CONCEPTOS DE

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Decimocuarta edición



Fred R. David

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Conceptos de administración estratégica

Decimocuarta edición

Fred R. David

Francis Marion University
Florence, South Carolina

TRADUCCIÓN
Verónica del Carmen Alba Ramírez
Erika Montserrat Jasso Hernán d'Borneville
Traductoras profesionales
especialistas en temas de Administración

REVISIÓN TÉCNICA
Carlos Clúa de la Torre
Facultad de Negocios
Universidad La Salle, México

María Amalia Clara Torres Márquez
Academia de Administración
Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

DAVID, FRED R.

Conceptos de administración estratégica

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1576-3
Área: Administración

Formato: 21.5 x 27.5 cm Páginas: 400

Dirección General: Philip De la Vega
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor Sponsor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de Desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de Producción: José D. Hernández Garduño
Gerencia Editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

Authorized translation from the English language edition, entitled *STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH CONCEPTS, 14th* edition, by *FRED R. DAVID,* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved. ISBN 9780132666213.

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH CONCEPTS, 14a.* edición, por *FRED R. DAVID,* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

DECIMOCUARTA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto, CP. 53519
Naucalpan de Juárez, Estado de México
E-mail: editorial.universidades@pearson.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1576-3
ISBN E-BOOK: 978-607-32-1577-0
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1578-7

Este libro se terminó de imprimir en el mes de agosto de 2012, en Edamsa Impresiones, S.A. de C.V. Av. Hidalgo No. 111, Col. Fracc. San Nicolás Tolentino C.P. 09850, Del. Iztapalapa, México, D.F.

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

PEARSON

Contenido breve

Prefacio x

Agradecimientos xiii

Acerca del autor 1

PARTE 1 Visión general de la administración estratégica 3
Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

PARTE 2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS 43
Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 43
Capítulo 3 Evaluación externa 61
Capítulo 4 Evaluación interna 93
Capítulo 5 Estrategias en acción 131
Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 171

PARTE 3 Implementación de estrategias 211
Capítulo 7 Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 211
Capítulo 8 Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial 251

PARTE 4 Evaluación de estrategias 285
Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 285

PARTE 5 Temas clave de la administración estratégica 309
Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 309
Capítulo 11 Temas globales/internacionales 329

PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 359
Cómo preparar y presentar un análisis de caso 359

Índice de nombres 371

Índice 379

Contenido

Prefacio x

Agradecimientos xxiii

Acerca del autor 1

PARTE 1 Visión general de la administración estratégica 3

Capítulo 1 Naturaleza de la administración estratégica 3

WINNEBAGO INDUSTRIES INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 4

¿Qué es administración estratégica? 5

Definición de administración estratégica 5 ■ Etapas de la administración estratégica 5 ■ Integración de intuición y análisis 6 ■ Adaptarse al cambio 7

***Términos clave de la administración estratégica* 8**

Ventaja competitiva 8 ■ Estrategas 9 ■ Declaración de la visión y misión 10 ■ Oportunidades y amenazas externas 10 ■ Fortalezas y debilidades internas 11 ■ Objetivos a largo plazo 11 ■ Estrategias 11 ■ Objetivos anuales 11 ■ Políticas 12

Modelo de la administración estratégica 13

Beneficios de la administración estratégica 14

Beneficios financieros 15 ■ Beneficios no financieros 16

Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica 16

Errores en la planeación estratégica 17

Directrices para una administración estratégica eficaz 17

***Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia militar* 18**

Nota para el estudiante 20

CASO DE INTEGRACIÓN: THE WALT DISNEY COMPANY—2011 24

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 38

Ejercicio 1A: Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar 38

Ejercicio 1B: Recabar la información de la estrategia 39

Ejercicio 1C: Actualizar el caso de integración de Walt Disney 39

Ejercicio 1D: Planeación estratégica para mi universidad 40

Ejercicio 1E: Planeación estratégica en una compañía local 40

Ejercicio 1F: Familiarizarse con SMCO 41

PARTE 2 Formulación de estrategias 43

Capítulo 2 La visión y la misión de la empresa 43

DOLLAR GENERAL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 44

***¿En qué queremos convertirnos?* 45**

¿Cuál es nuestro negocio? 45

Visión en comparación con misión 47 ■ El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión 47

