses y el promedio de personas del exterior es el triple de las del interior.

Una respuesta directa del aumento de presión en los directores para que se mantengan informados y cumplan con sus responsabilidades es que los comités de auditoría son ahora cosa común. Milton Lauenstein propone que un consejo de directores realice una auditoría anual de la estrategia, en forma

muy similar a la que usa para revisar la auditoría anual financiera. Para efectuar esta auditoría, el consejo podría trabajar con los gerentes de operaciones o buscar asesoría en el exterior. Las preguntas que se presentan en la tabla siguiente ilustran los campos que podría cubrir la auditoría de la estrategia, pero sobra decir que no todas estas preguntas se aplican a todas las situaciones u organizaciones.

La tendencia de las corporaciones a una menor diversificación, mayor actividad de absorciones, mayor cantidad de presiones jurídicas, estructuras pluridivisionales y operaciones multinacionales aumentan el problema de mantener informados a los directores. Los consejos deben desempeñar un papel que llegue más allá de realizar una auditoría estratégica. Deben aportar mayor cantidad de información y consensos para el proceso para formular la estrategia a efecto de asegurarse de que los estrategas están cumpliendo con las necesidades de la empresa a largo plazo. Esto se está haciendo por medio de la formación de tres comités específicos del consejo: comités de nominación que proponen candidatos para el consejo y ejecutivos para la empresa; comités de compensación que evalúan la actuación de los mandos altos y determinan los términos y las condiciones de su contratación; y comités de política pública que prestan gran atención a las políticas de la compañía y los resultados en temas de interés, por ejemplo la ética del negocio, los asuntos de los consumidores y las actividades políticas.

Casi 41% de las empresas que cuentan con un consejo de directores han elaborado un enunciado de la misión del consejo. El enunciado de la misión del consejo de administración describe el propósito y la intención del consejo y define ante qué persona del consejo es responsable y de qué. El enunciado de la misión del consejo también habla de las expectativas de la compañía en cuanto a la calidad de la preparación para realizar las juntas del consejo y para su proceso. En general, las misiones de los consejos de administración habrán de expandirse en los años noventa. Las compañías tendrán que asignar a gerentes que se unan a los directores en los comités del consejo, en lugar de limitar el contacto de los consejos a sólo unos cuantos mandos superiores. Los directores habrán de adoptar una posición más activa para preparar a los gerentes, en lugar de limitarse a reaccionar a las iniciativas de los gerentes.

Los consejos de directores fuertes están ligados a los resultados superiores de la organización. Los consejos poderosos participan en las decisiones corporativas con mayor profundidad, comparten sus experiencias con el director general en cuanto a ciertas estrategias y toman parte activa en el análisis de la industria. Las empresas pueden desarrollar consejos más poderosos revisando con regularidad las actividades de los comités del consejo, evaluando las juntas de consejo y haciendo que el consejo se involucre más con cuestiones estratégicas. Es cada vez mayor la cantidad de compañías que le pagan a los miembros del consejo, parcial o totalmente, con acciones, lo que hace que los directores del exterior tengan más motivos para identificarse con las partes interesadas que representan y no con el director general que supervisan.

## *J. Conclusión*

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Toda organización debe estar atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta antes o

después. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Una organización que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está precipitando su ocaso. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización debe establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

Hay instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias y se integran en un marco práctico de tres etapas. Los instrumentos como la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias. Los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar. Debido al aumento de la presión legal de los grupos externos, los consejos de directores están asumiendo un papel más activo para el análisis y la elección de estrategias. Esta tendencia es muy positiva para las organizaciones.

## Capítulo 6. Adaptación de la Estrategia a la Situación

### I. Adaptación de la estrategia a la situación

- La estrategia no es algo que se pueda construir de manera repentina alrededor de una mesa de conferencias...Terry Haller
- La esencia de formular la estrategia competitiva consiste en relacionar a una compañía con su entorno ...la mejor estrategia para una compañía en particular es, a la larga, una fórmula única que refleje sus circunstancias especiales. Michael E. Porter
- No se elige ser global. El mercado lo elige a uno, lo obliga emprender acciones. Alain Gomez, Presidente Thomson, S.A.

#### A. *Tipos clásicos de entornos industriales y situaciones de las compañías*

Saber qué estrategia funciona mejor en el negocio de una compañía depende en parte del entorno industrial en el cual ésta compete y en parte por la situación de la compañía. Para demostrar qué tipos de consideraciones implica adaptar una estrategia ala situación, este capítulo examina la creación de la estrategia en ocho tipos clásicos de entornos industriales y situaciones de las compañías:

1. Competencia en una industria joven y emergente.
2. Competencia durante la transición hacia la madurez industrial.
3. Competencia en industrias maduras o en declive.
4. Competencia en industrias fragmentadas.
5. Competencia en mercados internacionales.
6. Estrategias para los líderes industriales.

7. Estrategias para las compañías que ocupan el segundo lugar.
8. Estrategias para compañías débiles y en crisis.

### *B. Estrategias para competir en industrias emergentes*

Una industria emergente es aquella que se encuentra en su etapa inicial de formación. La mayoría de las compañías se encuentra en una etapa de arranque, añadiendo personas, adquiriendo o construyendo instalaciones, impulsando la producción, tratando de ampliar la distribución y de ganarse la aceptación de los compradores. Con frecuencia, estas empresas también tienen que solucionar problemas importantes de diseño y tecnología.

#### 1. Retos especiales en las industrias emergentes

Las industrias emergentes presentan retos especiales a los creadores de las estrategias:

- Debido a que el mercado es nuevo y no ha sido probado, existe mucha incertidumbre en cuanto a cómo va a funcionar, con qué rapidez crecerá y qué tamaño alcanzará; la disponibilidad de datos históricos es tan pobre que resulta inútil para prever las tendencias futuras.
- Por lo general, una gran parte del conocimiento tecnológico está patentado y protegido con gran celo, y desarrollado internamente por las compañías pioneras; se busca la protección con patentes para tener una ventaja competitiva.
- Con frecuencia, no existe consenso respecto a cuáles tecnologías de producción serán más eficientes y cuáles atributos de los productos preferirán los compradores. El resultado es que a nivel industrial existe una falta de estandarización de productos y tecnológica, grandes diferencias en la calidad y el rendimiento de los productos y una situación en la cual cada compañía tiene que iniciar su propio enfoque con respecto a la tecnología, el diseño de productos, la mercadotecnia y la distribución.
- Las barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas; entrarán más compañías en etapa de arranque y grandes compañías externas si el futuro de la industria parece promisorio.
- Con frecuencia, los efectos de la curva de experiencia permiten que haya importantes reducciones de costos conforme aumenta el volumen.
- Las compañías cuentan con poca información sólida acerca de los competidores, de la rapidez con la cual los productos están obteniendo la aceptación de los compradores, y de las experiencias de los usuarios con el producto; no hay asociaciones comerciales que recopilen y distribuyan la información.
- Puesto que todos los compradores son usuarios de primera vez, la tarea de la mercadotecnia es inducir la compra inicial y superar la preocupación de los clientes acerca de las características, la confiabilidad del rendimiento, y los conflictos reclamos de compañías rivales.
- Muchos compradores esperan que los productos de primera generación se mejoren con rapidez, por lo que esperan y compran hasta que el diseño del producto y la tecnología maduren.
- Las compañías pueden tener problemas para asegurar un amplio abastecimiento de materia prima y de componentes (hasta que los proveedores estén listos para satisfacer las necesidades de la industria).
- Muchas compañías no cuentan con los fondos suficientes para apoyar la investigación y el desarrollo necesarios y para sobrevivir a los años difíciles hasta que el producto encuentre su posición.

Los dos asuntos estratégicos críticos que enfrentan las compañías en una industria emergente son (1) cómo financiar la fase de arranque y (2) qué segmentos del mercado y qué ventaja competitiva perseguir para asegurar una posición líder en la industria. Por lo general, son viables las estrategias competitivas dirigidas hacia el bajo costo o la diferenciación. La estrategia de enfoque sólo debe considerarse cuando las finanzas son limitadas y la industria tiene demasiadas fronteras tecnológicas como para perseguir todas al mismo tiempo, una opción para las empresas con limitaciones financieras es formar una alianza estratégica o una empresa conjunta con otra compañía y así obtener el acceso a las habilidades y los recursos necesarios. Uno de los problemas más desafiantes de la estrategia empresarial es manejar todos los riesgos y oportunidades de una industria emergente.

## 2. Lineamientos de éxito de la industria emergente

Para tener éxito en una industria emergente, las compañías necesitan tener en mente los siguientes lineamientos:

1. Tratar de ganar la carrera inicial para obtener el liderazgo industrial usando una estrategia empresarial osada y creativa. Debido a que una industria emergente no cuenta con reglas del juego establecidas y a menudo los participantes industriales intentan una serie de enfoques estratégicos, una compañía pionera con una estrategia poderosa puede moldear las reglas y convertirse en el líder de la industria.
2. Trabajar duro para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad de los productos y desarrollar características de rendimiento atractivas.
3. Tratar de obtener las ventajas por dar el primer paso relacionadas con más modelos, mejores estilos, compromisos tempranos con proveedores de materia prima y tecnología, efectos de la curva de experiencia y nuevos canales de distribución.
4. Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas áreas geográficas y nuevas aplicaciones para los usuarios. Hacer que sea más fácil y económico para los compradores de primera vez probar el nuevo producto de la industria.
5. Cambiar gradualmente el énfasis de la publicidad de una creación de conciencia en cuanto al producto a una creciente frecuencia de uso y el fomento de la lealtad hacia la marca.
6. Moverse con rapidez cuando se disipa la incertidumbre tecnológica y surge una tecnología “dominante”; tratar de ser pioneros en el “diseño dominante” (pero tener precaución cuando la tecnología se este desarrollando tan rápidamente que quizá las inversiones iniciales se hagan obsoletas).
7. Usar reducciones de precios para atraer al mercado a los compradores sensibles a los precios.
8. Esperar a que entren en la industria las grandes compañías establecidas en busca de oportunidades de crecimiento conforme disminuye su percepción de riesgo por invertir en la industria. Tratar de prepararse para la entrada de competidores poderosos prediciendo (a) quién ingresará (tomando como base las barreras de entrada presentes y futuras) y (b) qué tipos de estrategias emplearán.

El valor a corto plazo de ganar la primera carrera por el crecimiento y la participación en el mercado tiene que equilibrarse con la necesidad a largo plazo de crear una ventaja competitiva duradera y una posición en el mercado que se pueda defender. Los nuevos entrantes, atraídos por el potencial de crecimiento y utilidades, pueden saturar el mercado. Los agresivos recién llegados, con aspiraciones de liderazgo en la

industria. Pueden convertirse rápidamente en jugadores importantes si adquieren las operaciones de competidores más débiles o se fusionan con ellas. Una empresa reciente de un solo negocio en una industria de rápido desarrollo puede ayudar a su causa seleccionando personas experimentadas para el consejo de administración, empleando a directivos con experiencia en dirigir nuevos negocios a través del desarrollo propio, o fusionándose con otra compañía para obtener una mayor experiencia y una base de recursos más fuerte.

*A. Estrategias para competir durante la transición hacia la madurez de la industria.*

El rápido crecimiento de la industria no es eterno. Sin embargo, la transición hacia un ambiente maduro de menor crecimiento no empieza con un programa que se pueda predecir fácilmente y puede verse dificultado por un flujo constante de avances tecnológicos, innovaciones en los productos u otras fuerzas motrices que continúan rejuveneciendo la demanda en el mercado. No obstante, conforme se debilitan las tasas de crecimiento, por lo general la transición produce cambios fundamentales en el ambiente competitivo de la industria.

1. El menor crecimiento en la demanda de los compradores genera más competencia directa por la participación en el mercado. Las compañías que desean continuar con una trayectoria de crecimiento rápido empiezan a buscar maneras de quitar clientes a los competidores. Son comunes los estallidos de reducciones de costos, creciente publicidad y otras tácticas agresivas.
2. Los compradores se vuelven más exigentes, ocasionando a menudo una negociación más difícil para lograr compras sucesivas. Puesto que los compradores tienen experiencia con el producto y conocen las marcas de la competencia, son más capaces de evaluar las distintas marcas y negociarán con los vendedores para obtener mejores tratos.
3. Con frecuencia, la competencia da un mayor énfasis al costo y el servicio. A medida que todos los vendedores empiezan a ofrecer los atributos de los productos que prefieren los compradores, las elecciones de éstos dependen cada vez más del vendedor que ofrece la mejor combinación de precio y servicio.
4. Las compañías tienen un problema de “saturación” al añadir capacidad de producción. Las menores tasas de crecimiento industrial significan reducciones en la expansión de la capacidad. Todas las compañías deben supervisar los planes de expansión de los rivales y programar con cuidado los suyos para minimizar las condiciones de superávit en la industria. Añadir demasiada capacidad demasiado pronto puede afectar negativamente las utilidades de la compañía en el futuro.
5. Es más difícil obtener la innovación de los productos y nuevas aplicaciones para los usuarios finales. Los productores encontrarán que cada vez es más difícil desarrollar nuevas características de los productos, encontrar usos adicionales para ellos y mantener el entusiasmo de los compradores.
6. Aumenta la competencia internacional. Las compañías nacionales que tienen al crecimiento dentro de sus planes empiezan a buscar oportunidades de venta en mercados foráneos. Algunas compañías, que buscan reducir costos, reubican plantas en países con menores costos salariales. La mayor estandarización de los productos y la difusión del conocimiento tecnológico reducen las barreras de entrada y permiten que las compañías foráneas se conviertan en importantes competidores en los mercados de más países. El liderazgo industrial pasa a las compañías con la

mayor participación en el mercado global y con sólidas posiciones competitivas en la mayoría de los principales mercados geográficos del mundo.

7. La rentabilidad industrial disminuye temporal o permanentemente. El menor crecimiento, la creciente competencia, los compradores más difíciles y los ocasionales períodos de exceso de capacidad ejercen presión en los márgenes de utilidad industrial. Por lo general, las compañías más débiles y menos eficientes son las que más se resienten.
8. La eliminación competitiva resultante propicia una serie de fusiones y adquisiciones entre los competidores anteriores, saca algunas compañías de la industria y, en general, produce la consolidación de ésta. Las compañías ineficientes y las empresas con estrategias competitivas débiles pueden sobrevivir en una industria con crecimiento rápido. Sin embargo, una competencia más difícil en la etapa de madurez de la industria pone al descubierto la debilidad competitiva y da como resultado que sólo sobrevivan los más capaces en el mercado.

Conforme disminuye el crecimiento en el mercado y se acumulan las presiones competitivas, las compañías pueden hacer varios movimientos estratégicos para fortalecer sus posiciones competitivas.

### 1. Depuración de la línea de productos.

Una amplia selección de modelos, características y opciones tiene valor competitivo en la etapa de crecimiento, durante la cual siguen desarrollándose las necesidades de los compradores. Sin embargo, esta variedad puede llegar a ser muy costosa cuando la competencia de precios se hace más rígida y se reducen los beneficios de utilidad. Demasiadas versiones de los productos evitan que las compañías logren los ahorros de las largas carreras de producción. Además, es posible que los precios de las versiones que no se venden rápidamente no cubran sus costos reales. La depuración en las líneas de productos y la concentración de los esfuerzos de ventas en los artículos cuyos márgenes son los más altos y donde la compañía tiene una ventaja competitiva reducen los costos y ayudan a que la estrategia se ajuste a los puntos fuertes de la compañía.

### 2. Mayor énfasis en la innovación de los procesos.

Los esfuerzos por “volver a inventar” el proceso de fabricación pueden tener dos resultados positivos; costos más bajos y mejor control de calidad. La innovación de los procesos puede incluir la mecanización de actividades de costo alto, la renovación de las líneas de producción para mejorar la eficiencia en la mano de obra y un creciente uso de tecnología avanzada (robótica, controles computadorizados y vehículos guiados automáticos). Las compañías japonesas han usado con éxito la innovación en los procesos de fabricación para convertirse en fabricantes de bajo costo de productos con mejor calidad.

### 3. Mayor enfoque en la reducción de costos.

La competencia más rígida en los precios proporciona un incentivo adicional a las compañías para reducir sus costos unitarios. Estos esfuerzos pueden cubrir un gran frente: las compañías pueden negociar con los proveedores para obtener mejores precios, cambiar a componentes con precios más bajos, desarrollar

diseños más económicos de los productos, eliminar las tareas innecesarias de la cadena de actividad y costo, aumentar la eficiencia de fabricación y distribución, y reducir los gastos administrativos generales.

#### 4. Aumento de las ventas a los clientes actuales.

En un mercado maduro, quitar clientes a los rivales para crecer tal vez no sea tan atractivo como aumentar las ventas a los clientes existentes. Las estrategias para aumentar las compras de los clientes existentes pueden consistir en ampliar las líneas ofrecidas para incluir productos complementarios y servicios auxiliares, encontrar más formas en que los clientes puedan usar el producto y efectuar más funciones para los compradores (ensamble de componentes antes del embarque). Por ejemplo, los supermercados han elevado las ventas promedio añadiendo alquiler de videos, cajeros automáticos y alimentos preparados.

#### 5. Compra de compañías rivales a precios de oferta.

A veces se puede adquirir con facilidad a los rivales desesperados. Las adquisiciones a precios de oferta pueden ayudar a crear una posición de bajo costo si presentan oportunidades para tener una mayor eficiencia operativa. Además, la base de clientes de una compañía adquirida puede proporcionar una mayor cobertura del mercado. Las adquisiciones más aceptables son aquellas que aumentan de manera importante la fuerza competitiva de la compañía que las adquiere.

#### 6. Expansión internacional.

Conforme madura su mercado nacional, una compañía puede buscar entrar en mercados foráneos donde todavía exista un potencial atractivo de crecimiento y las presiones competitivas no sean tan fuertes. La expansión foránea es muy atractiva si el equipo ya no es adecuado para las operaciones nacionales pero puede usarse para la producción de exportaciones o para plantas en mercados extranjeros menos desarrollados (una condición que reduce los costos de entrada). Estas posibilidades surgen cuando (1) los compradores foráneos tienen necesidades menos complejas. (2) las aplicaciones finales son mucho más sencillas y (3) los competidores foráneos son menores, menos formidables y no emplean la más reciente tecnología de producción. Las estrategias para la expansión internacional tienen más sentido cuando las habilidades y la reputación de una compañía nacional se pueden transferir a los mercados foráneos.

#### 7. Peligros estratégicos

Quizá el mayor error que puede cometer una compañía durante la transición hacia la madurez industrial es actuar a medidas entre el bajo costo, la diferenciación y el enfoque. Esta situación ocasionará que la compañía termine con una estrategia confusa, sin una posición en el mercado bien delimitada, una imagen “mediocre” con los compradores y sin ventaja competitiva. Otros peligros incluyen sacrificar la posición competitiva a largo plazo por una utilidad a corto plazo, esperar demasiado para responder a la reducción de precios, verse atrapada dentro de una capacidad excesiva cuando disminuye el crecimiento, gastar

demasiado en esfuerzos de mercadotecnia para elevar el crecimiento de ventas y no poder perseguir la reducción de costos pronto y con la agresividad necesaria.

### *B. Estrategias para compañías en industrias maduras o en declive*

Muchas compañías operan en industrias donde la demanda crece con más lentitud que el promedio de la economía, o incluso está en decadencia. Aunque la maximización de los flujos de efectivo, la venta y el cierre son estrategias obvias para los competidores no comprometidos con expectativas oscuras a largo plazo, los competidores fuertes pueden lograr un buen rendimiento en un entorno estancado del mercado. El hecho de que la demanda se encuentre estancada o es un factor suficiente para que una industria no tenga atractivo. La venta puede ser o no práctica, y las operaciones de cierre siempre son el último recurso.

Las empresas que compiten en industrias en declive o con bajo crecimiento tienen que aceptar las difíciles realidades de continuar estancadas y deben fijarse metas de rendimiento que sean consistentes con las oportunidades disponibles del mercado. El flujo de efectivo y el rendimiento en la inversión son criterios más adecuados que las mediciones orientadas al crecimiento del rendimiento, pero las compañías no tienen que descartar el crecimiento de las ventas y de la participación en el mercado. Es probable que los competidores fuertes quieran quitar las ventas a los rivales más débiles, y la adquisición o la salida de compañías más débiles puede ayudar a las compañías que permanezcan a capturar una mayor participación en el mercado.

#### 1. Temas estratégicos de éxito

En general, las compañías que han tenido éxito en industrias estancadas se han basado en uno de los siguientes temas estratégicos.

1. Buscar una estrategia de enfoque identificando, creando y explotando los segmentos de crecimiento de la industria. Los mercados con bajo crecimiento o decadentes, al igual que otros mercados, se componen de varios segmentos y subsegmentos. Con frecuencia, uno o más de estos segmentos crece con rapidez a pesar de la falta de crecimiento de la industria como un todo. Un competidor astuto que sea el primero en concentrarse en los segmentos más atractivos puede evitar el estancamiento de las ventas y utilidades y lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivos.
2. Hacer hincapié en la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos. La mejora en la calidad o la innovación puede rejuvenecer la demanda al crear nuevos segmentos de crecimiento importantes o incitando a los consumidores a comprar. La innovación exitosa de los productos abre un camino para competir con precios iguales o mejores que los de los rivales. La diferenciación basada en la innovación tiene la ventaja adicional de que su imitación por parte de los rivales resulta difícil y costosa.
3. Trabajar con ahínco y constancia para reducir los costos. Cuando no se puede depender de los incrementos en las ventas para generar ingresos adicionales, las compañías pueden mejorar los márgenes de utilidad y el rendimiento en la inversión reduciendo continuamente los costos de operación y aumentando la eficiencia. Se puede lograr una posición de bajo costo: (1) mejorando el proceso

de fabricación gracias a la automatización y a una mayor especialización, (2) consolidando las instalaciones de fabricación que se usen por debajo de su capacidad, (3) añadiendo más canales de distribución para asegurar el volumen de unidades necesario para la producción de bajo costo, (4) cerrando establecimientos de distribución con bajo volumen y alto costo, y (5) renovando la cadena de costos por actividades para eliminar algunas de las tareas productoras de costos.

Estos tres temas no son mutuamente excluyentes. Los intentos por introducir versiones innovadoras de un producto pueden crear un segmento del mercado con crecimiento rápido. De manera similar, la mayor eficiencia operativa permite reducciones de precios que crean segmentos de crecimiento rápido. De manera similar, la mayor eficiencia operativa permite reducciones de precios que crean segmentos de crecimiento conscientes del precio. Es importante observar que los tres temas son variaciones de las tres estrategias competitivas genéricas, ajustados para adaptarse a las circunstancias de un ambiente industrial difícil.

Las industrias en declive más atractivas son aquellas en las cuales el descenso es razonablemente lento, existe una gran demanda inherente y quedan algunos nichos redituables. Los peligros de un mercado estancado incluyen: (1) quedar atrapado en una improductiva guerra de desgaste, (2) desviar demasiado efectivo de un negocio con demasiada rapidez (acelerando así la desaparición de la compañía) y (3) ser demasiado optimista acerca del futuro de la industria y esperar pacientemente a que las cosas mejoren.

### *C. Estrategias para competir en industrias fragmentadas*

Varias industrias están invadidas por cientos, incluso miles, de compañías pequeñas y medianas, muchas de ellas de propiedad privada y ninguna con una porción importante de las ventas totales de la industria. La característica sobresaliente de una industria fragmentada es la falta de líderes en el mercado con grandes participaciones en él que posean la influencia y la visibilidad para establecer el tono de la competencia. Algunos ejemplos de industrias fragmentadas incluyen: publicación de libros, jardinería y viveros, muebles de cocina, embarques en buques petroleros, reparación de automóviles, restaurantes y comidas rápidas, auditoría, vestidos para damas, fundidoras de metales, empaquetado de carne, cajas de cartón, casas de madera, hoteles y moteles, y muebles.