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión 48

Resolución de puntos de vista divergentes 48

Características de la declaración de misión 49

Una declaración de actitud 49 ■ Orientación hacia el cliente 51 ■ Componentes de la declaración de misión 51

Redacción y evaluación de la declaración de misión 52

Nota para el estudiante 52

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 56

Ejercicio 2A: Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar 56

Ejercicio 2B: Evaluar algunas declaraciones de misión 57

Ejercicio 2C: Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company 57

Ejercicio 2D: Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela 58

Ejercicio 2E: Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión 58

Ejercicio 2F: Evaluar una propuesta de misión 58

Capítulo 3 Evaluación externa 61

Naturaleza de las auditorías externas 62

WELLS FARGO & COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 62

Fuerzas externas clave 63

Proceso para ejecutar una auditoría externa 64

La perspectiva de la organización industrial (OI) 65

Fuerzas económicas 65

***Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales* 67**

***Fuerzas políticas, gubernamentales y legales* 68**

Sindicalismo 69

Fuerzas tecnológicas 71

Fuerzas competitivas 72

Programas de inteligencia competitiva 74 ■ Uniformidad del mercado y similitud de recursos 75

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter 75

Rivalidad entre empresas competidoras 76 ■ Entrada potencial de nuevos competidores 77 ■ Desarrollo potencial de productos sustitutos 77 ■ Poder de negociación de los proveedores 78 ■ Poder de negociación de los consumidores 78

Fuentes de información externa 79

Herramientas y técnicas de pronóstico 79

Formulación de suposiciones 80

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE) 80

Matriz de perfil competitivo (MPC) 83

***Nota para el estudiante* 84**

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 87

Ejercicio 3A: Certificación en Inteligencia Competitiva (IC) 87

Ejercicio 3B: Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney 88

Ejercicio 3C: Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney 88

Ejercicio 3D: Realización de una evaluación externa 89

Ejercicio 3E: Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad 89

Ejercicio 3F: Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney 90
Ejercicio 3G: Desarrollo de una MPC para Walt Disney 90
Ejercicio 3H: Desarrollo de una MPC para mi universidad 90

Capítulo 4 Evaluación interna 93

Naturaleza de una auditoría interna 94

PEARSON PLC: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 94

Fuerzas internas clave 95 ■ Proceso para llevar a cabo una auditoría interna 96

Visión basada en los recursos (VBR) 97

Integración de estrategia y cultura 98

Gerencia 100

Planeación 100 ■ Organización 102 ■ Motivación 102 ■ *Administración del personal* 103 ■ *Control* 104 ■ Lista de preguntas para una auditoría administrativa 104

Marketing 104

Análisis de clientes 104 ■ Venta de productos y servicios 105 ■ Planeación de productos y servicios 106 ■ Fijación de precios 106 ■ Distribución 107 ■ Investigación de mercados 107 ■ Análisis de costos y beneficios 107 ■ Lista de preguntas para una auditoría de marketing 108

Finanzas y contabilidad 108

Funciones de finanzas y contabilidad 108 ■ Tipos básicos de razones financieras 109 ■ Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad 114

***Producción y operaciones* 115**

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones 116

Investigación y desarrollo 116

I&D interna y externa 117 ■ Auditoría de investigación y desarrollo 118

Sistemas de administración de información 118

Auditoría de los sistemas de administración de la información 119

Análisis de la cadena de valor (ACV) 119

Benchmarking 121

***Matriz de evaluación de factores internos* (EFI) 122**

Nota para el estudiante 123

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 128

Ejercicio 4A: Aplicar el análisis del punto de equilibrio 128
Ejercicio 4B: Desarrollar EFI divisionales para Disney 128
Ejercicio 4C: Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney 128
Ejercicio 4D: Construir una matriz EFI para Walt Disney 129
Ejercicio 4E: Construir una matriz EFI para mi universidad 129

Capítulo 5 Estrategias en acción 131

Objetivos a largo plazo 132

EXXONMOBIL CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 132

Naturaleza de los objetivos a largo plazo 133 ■ Objetivos estratégicos y objetivos financieros 133 ■ Administración sin objetivos 134