- Las bajas barreras de entrada permiten que las pequeñas compañías ingresen en forma rápida y barata.
- La falta de ahorros en la producción a gran escala permite que las pequeñas compañías compitan con las compañías más grandes basadas en la misma situación de costos.
- Los compradores necesitan cantidades relativamente pequeñas de productos adaptados (como en las formas empresariales, el diseño de interiores y la publicidad); debido a que la demanda de cualquier versión particular de los productos es pequeña, los volúmenes de ventas no pueden apoyar la producción, distribución o mercadotecnia en una escala que favorezca a una compañía grande.
- El mercado para el producto/servicio de la industria es local (tintorerías, construcción de residencias, servicios médicos, reparación de automóviles), lo cual proporciona una ventaja competitiva a las empresas locales que conocen a los compradores y las condiciones locales del mercado.

- Es tan grande y diversa la demanda en el mercado que se necesitan varias compañías para satisfacer los requisitos de los compradores (cuidado de la salud, energía, vestido).
- Los altos costos de transporte limitan el radio que puede atender una planta de manera económica, por ejemplo bloques de hormigón, casas, móviles, leche y grava.
- Los requisitos de la reglamentación local hacen que cada área geográfica sea distinta.
- La industria es tan nueva que ninguna compañía ha desarrollado todavía las habilidades y los recursos para poseer una importante participación en el mercado.

Algunas industrias fragmentadas se consolidan de manera natural conforme maduran. La competencia más rígida que acompaña al menor crecimiento produce una sacudida del las compañías débiles e ineficientes y una mayor concentración de vendedores mayores y más visibles. Otras industrias permanecen fragmentadas porque esta situación es inherente a la naturaleza de sus negocios. Otras más se quedan en una industria fragmentada debido a que las compañías existentes carecen de los recursos o del ingenio para emplear una estrategia que pueda promover la consolidación industrial.

Por lo general, las compañías en industrias fragmentadas se encuentran en una débil posición de negociación con los compradores y proveedores. Los recién llegados son una amenaza constante. La competencia de los productos sustitutos puede ser o no un factor importante. La rivalidad entre los competidores puede variar desde moderadamente fuerte hasta feroz. En dicho entorno, lo mejor que puede esperar una compañía es cultivar una base de clientes fieles y crecer un poco más rápidamente que el promedio industrial. Las estrategias competitivas basadas en el bajo costo, algún tipo de tema de diferenciación o el enfoque son viables excepto cuando el producto de la industria está sumamente estandarizado; entonces los competidores deben apoyarse en el bajo costo o en la especialización enfocada.

## 1. Opciones adecuadas para la estrategia competitiva en una industria fragmentada:

- Construir instalaciones de tipo estándar y trabajar en ellas. Este es un enfoque atractivo para que las compañías poseedoras de instalaciones en ubicaciones múltiples logren bajos costos. Estas compañías diseñan una instalación estándar, construyen establecimientos en ubicaciones favorables con un costo mínimo y después las hacen funcionar con una eficiencia máxima. McDonald's y 7—Eleven han perfeccionado esta estrategia, obteniendo utilidades excelentes en sus industrias respectivas.
- Convertirse en un operador de bajo costo. Cuando la competencia en los precios es intensa y los márgenes de utilidad se encuentran bajo presión constante, las compañías pueden buscar operaciones sin elementos superfluos para obtener precios generales bajos, el uso de mano de obra de alta productividad y bajo costo, un rígido control presupuestario y la total eficiencia operativa. Los productores de bajo costo exitosos pueden jugar el juego de la reducción de precios y seguir obteniendo utilidades superiores al promedio de la industria.
- Aumentar el valor para el cliente por medio de la integración. La integración hacia atrás o hacia adelante puede brindar oportunidades para reducir los costos o mejorar el valor que se proporciona a los clientes (como cortar los componentes de ensamble a su tamaño antes de enviarlos a los clientes, o proporcionar asesoría técnica).

- Especializarse por tipos de productos. Cuando los productos vienen en muchos modelos y estilos, puede ser muy eficaz una estrategia de enfoque basada en la especialización en un área de la línea. Algunas compañías en la industria de los muebles se especializan en un solo tipo de muebles, como camas de latón, muebles de ratán y mimbre, muebles de jardín, y muebles estilo “early american”. En las reparaciones de automóviles, las compañías se especializan en reparación de transmisiones; carrocería; y silenciadores, frenos y amortiguadores.
- Especializarse en tipos de clientes. Una compañía puede tratar a la competencia intensa de una industria fragmentada proporcionando servicio a los clientes (1) que tienen la menor influencia de negociación (debido a que son pocos o compran pocas cantidades); (2) que son los menos sensibles a los precios; (3) que tienen interés en los servicios adicionales, los atributos especiales de los productos u otros “extras”; (4) que hacen pedidos regulares; o (5) que tienen necesidades o gustos especiales.
- Enfocarse a un área geográfica limitada. Aunque una compañía en una industria fragmentada se ve imposibilitada de obtener una gran participación en el mercado industrial, puede lograr importantes ahorros en las operaciones internas cubriendo un área geográfica regional/local. La concentración de instalaciones y de actividades de mercadotecnia en un territorio limitado puede producir una mayor eficiencia en la fuerza de ventas, la entrega rápida y el servicio a cliente expedito, y una saturación publicitaria; al mismo tiempo, evita los gastos que implica tratar de emplear la estrategia a nivel nacional. Los supermercados, los bancos y los minoristas de las tiendas de departamentos han tenido éxito al funcionar ubicaciones múltiples dentro de un área geográfica limitada.

En industrias fragmentadas, las compañías tienen un alto grado de libertad estratégica; pueden coexistir muchos enfoques estratégicos diferentes.

#### A. *Estrategias para competir en mercados internacionales*

Las compañías se hacen “internacionales” por cualquiera de tres razones básicas el deseo de buscar nuevos mercados, la necesidad competitiva de lograr costos más bajos o el deseo de tener acceso a reservas de recursos naturales en otros países. Sin importar cuál sea la razón, una estrategia internacional tiene que orientarse a la situación y requiere un análisis cuidadoso de los aspectos de la industria internacional. Se debe poner especial atención a las formas en las que difieren las necesidades y los hábitos de los compradores, a los canales de distribución, al potencial de crecimiento a largo plazo, a las fuerzas motrices y a las presiones competitivas. Además de las diferencias de mercado básicas entre los países, existen otros cuatro factores de situación que son característicos de las operaciones internacionales: las variaciones de costos entre los países, los tipos de cambio fluctuantes, las políticas comerciales del gobierno anfitrión y el patrón de la competencia internacional.

##### 1. Variaciones en los costos de fabricación.

Las diferencias en los salarios, la productividad de los trabajadores, los índices de inflación, los costos de energía, las tasas fiscales y otros factores similares ocasionan importantes variaciones en los costos de fabricación entre los países. Con frecuencia, en algunos países las plantas tienen grandes ventajas en los costos de fabricación debido a sus menores costos de consumo ( en especial la mano de obra) o a sus

recursos naturales únicos. En dichos casos, los países de bajo costo se convierten en los principales lugares de producción, y la mayor parte de la producción se exporta a mercados ubicados en otros lugares del mundo. Por lo general, las compañías que tienen instalaciones en estos lugares (o que sus productos provienen de contratos con fabricantes de estos países) tienen una ventaja competitiva sobre las que no cuentan con ellas. La importancia de este punto es más evidente en países con costos salariales bajos como Taiwán, Corea del Sur, México y Brasil, los cuales se han convertido en paraísos para la producción de bienes con un alto contenido de mano de obra.

Otra reflexión importante en cuanto al costo de fabricación en la competencia internacional es el concepto de la participación en la fabricación, que es distinta de la participación en las marcas o la participación en el mercado. Por ejemplo, aunque menos del 40% de todas las videograbadoras que se venden en Estados Unidos tienen una marca japonesa, las compañías japonesas fabrican el 100% de estos aparatos; todos los vendedores obtienen sus videograbadoras de fabricantes japoneses. En hornos de microondas, las marcas japonesas tienen una participación en el mercado estadounidense de menos del 50%, pero las compañías japonesas tienen una participación en la fabricación de más del 85%. La participación en la fabricación es importante porque constituye un mejor indicador que la participación en el mercado en cuanto a qué competidor es el productor de bajo costo en la industria. En una industria globalmente competitiva, en la cual algunos competidores están al acecho del dominio global, ser el productor mundial de bajo costo es una poderosa ventaja competitiva. Con frecuencia, para lograr la posición de productor de bajo costo se requiere que una compañía tenga la mayor participación en la fabricación a nivel mundial, con la producción centralizada en una o algunas plantas con eficiencia máxima. Sin embargo, los importantes ahorros de mercadotecnia y distribución relacionados con las operaciones multinacionales también proporcionan un liderazgo de bajo costo.

## 2. Tipos de cambio fluctuantes.

La volatilidad de los tipos de cambio complica enormemente la cuestión de las ventajas de costo. Los tipos de cambio pueden fluctuar entre un 20% y un 40% anualmente. Los cambios de esta magnitud pueden borrar por completo la ventaja de bajo costo de un país o transformar una ubicación de costo alto en una competitiva en costos. Un dólar estadounidense fuerte hace que sea más atractivo para las compañías estadounidenses fabricar en otros países. Un dólar al alza puede eliminar una gran parte de la ventaja de costos que tienen los fabricantes extranjeros sobre los estadounidenses e incluso puede ser un indicador para que las compañías foráneas establezcan plantas de producción en Estados Unidos.

## 3. Políticas comerciales del gobierno anfitrión.

Los gobiernos nacionales han aprobado todo tipo de medidas que afectan el comercio internacional y la operación de compañías foráneas en sus mercados. Los gobiernos anfitriones pueden imponer derechos arancelarios y contribuciones, establecer requisitos de contenido local en los bienes que fabrican las compañías con sede extranjera dentro de sus fronteras y regular los precios de los bienes importados. Además, las compañías pueden enfrentar una telaraña de regulaciones con respecto a normas técnicas,

certificación de productos, aprobación previa de proyectos con inversión de capital, retiro de fondos de un país y una propiedad minoritaria (en ocasiones mayoritaria) por parte de los ciudadanos nacionales. Algunos gobiernos también proporcionan subsidios y préstamos con intereses bajos a las compañías naciones para ayudarlas a competir contra las compañías con sede extranjera. Otros gobiernos, ansiosos de obtener nuevas plantas y empleos, ofrecen subsidios, acceso a los mercados privilegiados y asistencia técnica a las compañías extranjeras.

#### 4. Competencia multinacional contra competencia global

Existen diferencias importantes en los patrones de la competencia internacional entre las industrias. En un extremo, la competencia se puede denominar multinacional porque efectúa dentro de un país; la competencia en cada mercado nacional es básicamente independiente de la competencia en otros mercados nacionales. Por ejemplo, existe una industria bancaria en Francia, otra en Brasil y otra en Japón, pero las condiciones competitivas de la banca difieren de manera importante en los tres países. Además, la reputación, la base de clientes y la posición competitiva de un banco en una nación tienen muy poca o ninguna relación con su capacidad para competir con éxito en otro. Una compañía puede competir a nivel internacional, pero el poder de su estrategia en una nación y la ventaja competitiva que posea quedan confinados a esa nación y no se difunden a los otros países donde trabaja. Con la competencia múltiple en el país no existe un “mercado internacional”, sino un grupo de mercados autosuficientes en los países. Las industrias caracterizadas por la competencia múltiple en el país incluyen muchos tipos de productos (café, cereales, alimentos enlatados, alimentos congelados,), muchos tipos de ventas minoristas, cerveza, seguros de vida, ropa y fabricación de metales.

En el otro extremo se halla la competencia global, en la cual los precios y las condiciones competitivas se relacionan con firmeza a través de los mercados de los países y el término mercado internacional o global adquiere su significado real. En una industria globalmente competitiva, la posición competitiva de una compañía en un país afecta su posición en otros países y se ve afectada por ella. Las compañías rivales compiten entre sí en muchos países, pero en especial en países donde los volúmenes de venta son grandes y donde es estratégicamente importante tener una presencia competitiva para crear una fuerte posición global en la industria. En la competencia global, la ventaja competitiva general de una compañía aumenta por sus operaciones a nivel mundial. La ventaja competitiva que ha creado en su país sede se ve complementada con las ventajas producidas por sus operaciones en el extranjero (plantas en países con sueldos bajos, capacidad de proporcionar a los clientes operaciones multinacionales propias y una reputación de la marca que es transferible de un país a otro). La fuerza de un competidor global es directamente proporcional a su cartera de ventajas competitivas basadas en los países. La competencia global existe en automóviles, aparatos de televisión, equipos de televisión, equipos de telecomunicaciones, copiadoras, relojes y aviones comerciales.

Una industria puede tener segmentos que sean globalmente competitivos y otros donde la competencia se dé a nivel de países. Por ejemplo, en la industria de los hoteles y moteles, los segmentos de precios bajos y medios se caracterizan por la competencia múltiple en países ya que los competidores atienden

principalmente a viajes dentro del mismo país. Sin embargo, en los segmentos empresarial y de lujo, la competencia es más global; las compañías como Marriott, Sheraton y Hilton tienen hoteles en muchos países y usan sistemas mundiales de reserva y normas comunes de calidad y servicio para atender a los viajeros internacionales. En los lubricantes, el segmento de los motores marinos es competitivo globalmente por que los barcos van de un puerto a otro y requieren el mismo aceite en todos los lugares donde atracan. El renombre de las marcas tiene un alcance global, y los productores exitosos de lubricantes para motores marinos (Exxon, British Petroleum y Shell, operan a nivel global. Sin embargo, en el aceite para automotores domina la competencia múltiple en el país. Los países tienen distintas condiciones climatológicas y patrones para conducir, la producción está sujeta a una economía de escala limitada y los costos de embarque son altos, además de que los canales de distribución minorista difieren mucho de país a país. Por lo tanto, las compañías nacionales como Quaker State y Pennzoil en Estados Unidos, así como Castrol en Gran Bretaña, pueden ser líderes en el mercado.

Todas estas consideraciones de las situaciones, junto con las obvias diferencias culturales y políticas entre los países, moldean el enfoque estratégico de una compañía en los mercados internacionales.

## 5. Tipos de estrategias internacionales

1. Autorizar a las compañías foráneas el uso de la propia tecnología o fabricar y distribuir los productos de la compañía (en cuyo caso los ingresos por regalías [royalties] del acuerdo de autorización.
2. Mantener una base de producción nacional (un país) y exportar bienes a mercados foráneos, usando ya sea los canales de distribución hacia adelante propiedad de la compañía o controlados en el extranjero.
3. Seguir una estrategia multinacional, por medio de la cual la estrategia internacional de una compañía se creara país por país para que responda a las necesidades de los compradores y a las condiciones competitivas de cada país donde opera. Los movimientos estratégicos en un país se hacen de manera independiente de las acciones que se emprendan en otro; la coordinación de la estrategia entre los países está supeditada a la necesidad de que la estrategia de la compañía se ajuste a las condicionales nacionales.
4. Seguir una estrategia global de bajo costo, donde la estrategia se basa en que la compañía sea un proveedor de bajo costo para los compradores en todos o casi todos los mercados estratégicamente importantes del mundo. Los esfuerzos estratégicos de la compañía se coordinan a nivel mundial para lograr una posición de bajo costo en relación con la de los competidores.
5. Seguir una estrategia global de diferenciación, donde una compañía diferencia sus productos en los mismos atributos en todos los países para crear una imagen y un tema competitivo uniformes. Los movimientos estratégicos de la compañía se coordina entre los países para lograr una diferenciación mundial uniforme.
6. Seguir una estrategia global de enfoque, donde la estrategia de una compañía consiste en intentar servir al mismo nicho identificable en cada uno de los muchos mercados de los países estratégicamente importantes. Las acciones estratégicas se coordinan a nivel global para lograr un enfoque uniforme en el mercado de cada país.

La autorización tiene sentido cuando una compañía con un valioso conocimiento técnico o un producto único patentado no tiene ni la capacidad interna en la organización ni los recursos para competir en mercados extranjeros. Al autorizar a compañías con sede extranjera el uso de los derechos del a tecnología o producción a compañías, por lo menos recibe ingresos por las regalías

Una excelente estrategia inicial para lograr el crecimiento de las ventas internacionales es usar las plantas nacionales como una base de producción para exportar bienes a los mercados foráneos. Esto minimiza el riesgo y los requerimientos de capital, y es una forma conservadora de sondear el entorno internacional. Con una estrategia de exportación, un fabricante puede limitar su participación en los mercados foráneos dejando que los mayoristas extranjeros con experiencia en las importaciones asuman por completo las funciones de distribución y mercadotecnia en sus países o regiones del mundo. Si resulta más provechoso mantener el control de estas funciones, una compañía puede establecer sus propias organizaciones de distribución y ventas en algunos o en todos sus mercados foráneos. De cualquier manera, una compañía minimiza su inversión directa en otros países debido a su producción con sede en su país y a su estrategia de exportación.

Estas estrategias suelen ser bien aceptadas por los coreanos y los italianos; los productos se diseñan y fabrican en casa y sólo se realizan en el extranjero las actividades de mercadotecnia. El hecho de que una estrategia de este tipo tenga éxito a largo plazo depende de la competitividad relativa de costos de la base de producción del país de origen. En algunas industrias, las compañías obtienen una economía de escala adicional y los beneficios de la curva de experiencia de la centralización de la producción en una o varias plantas gigantes cuya capacidad de producción supere la demanda en cualquier mercado nacional; para lograr estos ahorros, una compañía debe exportar a los mercados en otros países. Sin embargo, esta estrategia es competitivamente vulnerable cuando los costos de fabricación en el país de origen son mucho más altos que en los países donde los rivales tienen plantas.

Los pros y los contras de una estrategia global contra una múltiple en el país son un poco más complejos.

## 6. ¿Una estrategia multinacional o una global?

La lógica y el atractivo de una estrategia multinacional se originan en las ocasionales diferencias en las condiciones en el mercado nacional, más fuerte es la necesidad de aplicar una estrategia multinacional mediante la cual la compañía adapte su enfoque estratégico a cada situación de mercado del país anfitrión. En estos casos, la estrategia internacional general de la compañía consiste en un conjunto de las estrategias aplicadas en los demás países.

Aunque las estrategias multinacionales funcionan mejor en industrias donde domina la competencia multinacional, las estrategias globales funcionan mejor para las industrias globalmente competitivas. La estrategia global es casi igual en todos los países. Aunque existen pequeñas diferencias entre un país y otro para poderse adaptar a las condiciones competitivas específicas en los países anfitriones, el enfoque competitivo fundamental de la compañía (bajo costo, diferenciación o enfoque) permanece igual en todo el mundo. Además, una estrategia global incluye (1) la integración y coordinación de los movimientos

estratégicos a nivel mundial y (2) la venta en muchas o todas las naciones donde existe una importante demanda de los compradores. La tabla siguiente proporciona una comparación punto por punto de la estrategia multinacional contra la global. El principal problema estratégico que enfrentan las compañías cuando compiten en mercados internacionales es saber cuál buscar.

La fuerza de una estrategia multinacional es que se adapta a las circunstancias del país anfitrión. Esta estrategia es esencial cuando existen diferencias importantes en las necesidades de los clientes y en sus hábitos de compra, cuando los compradores de un país insisten en productos especiales o altamente adaptados, cuando la demanda para el producto existe en pocos mercados nacionales, cuando los gobiernos anfitriones aprueban regulaciones que requieren que los productos que se venden a nivel local cumplan con estrictas especificaciones de fabricación o normas de rendimiento, y cuando las restricciones comerciales de los gobiernos anfitriones son tan variadas y complicadas que impiden la aplicación de un enfoque hacia los mercados que sea uniforme y coordinado a nivel mundial. Sin embargo, la estrategia multinacional tiene sus peligros; permite muy poca coordinación estratégica entre los países y no está estrechamente ligada a la ventaja competitiva. Debido a que la orientación primordial de una estrategia multinacional responde a las condiciones locales del país, no ayuda a que una compañía cree una ventaja competitiva con base multinacional sobre otros competidores internacionales y las compañías nacionales de los países anfitriones. Debido a que una estrategia global es más uniforme de un país a otro, ayuda a que una compañía se concentre en asegurar una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales nacionales e internacionales. Si las diferencias entre un país y otro son suficientemente pequeñas para ajustarse al marco de una estrategia global, es preferible usar ésta debido a su mayor potencial para obtener una ventaja competitiva.

<b>Diferencias entre la estrategia multinacional y la global</b>		
	<b>Estrategia multinacional</b>	<b>Estrategia global</b>
Escenario estratégico	Países objetivos y áreas comerciales seleccionados	La mayoría de los países que constituyen mercados cruciales para el producto (por lo menos América del Norte, la Comunidad Europea y el Grupo del Pacífico (Australia, Japón, Corea del Sur y Asia Sudoriental).
Estrategia empresarial	Adaptar estrategias para que se ajusten las circunstancias de cada país anfitrión; muy poca o ninguna coordinación de estrategia a través de los países	La misma estrategia básica en todo el mundo; pequeñas variaciones país por país cuando sean esenciales.
Estrategia de la línea de productos	Adaptada a las necesidades locales	Principalmente productos estandarizados que se venden en todo el mundo.
Estrategia de producción	Plantas diseminadas en muchos países anfitriones.	Plantas localizadas donde pueda lograrse la máxima ventaja competitiva (en países de bajo costo, cerca de mercados importantes, diseminadas geográficamente para minimizar los costos de embarque o el uso de un gran número de plantas a nivel mundial para maximizar la economía de escala, según convenga).
Fuente de: Abastecimiento, prima y componentes.	Preferencia por tener a los proveedores en el país anfitrión requiera que existan fuentes locales).	Proveedores atractivos de cualquier lugar del mundo.
Mercadotecnia y distribución	Adaptadas a las prácticas y la cultura de cada país anfitrión	Mucha mayor coordinación a nivel mundial; ligera adaptación a las situaciones del país anfitrión en caso de ser necesario.
Organización de la compañía	Formar compañías subsidiarias para manejar las operaciones en cada país anfitrión; cada subsidiaria funciona de manera más o menos autónoma para ajustarse a las condiciones del país anfitrión.	Todas las decisiones estratégicas importantes están estrechamente coordinadas en las oficinas centrales; se usa una estructura global de la organización para unificar las operaciones en cada país.

## 7. Estrategia global y ventaja competitiva

Existen dos maneras mediante las cuales las compañías pueden obtener una ventaja competitiva (o descartar las desventajas nacionales) con un enfoque de estrategia global. Una incluye la capacidad global del competidor para ubicar sus actividades (investigación y desarrollo; fabricación de partes, ensamble; centros de distribución, ventas y mercadotecnia; centros de servicio al cliente) entre las nacionales a fin de reducir costos o lograr una mayor diferenciación en los productos. La otra se refiere a reducir costos o lograr una mayor diferenciación en los productos. La otra se refiere a la capacidad de un competidor para coordinar sus actividades en una forma que no sea capaz de realizar un competidor para coordinar sus actividades en una forma que no sea capaz de realizar un competidor exclusivamente nacional.

## 8. Ubicación de actividades.

Para que las ubicaciones ayuden a crear una ventaja competitiva, debemos considerar dos aspectos: (1) concentrar en uno o dos países cada actividad que se realiza o dispersar el rendimiento de la actividad entre muchas naciones, y (2) en qué países ubicar las actividades particulares. Las actividades tienden a concentrarse en una o dos ubicaciones cuando existen importantes economías de escala al realizar una actividad; cuando es útil ubicar las actividades relacionadas en la misma área para lograr una mejor coordinación; y cuando existe una marcada curva de experiencia o aprendizaje relacionada con la concentración del rendimiento de una actividad en una sola ubicación. En algunas industrias son tan grandes las economías de escala en la fabricación de partes o en el ensamble que una compañía establece una gran planta desde la cual da servicio al mercado mundial. En lugares donde los inventarios justo a tiempo proporcionan grandes ahorros de costos, las plantas para la fabricación de partes pueden agruparse alrededor de las plantas de ensamble final.