El cuadro de mando integral 135

***Tipos de estrategias* 135**

Niveles de estrategias 136

Estrategias de integración 138

Integración hacia adelante 138 ■ Integración hacia atrás 139 ■ Integración horizontal 140

Estrategias intensivas 141

Penetración de mercado 141 ■ Desarrollo de mercado 141 ■ Desarrollo de producto 142

Estrategias de diversificación 143

Diversificación relacionada 144 ■ Diversificación no relacionada 145

Estrategias defensivas 146

Recorte de gastos 146 ■ *Desinversión* 147 ■ *Liquidación* 148

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter 148

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2) 150 ■ Estrategias de diferenciación (tipo 3) 151 ■ Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5) 152 ■ Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos 152

Medios para lograr estrategias 153

Cooperación entre competidores 153 ■ Alianzas estratégicas y asociaciones 154 ■ Fusiones y adquisiciones 155 ■ Adquisiciones de capital privado 157 ■ Ventajas del primero en actuar 157 ■ Subcontratación (Outsourcing) 158

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas 159

Instituciones religiosas 160 ■ Instituciones educativas 160 ■ Organizaciones médicas 160 ■ Agencias y departamentos gubernamentales 161

Administración estratégica en las pequeñas empresas 161

Nota para el estudiante 162

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 165

Ejercicio 5A: Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney 165
Ejercicio 5B: Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter 165
Ejercicio 5C: Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo 166
Ejercicio 5D: Análisis de artículos sobre estrategias 166
Ejercicio 5E: Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011 167
Ejercicio 5F: Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas 168
Ejercicio 5G: Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad 168
Ejercicio 5H: Lecciones sobre negocios globales 169

Capítulo 6 Análisis y elección de la estrategia 171

***Naturaleza del análisis y la elección de estrategias* 172**

NETFLIX, INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 172

El proceso de generación y selección de estrategias 173

Modelo integral para la formulación de estrategias 174

Etapa de los insumos 175

Etapa de adecuación 175

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) 178 ■ Matriz del Boston Consulting Group (BCG) 182 ■ Matriz interna-externa (IE) 186 ■ Matriz de la estrategia principal 189

Etapa de decisión 190

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 191

Características positivas y limitaciones de la MCPE 194
Aspectos culturales de la elección de estrategias 196
Las políticas para la elección de una estrategia 196
Cuestiones de gobierno 197
Nota para el estudiante 200
EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 203
Ejercicio 6A: Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts 203
Ejercicio 6B: Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney 204
Ejercicio 6C: Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business 204
Ejercicio 6D: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205
Ejercicio 6E: Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney 205
Ejercicio 6F: Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney 205
Ejercicio 6G: Formular estrategias individuales 206
Ejercicio 6H: La prueba maquiavélica 206
Ejercicio 6I: Desarrollar una matriz BCG para mi universidad 208
Ejercicio 6J: La función de la junta directiva 208
Ejercicio 6K: Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal 208

PARTE 3 Implementación de estrategias 211

Capítulo 7 Implementación de estrategias: Temas de administración y operaciones 211
HALLIBURTON COMPANY: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 212
Naturaleza de la implementación de las estrategias 213
Perspectivas de administración 214
Objetivos anuales 215
Políticas 217
Asignación de recursos 219
Administración del conflicto 219
Alinear estructura y estrategia 220
Estructura funcional 221 ■ Estructura divisional 222 ■ Estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) 225 ■ Estructura matricial 227 ■ Qué hacer y qué evitar al desarrollar organigramas 227
Reestructura y reingeniería 230
Reestructura 230 ■ Reingeniería 231
Vincular el desempeño y la remuneración a las estrategias 231
Administrar la resistencia al cambio 234
Crear una cultura de apoyo a la estrategia 235
Cuestiones relativas a la producción/operaciones al implementar estrategias 236
Cuestiones relativas a los recursos humanos al implementar estrategias 237
Planes de propiedad de acciones para el empleado (PPAE) 239 ■ Equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar 240 ■ Beneficios de una fuerza laboral diversa 241 ■ Programas corporativos de bienestar 242
Nota para el estudiante 244
EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 247
Ejercicio 7A: Hershey Company necesita su ayuda 247
Ejercicio 7B: Trace un organigrama con la ayuda de una plantilla gratuita en línea 248
Ejercicio 7C: Revise el organigrama de Walt Disney 248
Ejercicio 7D: ¿En verdad las organizaciones se trazan objetivos? 249
Ejercicio 7E: Comprender la cultura de mi universidad 249