En algunas ocasiones se obtienen más ventajas dispersando las actividades que concentrándolos. Por lo general, las actividades relacionadas con los compradores como distribución a los proveedores, venta y publicidad, y servicio después de la venta- deben efectuarse en lugares cercanos a los clientes, lo cual significa que es necesario ubicar físicamente la capacidad de realizar estas actividades en todos los países donde una compañía global tiene clientes importantes (a menos que se pueda atender a los clientes de varios países vecinos desde una ubicación central cercana). Por ejemplo, las compañías que hacen equipo para perforaciones petroleras y mineras conservan sus operaciones en muchas ubicaciones internacionales para apoyar las necesidades de los clientes en cuanto a la rápida reparación del equipo y proporcionarles asistencia técnica. Las grandes compañías de auditoría tienen numerosas oficinas internacionales para atender las operaciones foráneas de sus clientes corporativos multinacionales. Un competidor global que dispersa con eficacia sus actividades relacionadas con los compradores puede obtener una ventaja competitiva basada en el servicio en los mercados mundiales sobre los rivales cuyas actividades relacionadas con los compradores se encuentran más concentradas. También es competitivamente provechoso dispersar actividades entre muchas ubicaciones cuando los altos costos de transporte, los costos excesivos por el manejo de grandes tamaños y las barreras comerciales hacen que sea demasiado

caro operar desde una ubicación central. Además, con frecuencia las compañías dispersan actividades para protegerse contra tipos de cambio fluctuantes, interrupciones de suministros (debido a huelgas, fallas mecánicas y retrasos en el transporte) y desarrollos políticos adversos. Estos riesgos son mayores cuando las actividades se concentran en un solo lugar.

La razón clásica para ubicar una actividad en un país en particular es la reducción de costos. Cualquier compañía global tiene una razón poderosa para dispersar las actividades relacionadas con el comprador a muchas ubicaciones internacionales, pero actividades como la obtención de materiales, la fabricación de componentes, el ensamble de bienes terminados, la investigación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos pueden desligarse de las ubicaciones de los compradores y realizarse donde se encuentre la mejor ventaja de costos. Los componentes se pueden hacer en México, la investigación tecnológica en Frankfurt, el desarrollo y las pruebas de los nuevos productos en Phoenix, mientras que las plantas de ensamble se pueden ubicar en España, Brasil, Taiwán e Illinois. El capital se puede reunir donde se obtenga con los mejores términos. Sin embargo, el bajo costo no es la única cuestión concerniente a la ubicación. Una unidad de investigación se puede ubicar en una nación determinada debido a su equipo de personal técnicamente capacitado. Un centro de servicio al cliente o una oficina de ventas puede ubicarse en un país en particular para ayudar a desarrollar relaciones firmes con clientes vitales. Una planta de ensamble puede ubicarse en un país a cambio de que el gobierno anfitrión le permita mayor libertad para importar componentes desde las plantas centralizadas, que se localizan en otros lugares.

## 9. Coordinación de actividades y movimientos estratégicos.

Con la aplicación y coordinación de las actividades en distintos países, una compañía puede crear una ventaja competitiva duradera en diferentes formas. Si una compañía aprende a ensamblar su producto con más eficiencia en su planta brasileña, el conocimiento y la experiencia acumulados se pueden transferir a su planta de ensamble en España. El conocimiento obtenido con la venta del producto de una compañía en Gran Bretaña se puede utilizar para introducir el producto en Nueva Zelanda y Australia. Una compañía puede cambiar la producción de un país a otro para obtener beneficios de las fluctuaciones de los tipos de cambio, para mejorar su influencia con los gobiernos de los países anfitriones y para responder a los cambiantes costos salariales, costos de energía o restricciones comerciales. Una compañía puede mejorar la reputación de sus marcas al colocar sus productos con los mismos atributos de diferenciación a nivel mundial. El renombre mundial de Honda por su calidad, primero en motocicletas y después en automóviles, le proporcionó la ventaja competitiva necesaria para colocar sus cortadoras de césped en el extremo superior del mercado; el nombre Honda proporcionó a la compañía una credibilidad inmediata con los compradores. Un competidor global puede elegir dónde y cómo retar a los rivales. Puede decidir vengarse de los rivales agresivos en el mercado del país donde el rival tenga el mayor volumen de ventas o sus mejores márgenes de utilidad a fin de reducir los recursos financieros que necesita el rival para competir en otros países.. Puede decidir lanzar una ofensiva de reducción de costos contra rivales débiles en sus mercados de origen, obteniendo una mayor participación en el mercado y subsidiando cualquier pérdida a corto plazo con las utilidades recibidas en los mercados de otros países.

Una compañía que sólo compite en su país de origen no tiene acceso a ninguna de las oportunidades de lograr una ventaja competitiva relacionada con la ubicación o la coordinación multinacional. Con el cambio de una estrategia nacional a una global, una compañía nacional que se encuentre en desventaja competitiva respecto a las otras compañías puede empezar a restaurar su competitividad.

## 10. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre compañías, que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra pero que o llegan a constituir una fusión o una sociedad total. Una alianza puede incluir esfuerzos comunes de investigación, intercambio de tecnología, uso conjunto de las instalaciones de producción, venta de productos terminados. Mediante alianzas estratégicas, las compañías de una misma industria localizadas en distintos países pueden competir a una escala más global, sin perder su independencia. Históricamente, las compañías con mente exportadora en nacionales industrializadas buscaban alianzas con compañías en países menos desarrollados para importar y vender sus productos a nivel local; con frecuencia, era necesario realizar este tipo de arreglos para tener acceso al mercado del país menos desarrollado. Más recientemente, las compañías líder de varias partes del mundo han formado alianzas estratégicas para fortalecer su capacidad de atender áreas continentales completas y orientarse hacia una mayor participación global en el mercado. Tanto las compañías japonesas como las estadounidenses han formado alianzas estratégicas con compañías europeas como preparación para la Europa de 1992 y la apertura de los mercados de Europa Oriental.

Las compañías forman alianzas por varias razones estratégicamente benéficas. Las tres más importantes son: obtener una economía de escala en la producción y la mercadotecnia, llenar huecos en su experiencia técnica y de fabricación, y conseguir acceso al mercado. Al unir las fuerzas para producir los componentes, ensamblar modelos y realizar la mercadotecnia de sus productos, las compañías pueden lograr ahorros en los costos que no serían posibles con sus pequeños volúmenes propios. Los aliados aprenden mucho entre sí al efectuar la investigación en conjunto, intercambiar conocimiento tecnológico y estudiar sus respectivos métodos de fabricación. Con frecuencia, compañías foráneas usan las alianzas para cumplir con los requisitos gubernamentales de tener propiedad local; los aliados pueden compartir las instalaciones de distribución y las redes de proveedores, fortaleciendo así mutuamente su acceso a los compradores. Además, las alianzas afectan a la competencia; no sólo pueden éstas compensar las desventajas competitivas, sino que también pueden dar como resultado que las compañías aliadas dirijan sus energías competitivas más hacia sus rivales mutuos y menos hacia ellas mismas. Muchas compañías colocadas en segundo lugar, tratando de conservar su independencia, han recurrido alianzas en lugar de fusiones como un intento de cerrar la brecha competitiva con las compañías líderes.

Sin embargo, las alianzas tienen sus peligros. La coordinación eficaz entre las compañías independientes, cada una con distintos motivos y tal vez objetivos conflictivos, es una tarea desafiante que requiere varias reuniones de mucha gente durante cierto periodo de tiempo para delimitar qué se va a compartir, qué continuará perteneciendo a cada compañía y cómo funcionarán los acuerdos cooperativos. Los aliados quizá tengan que superar barreras culturales y de idioma, desconfianza y susceptibilidades. Después de un

inicio prometedor las relaciones se pueden enfriar, y es probable que nunca se materialicen los beneficios que se habían esperado. Sin embargo, lo más importante es el peligro de depender, con el tiempo, de la experiencia y las capacidades de la otra compañía. Para ser un competidor serio, una compañía debe desarrollar sus propias capacidades en todas las áreas que sean importantes, a fin de fortalecer su posición competitiva y crear una ventaja competitiva duradera. Si esto no es factible, la fusión constituye una mejor solución que la alianza estratégica. Las alianzas estratégicas son útiles como forma de transición para combatir las desventajas competitivas en los mercados internacionales; rara vez si no es que nunca, se pueden tomar como base para crear una ventaja competitiva.

## 11. Propósito estratégico, mercados con el beneficio protegido y subsidios cruzados

Se puede distinguir a los competidores en los mercados internacionales no sólo por sus estrategias sino también por sus objetivos estratégicos a largo plazo o su propósito estratégico. Sobresalen cuatro tipos de competidores.

Ø Las compañías cuyo propósito estratégico es el dominio global, por lo menos, una posición destacada entre los líderes del mercado global; estas compañías buscan alguna forma de estrategia global

Ø Las compañías cuyo objetivo estratégico primordial es defender el dominio nacional en su mercado de origen, aunque destinen parte de sus ventas al extranjero (por lo general, menos del 20%) y realicen operaciones en varios o muchos mercados foráneos.

Ø Las compañías que aspiran a tener una mayor participación de las ventas mundiales y cuya orientación estratégica primordial sea la sensibilidad hacia el país anfitrión; estas compañías aplican una estrategia multinacional y es probable que ya obtengan una buena parte de sus ingresos de operaciones foráneas.

Ø Las compañías exclusivamente nacionales cuyo propósito estratégico no va más allá de construir una fuerte posición competitiva en el mercado de su país de origen; estas compañías asan sus estrategias competitivas en las condiciones del mercado nacional y observan los sucesos en el mercado internacional sólo para saber qué impacto tendrán en las condicionales nacionales.

Los cuatro tipos de compañía no se encuentran en la misma posición para tener éxito en los mercados donde compiten de frente. Considere el caso de una compañía estadounidense exclusivamente nacional que compite con una compañía japonesa que opera en los mercados de muchos países y aspira a tener un dominio global. La compañía japonesa puede reducir sus precios en el mercado estadounidense para obtener participación en el mercado a expensas de la compañía estadounidense, subsidiando cualquier pérdida con las utilidades obtenidas en su mercado de origen y en otros mercados foráneos. La compañía estadounidense no tiene una forma eficaz de desquitarse y es vulnerable, a un cuando se trate de la compañía nacional dominante. Sin embargo, si la compañía estadounidense no tiene una forma eficaz de desquitarse y es vulnerable, aun cuando se trate de un competidor multinacional y opera en Japón igual que en otros lugares, puede contestar a la fijación de precios japonesa en Estados Unidos con reducciones

de precios en el principal mercado de beneficios de su competidor, Japón, y en otros países donde compita contra la misma compañía japonesa.

## 12. Mercados con el beneficio protegido y mercados críticos.

Los mercados con el beneficio protegido son mercados en países donde una compañía tiene una posición fuerte o protegida y de donde obtiene beneficios importantes. Por ejemplo, Japón es un mercado con el beneficio protegido para la mayoría de las compañías japonesas debido a que las barreras comerciales que erigió el gobierno japonés evitan que las compañías extranjeras compitan para obtener una gran parte de las ventas japonesas. Con la protección contra la amenaza de la competencia extranjera en su mercado de origen, las compañías japonesas pueden cobrar con toda seguridad precios ligeramente más altos a sus clientes japoneses y así obtener utilidades muy atractivas en casa. En la mayoría de los casos, el mercado con el beneficio protegido más grande y estratégicamente crucial de una compañía es su mercado de origen, aunque las compañías multinacionales también tienen mercados con el beneficio protegido en los mercados de aquellos países donde tiene fuertes posiciones competitivas, grandes volúmenes de ventas y márgenes de beneficio atractivo.

Los mercados con el beneficio protegido son valiosos activos competitivos en las industrias globales. Las compañías que cuentan con mercados con el beneficio protegido tienen una ventaja competitiva sobre las compañías que no cuentan con una fiable. Las compañías con varios mercados con el beneficio protegido se encuentran en una mejor posición que las compañías que sólo tienen uno. Por lo general, un competidor global con varios mercados con el beneficio protegido puede atacar y derrotar con éxito a un competidor nacional cuyo único mercado con el beneficio protegido sea su mercado de origen

Para defenderse de los competidores globales, las compañías no tienen que competir en todos o incluso en la mayoría de los mercados foráneos, pero sí lo tienen que hacer en todos los mercados críticos; los mercados críticos son mercados en países:

- Que son los mercados con el beneficio protegido de los competidores clave.
- Que tienen altos volúmenes de ventas.
- Donde habitan clientes prestigiosos cuyo negocio es estratégicamente importante tener.
- Que ofrecen márgenes de beneficio excepcionalmente buenos a causa de las débiles presiones competitivas.

Si la compañía compite en la mayor cantidad posible de mercados críticos, tendrá una mayor capacidad de usar subsidios cruzados como defensa contra los competidores al acecho del dominio global.

## 13. El poder competitivo de los subsidios cruzados.

Los subsidios cruzados constituyen una poderosa arma competitiva que implica usar las utilidades obtenidas en uno o más mercados de la compañía para apoyar una ofensiva competitiva contra rivales clave o para lograr una mayor penetración en un mercado crítico. Por lo general, una compañía puede

igualar (o casi iguales) a los rivales en la calidad y el servicio de sus productos, y después cobrar un precio suficientemente bajo para quitar clientes a los rivales. La reducción de precios puede implicar menores utilidades (o incluso pérdidas), pero el retador sigue obteniendo utilidades generales aceptables cuando se añaden las utilidades superiores al promedio de sus santuarios.

Los subsidios cruzados son más poderosos cuando una compañía global con varios mercados con el beneficio protegido se dedica con agresividad a lograr el dominio a largo plazo del mercado global. Un competidor exclusivamente nacional y un competidor multinacional sin coordinación estratégica entre sus estrategias con sensibilidad local son vulnerables a la competencia de los rivales dedicados a obtener el dominio global. Una estrategia global puede derrotar a una exclusivamente nacional porque un competidor en un solo país no puede defender con eficiencia su participación a largo plazo en el mercado contra un competidor global con capacidad de emplear subsidios cruzados. La compañía global puede usar precios más bajos para atraer a los clientes de la compañía nacional, obteniendo así participación en el mercado, construyendo una fuerza en el mercado y cubriendo las pérdidas con las utilidades obtenidas en sus otros mercados críticos. Cuando se le ataca de esta manera, la mayor esperanza a corto plazo de una compañía nacional es buscar la protección gubernamental en la forma de barreras arancelarias, limitaciones a la importación y multas anti dumping. A largo plazo, la compañía nacional debe encontrar maneras de competir en términos más parejos, una tarea difícil cuando dicha empresa debe cobrar un precio para cubrir los costos promedio mientras que el competidor global puede cobrar un precio que sea sólo lo suficientemente alto para cubrir los costos adicionales por vender en el mercado con el beneficio protegido de la compañía nacional son formas de alianzas estratégicas con compañías foráneas o adoptar una estrategia global y competir en una escala internacional. Competir sólo a nivel nacional constituye una estrategia peligrosa en una industria llena de competidores globales.

Aunque una compañía con una estrategia multinacional tiene alguna posibilidad de defensa en la utilización de subsidios cruzados contra otra con una estrategia global, carece de ventaja competitiva y, por lo general, tiene desventajas de costos. Por lo general, un competidor global con una gran participación de fabricación y plantas muy modernas es un productor de menor costo que un estratega multinacional con muchas plantas pequeñas y cortas series de producción que elaboren productos especializados para cada país. En consecuencia, las compañías que persigan una estrategia multinacional tienen que desarrollar ventajas de enfoque y diferenciación basadas en la sensibilidad local para defenderse de un competidor global. Este tipo de defensa es adecuado en industrias donde haya tantas diferencias nacionales que no sea posible usar una estrategia global. Sin embargo, si un rival internacional puede acomodar las suficientes necesidades locales dentro de una estrategia global y seguir conservando una ventaja de costos, entonces una estrategia global puede derrotar a una multinacional. La cápsula ilustrativa 15, que analiza cómo se convirtió Nestlé en la compañía de alimentos número uno en el mundo, muestra el poder de una estrategia global en los mercados de hoy en día.

#### *A. Estrategias para los líderes de la industria*

Por lo general, las posiciones competitivas de los líderes de la industria van desde las más fuertes que el promedio hasta las poderosas. Es normal que los líderes disfruten de una fama bien reconocida y que los

líderes fuertemente atrincherados tengan estrategias comprobadas (basadas ya sea en el liderazgo de bajo costo o en la diferenciación). Algunos de los líderes industriales más famosos son Anheuser-Busch (cerveza), IBM (computadores), McDonald's (comidas rápidas), Gillette (hojas de rasurar), Campbell Soup (sopas enlatadas), Gerber (alimentos para bebés), AT&T (servicio telefónico de larga distancia) y Levi Strauss (pantalones vaqueros). La principal preocupación estratégica de un líder gira en torno a cómo conservar una posición de liderazgo y tal vez convertirse en el líder dominante en contraposición a un líder. Sin embargo, la búsqueda en sí del liderazgo industrial y de una gran participación en el mercado es muy importante debido a la ventaja competitiva y a la rentabilidad que contribuyen al liderazgo.

Hay tres actitudes estratégicas diferenciadas para los líderes industriales y las compañías dominantes.

### 1. Estrategia de mantenerse a la ofensiva.

Esta estrategia se basa en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” para crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como el líder. La clave para mantenerse a la ofensiva es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas. Luchar por convertirse en la fuente de nuevos productos, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, mayores servicios al cliente y formas de reducir los costos de producción no sólo ayuda a que el líder evite sentirse satisfecho sino que también mantiene a los rivales a la defensiva, luchando por conservar el paso.. La diversidad de opciones ofensivas también incluye iniciativas para expandir la demanda industrial general, descubriendo nuevos usos para el producto, atrayendo a nuevos usuarios y promoviendo un uso más frecuente. Además, un líder ofensivo inteligente permanece alerta para encontrar formas en las cuales sea más fácil y menos costoso para los clientes potenciales cambiar sus compras de compañías que ocupan el segundo lugar a sus propios productos. A menos que la participación en el mercado de un líder sea ya tan dominante que presente la amenaza de una acción antimonopolio (por lo general, es “segura” una participación en el mercado por debajo del 60%), entonces la estrategia de mantenerse a la ofensiva incluye tratar de crecer con más rapidez que la industria en general y arrebatar participación en el mercado a sus rivales. Un líder cuyo crecimiento no iguale o supere el promedio industrial está perdiendo terreno frente a sus competidores.

### 2. Estrategia de fortificación y defensa.

La esencia de “fortificarse y defenderse” es complicar la entrada a nuevas compañías y para que los retadores ganen terreno. Las metas de una defensa fuerte son conservar la participación en el mercado actual, fortalecer la posición en el mercado vigente y proteger cualquier ventaja competitiva que tenga la compañía. Algunas acciones defensivas específicas pueden incluir:

- Tratar de elevar las condiciones competitivas para los retadores y nuevos entrantes por medio de mayor publicidad, servicio al cliente e investigación y desarrollo.
- Introducir más marcas de la compañía para igualar los atributos de los productos que puedan tener o emplear las marcas de los retadores.
- Idear formas de que sea más difícil o costoso para los clientes cambiar a los productos rivales.

- Ampliar la línea de productos para cerrar los posibles nichos vacantes en los cuales se pudieran meter los competidores.
- Mantener precios razonables y una calidad atractiva.
- Construir una nueva capacidad antes de que se presente la demanda en el mercado, para tratar de bloquear el potencial de expansión que pudieran tener los competidores más pequeños.
- Invertir lo suficiente para continuar siendo competitivos en costos y permanecer en la vanguardia tecnológica.
- Patentar las tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con los mejores proveedores y comerciantes/distribuidores).

La estrategia de fortificación y defensa es adecuada para las compañías que ya lograron un dominio industrial y no desean correr riesgos debido a la acción antimonopolio. También puede ser conveniente cuando una compañía desea aprovechar su posición presente en cuestión de utilidades y flujo de efectivo debido a que las expectativas industriales de crecimiento son bajas debido a que no parece lucrativo tener mayores ganancias en la participación en el mercado. Sin embargo, el tema de la fortificación y la defensa siempre implica crecer con la misma rapidez del mercado en general (para impedir la pérdida de participación en el mercado) y reinvertir el suficiente capital en la empresa a fin de proteger la capacidad de líder para competir.

### 3. Estrategia de seguir al líder.

El objetivo de esta estrategia es reforzar una tradición no escrita en cuanto a que las compañías más pequeñas siguen al líder industrial para ajustar sus precios hacia arriba o hacia abajo sin tratar de tomar el mando. Cuando el líder adopta el papel de policía, obtiene una mayor flexibilidad estratégica y vuelve arriesgado para las compañías que ocupan el segundo lugar organizar un ataque ofensivo contra la posición del líder. En efecto, el líder usa su fuerza competitiva para frustrar y desalentar a los posibles retadores. El líder envía señales a sus rivales más pequeños en el sentido de que cualquier movimiento para reducir el negocio del líder se topará con una fuerte respuesta. Las acciones específicas de las políticas de “béisbol” incluyen enfrentar todas las reducciones de costos (con reducciones aún mayores si es necesario), contestar con campañas de promoción a gran escala cuando los retadores hagan movimientos amenazadores para obtener participación en el mercado, y ofrecer mejores tratos a los clientes principales de las compañías que ocupan el siguiente lugar de la lista o que son “rebeldes”. Otras medidas que puede usar un líder para intimidar a los pequeños rivales agresivos y que no piensen siquiera en seguir al líder incluyen presionar a los distribuidores para que no trabajen con los productos de los rivales, hacer que los vendedores hagan una mala propaganda de los productos del agresor e intentar contratar a los mejores ejecutivos de las compañías que “se salen de la línea”.

### B. Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar

Las compañías que ocupan el segundo lugar se hallan en posiciones más débiles en el mercado que el o los líderes de la industria. Algunas de ellas desempeñan el papel de retadores del mercado, apoyando las estrategias ofensivas para obtener participación en el mercado y una posición más fuerte en él. Otras se comportan como seguidores satisfechos, dispuestas a mantener sus posiciones actuales debido a que las utilidades siguen siendo adecuadas. Las compañías seguidoras no tienen problemas estratégicos urgentes,

como no sean los de definir “¿Qué tipos de cambios estratégicos están iniciando los líderes y qué necesitamos hacer para seguirlos?”.

Una compañía retadora interesada en mejorar su posición en el mercado necesita una estrategia dedicada a construir su propia ventaja competitiva. Es raro que una compañía en segundo lugar mejore su posición competitiva por imitación de la compañía líder. Una regla fundamental en la estrategia ofensiva es evitar atacar de frente a un líder con una estrategia de imitación, independientemente de los recursos y el poder de permanencia que pueda tener el más débil. Además, si un retador tiene una participación de 5% en el mercado y necesita una de 20% para obtener un rendimiento atractivo, necesita un enfoque más creativo para competir que el de simplemente “esforzarse más”.

Cuando las producciones grandes reducen de manera importante los costos unitarios y proporcionan a las compañías con poca participación sólo cuentan con dos opciones estratégicas viables: aumentar su participación en el mercado o retirarse del negocio (gradual o rápidamente). Las estrategias competitivas que más se usan para crear participación en el mercado se basan en (1) convertirse en el productor de menor costo y usar precios más bajos para ganar a los clientes de los rivales débiles y con costos más altos, y (2) usar estrategias de diferenciación basadas en la calidad, la superioridad tecnológica, el mejor servicio a clientes, el mejor costo o la innovación. Por lo general, una compañía débil sólo puede lograr un liderazgo de bajo costo cuando uno de los líderes del mercado carece de una posición sólida como el productor de bajo costo de la industria. Sin embargo, una compañía con poca participación puede ser capaz de reducir su desventaja de costos fusionándose con compañías más pequeñas o adquiriéndolas; las participaciones en el mercado combinadas pueden proporcionar el necesario acceso a las economías relacionadas con el tamaño. Otras opciones incluyen renovar la cadena de actividad y costo para producir ahorros en los costos y encontrar nuevas formas de controlar los motores de los costos.

En situaciones donde las economías de escala o los efectos de la curva de experiencia son pequeños y una gran participación en el mercado no produce ventaja en costos, las compañías en segundo lugar tienen más flexibilidad estratégica y pueden considerar cualquiera de los siguientes seis enfoques.

### 1. Estrategia de nicho vacante.

Esta versión de una estrategia de enfoque implica concentrarse en las aplicaciones del cliente o usuario final que hayan pasado advertidas o hayan sido descuidadas por las compañías principales. Un nicho vacante “ideal” es del tamaño y magnitud adecuado para que sea rentable, tiene cierto potencial de crecimiento, está bien adaptado a las capacidades y habilidades propias de una compañía y se halla fuera del interés de las compañías líderes. Por ejemplo, las aerolíneas regionales de conexión prestan servicio a ciudades con muy pocos pasajeros como para atraer el interés de las aerolíneas principales, y los productores de alimentos sanos (Health Valley, Hain Tree of Life) abastecen al creciente número de tiendas locales de alimentos sanos, un segmento del mercado generalmente ignorado por Pillsbury, Kraft General Foods, Heinz, Nabisco, Campbell Soup y otras compañías líder de productos alimenticios.

## 2. Estrategia de especialista.

Una compañía especialista enfoca sus esfuerzos competitivo hacia un segmento del mercado: un solo producto, un uso final en particular o un grupo especial de clientes. El objetivo es crea una ventaja competitiva a través de la exclusividad del producto, la experiencia en productos con propósitos específicos o los servicios especializados para los clientes. Las compañías más pequeñas que han usado una estrategia de enfoque de tipo especialista incluyen a Formby's (especialista en manchas y acabados para muebles de madera, en especial en barnices), Liquid Paper Co. (líder en líquido corrector para mecanógrafos), Canada Dry (conocido por el ginger ale, el agua quina y el agua mineral) y American Tobacco (líder en tabaco para mascar y rapé).

## 3. “Estrategia de lo nuestro es mejor que lo de ellos”.

Este enfoque usa una combinación de estrategias de diferenciación y enfoque dirigida hacia la calidad del producto. Los esfuerzos de ventas y mercadotecnia se centran en compradores conscientes de la calidad y orientados hacia el rendimiento. Por lo general, los acabados finos y la calidad de prestigio, así como las frecuentes innovaciones de los productos y un estrecho contacto con los clientes para desarrollar un mejor producto apuntalan este tipo de enfoque de “producto superior”. Algunos ejemplos incluyen a Beefeater y Tanqueray en ginebra, Tiffany en diamantes y joyería, Baccarat en cristal fino, Mazola en aceite de cocina y margarina, Bally en zapatos y Pennzoil en aceites de motores.

## 4. Estrategia del seguidor satisfecho.

Las compañías seguidoras deliberadamente se abstienen de iniciar movimiento estratégicos que establezcan tendencias e intentos agresivos para robar clientes a los líderes. Los seguidores prefieren enfoques que no provoquen la revancha competitiva, y con frecuencia optan por estrategias de diferenciación y enfoque que los mantengan alejados de las trayectorias de los líderes. Ellos reaccionan y responden en lugar de iniciar y atacar; prefieren la defensa al ataque y rara vez se salen de la línea de los líderes en cuanto a precios Burroughs (en computadores) y Union Camp (en productos de papel) han sido seguidores del mercado exitosos al concentrarse conscientemente en usos y aplicaciones de productos seleccionados para grupos específicos de clientes, en el enfoque en investigación y desarrollo, en utilidades más que en participación en el mercado, y en una dirección cautelosa pero eficiente.

## 5. Estrategia de crecimiento a través de la adquisición.

Una manera de fortalecer la posición de una compañía es fusionarse con rivales más débiles o adquirirlos para formar una empresa que tenga más fuerza competitiva y una mayor participación en el mercado. Las compañías aéreas comerciales, como Northwest, US Air y Delta deben su crecimiento en la participación en el mercado en la última década a la adquisición de aerolíneas regionales más pequeñas. De igual manera, las compañías de auditoría han aumentado su cobertura nacional e internacional al fusionarse o formar alianzas con compañías similares en su país y en el extranjero.

## 6. Estrategia de la imagen distintiva.

Algunas compañías que ocupan el segundo lugar tratan de sobresalir de sus competidores. Usan una serie de enfoques estratégicos: se crean la reputación de tener los precios más bajos, proporcionan calidad de prestigio a un buen precio, brindan un servicio superior al os clientes, diseñan atributos únicos en los productos, son líderes en la introducción de un producto nuevo o idean una publicidad extraordinariamente creativa. Algunos ejemplos incluyen la estrategia de Dr Pepper de llamar la atención hacia su sabor característico, el enfoque de Apple Computer de hacer más fácil e interesante para las personas usar una computadora personal y el énfasis de Honda en la calidad y confiabilidad de sus automóviles.

En industrias en las cuales el tamaño grande es definitivamente un factor clave del éxito, las compañías con poca participación en el mercado tienen que superar algunos obstáculos: (1) menos acceso a economías de escala en fabricación, distribución o promoción de ventas; (2) dificultad para obtener el reconocimiento de los clientes; (3) falta de capacidad económica para pagar publicidad a gran escala a los medios de comunicación; y (4) dificultad en proveer de fondos a los requerimientos de capital. Sin embargo, es erróneo considerar que las compañías en segundo lugar son inherentemente menos rentables o incapaces de sostenerse contra las grandes compañías. Muchas compañías con poca participación en el mercado ganan buenos beneficios y disfrutan de renombre entre sus clientes. Con frecuencia, las desventajas de un menor tamaño se pueden compensar y es posible establecer una posición competitiva rentable: (1) centrándose en unos cuantos segmentos del mercado donde los puntos fuertes de la compañía puedan producir una ventaja competitiva; (2) desarrollando una experiencia técnica que sea muy valorada por los clientes; (3) luchando con agresividad por el desarrollo de nuevos productos para valientes en los segmentos objetivos del mercado; (4) usando enfoques empresariales innovadores, “osados por sus diferencias”, “para derrotar las apuestas”, a fin de superar a los líderes en el mercado aburridos y lentos para cambiar. Las compañías que ocupan el segundo lugar tienen una oportunidad de oro para obtener participación en el mercado si logran un avance tecnológico gigantesco, si los líderes tropiezan o se vuelven complacientes, o si tienen la paciencia para desgastar poco a poco a los líderes y construir su propia base de clientes en un largo periodo de tiempo.

### A. *Estrategias para negocios débiles*

Una compañía que se encuentre en una posición competitiva de fracaso o de decadencia tiene cuatro opciones estratégicas básicas.

#### 1. Modesta ofensiva estratégica

Si cuenta con recursos financieros, puede lanzar una modesta ofensiva estratégica dirigida ya sea a la producción de bajo costo o a “nuevos” temas de diferenciación, inyectando el suficiente dinero y talento al esfuerzo de ascender un peldaño o dos en las clasificaciones industriales.

## 2. Defensa agresiva

Puede realizar una defensa agresiva, usando variaciones de la estrategia presente luchando para mantener sus ventas, su participación en el mercado, su rentabilidad y su posición competitiva en los niveles actuales.

## 3. Abandono inmediato

Puede optar por una estrategia de abandono inmediato y salirse del negocio, ya sea vendiendo a otra compañía o cerrando sus operaciones en caso de no encontrar un comprador.

## 4. Estrategia de cosecha

Puede emplear una estrategia de cosecha, manteniendo la reinversión a sus mínimos niveles y maximizando los flujos de efectivo a corto plazo como preparación para una salida ordenada.

La estrategia de cosecha es un punto medio entre conservar el statu quo y salir lo más rápidamente posible. La cosecha es una estrategia que consiste en discontinuar por etapas o finalizar el juego y el plan es sacrificar la posición en el mercado cada vez que se pueden obtener beneficios financieros a corto plazo. El objetivo financiero dominante es cosechar la mayor cantidad posible de efectivo para orientarlo hacia otras actividades empresariales.

## 5. Indicadores para saber cuándo utilizar una estrategia de cosecha.

1. Cuando las expectativas industriales a largo plazo no son atractivas.
2. Cuando sería demasiado costoso o poco rentable levantar el negocio.
3. Cuando la participación de la compañía en el mercado se está convirtiendo en algo demasiado costoso de mantener o defender.
4. Cuando los reducidos niveles de esfuerzo competitivo no activarán una caída inmediata de las ventas.
5. Cuando la empresa puede reorientar los recursos libres hacia áreas con mayores oportunidades.
6. Cuando el negocio no es un componente primordial en la cartera de negocios existentes de una corporación diversificada.
7. Cuando el negocio no contribuye a lograr otras características deseadas (estabilidad en las ventas, una línea de productos bien definida) para la cartera empresarial de la compañía.

Cuantas más de estas siete condiciones estén presentes, más favorable será para un negocio usar esta estrategia.

Las estrategias de cosecha tienen más sentido para las compañías diversificadas que poseen unidades empresariales con importantes participaciones en el mercado en industrias poco atractivas. En estas situaciones, la cosecha de los flujos de efectivo de las unidades empresariales poco atractivas se puede

destinar a unidades empresariales con mayor probabilidad de lograr utilidades en industrias más atractivas.

## 6. Cambio de posición por crisis

Las estrategias de cambio de posición se utilizan cuando una empresa que vale la pena rescatar entra en crisis; el objetivo es captar y revertir con la mayor rapidez posible las fuentes de las debilidades competitivas y financieras. La primera tarea es diagnosticar el problema. ¿Qué está causando el bajo rendimiento? ¿Se debe a una deficiente estrategia competitiva o a una pobre implantación y ejecución de una estrategia que podía funcionar? ¿Están las causas de los problemas fuera de control de la dirección? ¿Puede salvarse la empresa? Para elaborar una estrategia de cambio de posición, los directivos deben encontrar el problema y determinar su gravedad.

Algunas de las causas más comunes de los problemas de las empresas son: esfuerzos demasiado agresivos para “comprar” participación en el mercado con reducciones de costos que afectan a las utilidades, altos costos fijos debido a una menor utilización de la capacidad de la planta, esfuerzos poco efectivos en investigación y desarrollo, confianza en aventuras tecnológicas con poca probabilidad de éxito, falta de capacidad para penetrar en nuevos mercados, cambios frecuentes de estrategia (debido a que la anterior no funcionó) y superioridad de las ventajas competitivas de rivales con más éxito. Existen cinco maneras en que se puede perseguir un cambio de posición empresarial.

- Revisar la estrategia existente.
- Impulsar esfuerzos para elevar los ingresos.
- Perseguir la reducción de costos.
- Vender activos para reunir efectivo y salvar la parte restante de la empresa.
- Usar una combinación de estos esfuerzos.

### a) *Revisión de la estrategia*

Cuando el bajo rendimiento es causado por una estrategia “deficiente”, la tarea de llevar a cabo la reparación general de la estrategia puede tomar distintos caminos: (1) cambiar hacia un nuevo enfoque competitivo para reconstruir la posición de la compañía en el mercado, (2) hacer una reforma general de las operaciones internas y de las estrategias de las áreas funcionales para apoyar mejor a la misma estrategia empresarial general, (3) fusionarse con otra compañía de la industria y fraguar una nueva estrategia enfocada a los nuevos puntos fuertes obtenidos por la fusión y (4) limitarse a una gama reducida de productos y lograr que los clientes se relacionen más con los puntos fuertes de la compañía. La trayectoria más atractiva depende de las condiciones que prevalezcan en la industria, de los puntos fuertes y débiles de la compañía y de la gravedad de la crisis. El “análisis de situación” de la industria, los principales competidores, la posición competitiva de la compañía y sus habilidades y recursos son requisitos previos para emprender acciones. Como regla, la revisión exitosa de la estrategia debe relacionarse directamente con los puntos fuertes de la compañía que no funcionan y con las capacidades competitivas a corto plazo, y se debe enfocar hacia sus mejores oportunidades en el mercado.

*b) Aumento de ingresos*

Los esfuerzos por cambiar de posición para aumentar los ingresos se orientan a generar un mayor volumen de ventas. Para ello, existen varias opciones: reducciones de costos, mayor promoción, mayor fuerza de ventas, servicios adicionales a los clientes y mejoras rápidas en los productos. Los intentos por aumentar los ingresos y los volúmenes de ventas son necesarios cuando (1) existe poca o ninguna posibilidad en el presupuesto operativo de recortar gastos sin tener pérdidas y (2) la clave para recuperar la rentabilidad estriba en la mayor utilización de la capacidad existente. En situaciones raras en que la demanda de los compradores no es sensible a los precios, la manera más rápida de elevar los ingresos a corto plazo puede ser aumentar los precios en lugar de decidir reducirlos para aumentar el volumen.

*c) Reducción de costos*

Las estrategias de cambio de posición para reducir costos funciona mejor cuando la estructura de costos de la compañía es suficientemente flexible para llevar a cabo una cirugía radical, cuando las ineficiencias operativas se pueden identificar y remediar con facilidad y cuando la compañía está bastante cercana al punto en el cual no gana ni pierde. Para complementar un “ajuste del cinturón” general, las compañías necesitan hacer énfasis en el control presupuestario y de costos, eliminar empleos y dejar de contratar personas, modernizar la planta y el equipo existentes para obtener una mayor productividad, y retrasar los gastos de capital que no sean esenciales.

*d) Venta de activos*

Las estrategias de reducción/atrincheramiento de activos son esenciales cuando el flujo de efectivo es una cuestión crucial y cuando la forma más práctica de generar efectivo es (1) por medio de la venta de algunos de los activos de la compañía (planta y equipo, tierra, patentes, inventarios o subsidiarias redituables) y (2) por medio del atrincheramiento (recorte de productos marginales de la línea de productos, cierre o venta de plantas más antigua, reducción de las fuerzas de trabajo, retiro de mercados distantes, etc.). a veces las compañías vende sus activos no tanto para aligerarse de operaciones no redituables y evitar las fugas de efectivo, sino para reunir fondos destinados a salvar y fortalecer sus actividades restantes.

*e) Esfuerzos combinados*

Por lo general, las estrategias combinadas de cambios de posición son esenciales en situaciones difíciles que requieren una acción rápida en un frente amplio. De igual manera, las acciones combinadas entran en juego cuando una compañía contrata a gerentes nuevos y les da mano libre para hacer cambios. Cuando más difíciles sean los problemas, más probable será que las soluciones incluyan varias iniciativas estratégicas.

Los esfuerzos de cambio de posición tienden a ser empresas con alto riesgo, por lo que con frecuencia fracasan. Un estudio de 64 compañías no encontró cambios de posición exitosos entre las compañías con

más problemas en ocho industrias básicas. Muchas esperan demasiado para iniciar el cambio; otras no contaron con el suficiente efectivo y talento empresarial para competir en una industria con poco crecimiento, caracterizada por feroces batallas para obtener participación en el mercado, y no pudieron derrotar a los rivales colocados en mejores posiciones demasiado fuertes.

### *J. Trece mandamientos para crear estrategias empresariales exitosas*

Durante los años, las experiencias empresariales han demostrado que se pueden evitar cursos de acción desastrosos si se siguen ciertos principios para la creación de las estrategias. La sabiduría de estas experiencias basadas se puede plasmar en 13 mandamientos que, si se siguen fielmente, ayudarán a los estrategas a crear mejores planteles de acción estratégicos.

1. Considerar siempre que es de alta prioridad crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la posición competitiva de la compañía a largo plazo y que sirva para convertirla en un líder de la industria. En los mercados competitivos, una bien atrincherada posición de liderazgo proporciona resultados año tras año, pero de pronto se olvida la gloria de cumplir con los objetivos financieros de un año. Los accionistas nunca estarán satisfechos con los gerentes que dan más importancia a los factores financieros de corto plazo que a las iniciativas estratégicas que mejoran la posición y la fuerza competitivas de la compañía a largo plazo.
2. Entender que una estrategia competitiva clara y consistente, cuando está bien creada y ejecutada, proporciona reputación y una posición industrial reconocida; una estrategia que sólo se dedica a aprovechar las oportunidades momentáneas del mercado proporciona beneficios efímeros. La lucha del oportunismo financiero a corto plazo sin una dirección estratégica a largo plazo tiende a producir el peor tipo de utilidades: recompensas únicas que no se repetirán. Con el tiempo, una compañía que tenga una estrategia competitiva bien ideada y que se dedique a asegurar una sólida posición en el mercado tendrá un mejor rendimiento y derrotará a un rival cuyas decisiones estratégicas estén motivadas por las expectativas financieras a corto plazo. En una empresa que avanza, el juego de la competencia se debe jugar a largo plazo y no al contrario.
3. Tratar de no quedar “atrapado en el grupo” sin ninguna estrategia coherente a largo plazo o una posición competitiva característica, una imagen “promedio” y pocas posibilidades de alcanzar las posiciones de los líderes de la industria.
4. Invertir para crear una ventaja competitiva duradera. Es el factor que más contribuye a obtener una rentabilidad superior a la promedio.
5. Realizar una ofensiva agresiva para crear la ventaja competitiva, y una defensa agresiva para protegerla.
6. Evitar estrategias que sólo podrán tener éxito en la mejor de las circunstancias. Los competidores reaccionarán contra medidas, y las condiciones en el mercado no siempre son favorables
7. Tener precaución al luchar por una estrategia inflexible o rígidamente ordenada; las cambiantes condiciones en el mercado pueden convertirla con rapidez en obsoleta. Para que cualquier estrategia funcione de manera satisfactoria, debe adaptarse a las circunstancias más recientes del mercado. Los

temas estratégicos incluyen “máxima” calidad o costo “más bajo” deben interpretarse en relación con los competidores y las necesidades de los clientes, y no con base en normas arbitrarias de la agencia.

8. No subestimar las reacciones y el compromiso de los rivales, en especial cuando se les arrincona y se amenaza su bienestar.
9. Tener cuidado al atacar rivales fuertes y con recursos sin contar con una ventaja competitiva sólida y una gran fuerza financiera.
10. Tener en cuenta que por lo general es más rentable atacar la debilidad competitiva que la fuerza competitiva.
11. Tener cuidado de no reducir precios sin una ventaja de costos establecida. Sólo un producto de bajo costo puede ganar con la reducción de precios a largo plazo.
12. Ser conscientes de que los movimientos agresivos para arrebatar participación de los rivales en el mercado provoca con frecuencia una respuesta agresiva en forma de “carrera de armas” de mercadotecnia y guerra de precios, con desventajas para los beneficios de todos. Los movimientos agresivos para captar una mayor participación en el mercado dan pie a una competencia despiadada, en especial cuando el mercado está plagado de altos inventarios y exceso de capacidad de producción.
13. Emplear movimientos estratégicos audaces para buscar estrategias de diferenciación que abran brechas significativas en las características de calidad, servicio y rendimiento. Es probable que las pequeñas diferencias entre las estrategias competitivas y las ofertas de productos de los rivales no sean visibles o importantes para los compradores.

#### K. *Resumen*

Las estrategias exitosas se adaptan a las situaciones externa (condiciones industriales y competitivas) e interna (puntos fuertes y débiles oportunidades, y amenazas). La tabla 6.2 presenta una lista resumida de las más importantes consideraciones de las situaciones y opciones estratégicas. Para que la estrategia concuerde con la situación, los analistas deben empezar por tener una visión general del ambiente industrial y de la posición competitiva de la compañía en la industria (columnas 1 y 2 de la tabla 6.2):

1. ¿En qué tipo de entorno industrial opera la compañía (emergente, de crecimiento rápido, maduro, fragmentado, global, de productos básicos)? ¿Qué opciones y posturas estratégicas se adaptan mejor a este ambiente?
2. ¿Qué posición en la industria ocupa la compañía (fuerte, débil, agobiada por crisis, líder en segundo lugar, derrotada)? ¿Cómo influye la posición de la compañía en sus opciones estratégicas debido a la etapa de desarrollo de la industria; en especial, qué opciones tienen que descartarse?

Como siguiente paso, los estrategas necesitan desglosar las observaciones de las situaciones externa e interna primordiales (columna 3) y decidir cómo se conjunta todos estos desgloses. Ello debe reducir la participación básica de la compañía en el mercado y sus opciones de inversión (columna 4), así como sus opciones estratégicas (columna 5).

El último paso consiste en adoptar los enfoques estratégicos genéricos seleccionados (columnas 4 y 5) tanto al ambiente industrial como a la posición de la compañía frente a los competidores. Aquí es importante estar seguros de que (1) los aspectos adaptados de la estrategia propuesta concuerdan con las habilidades y capacidades de la compañía, y de que (2) la estrategia ataque todos los problemas estratégicos a los que se enfrenta la compañía.

Al descartar las estrategias débiles y ponderar los pros y los contras de las demás atractivas, las respuestas a las siguientes preguntas indican con frecuencia el camino que debe seguirse:

- ¿Qué tipo de ventaja competitiva puede realmente esperar la compañía y qué movimientos/enfoques estratégicos necesitará para asegurarla?
- ¿Cuenta la compañía con las habilidades y recursos para tener éxito con estos movimientos y enfoque; de lo contrario, se pueden adquirir?
- Una vez creada, ¿cómo puede protegerse la ventaja competitiva? ¿Qué estrategias defensivas deben emplearse? ¿Contraatacarán los rivales? ¿Qué se necesitará para obstaculizar sus esfuerzos?
- ¿Son algunos rivales especialmente vulnerables? ¿Debe la compañía organizar una ofensiva para aprovechar estos puntos vulnerables? ¿Qué movimientos ofensivos deben emplearse?
- Qué movimientos estratégicos adicionales se necesitan para enfrentarse a las fuerzas motrices en la industria, a las amenazas y puntos débiles específicos, y a cualquier otro punto/problema característico de la compañía
- Conforme se desarrolla la selección de las iniciativas estratégicas, es necesario estar alerta a varios peligros:
- Diseñar un plan estratégico demasiado ambicioso, que requiera muchos movimientos estratégicos diferentes y que compromete demasiado los recursos y capacidades de la compañía.
- Seleccionar una estrategia que represente una desviación o un abandono radical de los fundamentos del anterior éxito de la compañía. No debe descartarse de manera automática un cambio radical en la estrategia, pero debe hacerse sólo después de una cuidadosa evaluación.
- Elegir a una estrategia que vaya en contra de la esencia de la cultura de la organización o que entre en conflicto con los valores y filosofías de los altos ejecutivos.

La tabla siguiente muestra un formato de presentación de un plan de acción estratégico para una empresa de un solo negocio.

<b>Muestra del formato para un plan de acción estratégico</b>	
<b>1. Dirección y emisión básicas a largo plazo</b>	<b>4. Estrategias funcionales específicas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Mercadotecnia/ventas</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Personal/recursos humanos</li> <li>• Otras</li> </ul>
<b>2. Objetivos financieros y estratégicos clave</b>	
<b>3. Estrategia empresarial general</b>	<b>5. Acciones recomendadas</b>

**Adaptación de la estrategia a la situación (lista de estrategias opcionales y situaciones genéricas)**

<b>Ambientes industriales</b>	<b>Posiciones/situaciones de la compañía</b>	<b>Observaciones de las situaciones</b>	<b>Participación en el mercado y opciones de inversión</b>	<b>Opciones de estrategias</b>
Industria joven, emergente Crecimiento rápido	Lider dominante -Global -Nacional	Externas -Fuerzas motrices -Presiones competitivas	Crecimiento y desarrollo -Obtener una mayor participación en el mercado con un crecimiento más rápido que la industria en general	Enfoque competitivo -liderazgo general por bajo costo -Diferenciación
Consolidándose en un grupo más pequeño de competidores maduro/crecimiento lento Envejeciendo/declinando	-Regional -Local Lider Retador agresivo Servidor satisfactorio	-Movimientos anticipados de rivales clave -Factores clave	cuando hay obligación de hacerlo, pero luchar con firmeza para defender mercados medulares/base de clientes -Máximizarse el flujo de efectivo a corto plazo -Minimizar la reinversión de capital de la empresa Reparación general y reposición -Tratar de cambiar de posición. Abandono/liquidación -Vender -Cerrar	Enfoque/especialización Iniciativas ofensivas -Ataque - lateral