Capítulo 8 Implementación de estrategias: Temas de marketing, finanzas/contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial 251
Naturaleza de la implementación de estrategias 252
WHOLE FOODS MARKET INC.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 252
Temas actuales de marketing 253
Nuevos principios de marketing 254 ■ Medios publicitarios 255 ■ Marketing basado en propósitos 256
Segmentación de mercado 256
Segmentación basada en la retención 257 ■ ¿Internet facilita la segmentación de mercado? 259
Posicionamiento de producto 259
Temas de finanzas/contabilidad 261
Adquirir capital para implementar estrategias 261 ■ Estados financieros proyectados 264 ■ Análisis de los estados financieros proyectados de Whole Foods Market 268 ■ Presupuestos financieros 270 ■ Determinación del valor de una empresa 271 ■ Decidir si bursatilizarse o no 275
Temas de investigación y desarrollo (I&D) 275
Temas de sistemas de Información gerencial (SIG) 277
Analítica de negocios 278
Nota para el estudiante 278
EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 281
Ejercicio 8A: Desarrollar mapas de posicionamiento divisional de productos para Walt Disney 281
Ejercicio 8B: Obtener práctica en el desarrollo de mapas de posicionamiento de productos 282
Ejercicio 8C: Desarrollar un análisis EPS/EBIT para Walt Disney 282
Ejercicio 8D: Preparar estados financieros proyectados para Walt Disney 282
Ejercicio 8E: Determinar el valor en efectivo de Walt Disney 283
Ejercicio 8F: Desarrollar un mapa de posicionamiento de producto para mi universidad 283
Ejercicio 8G: ¿Los bancos requieren estados financieros proyectados? 283

PARTE 4 Evaluación de estrategias 285

Capítulo 9 Revisión, evaluación y control de estrategias 285
Naturaleza de la evaluación de estrategias 286
MCDONALD'S CORPORATION: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 286
Proceso de evaluar estrategias 291
Marco para la evaluación de estrategias 291
Revisión de las bases de las estrategias 291 ■ Medición del desempeño organizacional 292 ■ Aplicación de medidas correctivas 295
Balanced Scorecard 296
Fuentes de información publicadas acerca de la evaluación de estrategias 297
Características de un sistema de evaluación efectivo 298

Planeación de contingencias 299

Auditorías 300

Retos del siglo XXI en la administración estratégica 301

Arte o ciencia 301 ■ Estrategias visibles o desconocidas 302 ■ Enfoque descendente o enfoque ascendente 303

Nota para el estudiante 303

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 306

Ejercicio 9A: Examinar 100 Balanced Scorecards 306

Ejercicio 9B: Preparar un informe sobre la evaluación de estrategias para Walt Disney 306

Ejercicio 9C: Evaluar las estrategias de mi universidad 307

PARTE 5 Temas clave de la administración estratégica 309

Capítulo 10 Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental 309

GENERAL MOTORS (GM) CORP.: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 310

Ética de negocios 311

Código de ética de negocios 312 ■ Cultura ética 312 ■ Sobornos 314 ■ Relaciones amorosas en el trabajo 315

Responsabilidad social 316

Política social 316 ■ Políticas sociales relativas al retiro 317

Sostenibilidad ambiental 317

■ ¿Qué es un informe de sostenibilidad? 318 ■ Estándares que han llegado para quedarse 319 ■ Regulaciones federales 320 ■ Manejo de asuntos ambientales en la empresa 320 ■ ¿Deben los estudiantes recibir entrenamiento ecológico? 320 ■ Razones por las que las empresas deben ser "verdes" 321 ■ Sea proactivo, no reactivo 321 ■ Certificación ISO 14000/14001 321 ■ Ya existen las flotas de automóviles eléctricos 322

NOTA PARA EL ESTUDIANTE 322

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 326

Ejercicio 10A: ¿Cómo se compara mi municipio con otros en cuanto a la seguridad con la que maneja los contaminantes? 326

Ejercicio 10B: Evaluar los estándares de conducta en los negocios de Disney 326

Ejercicio 10C: Comparar y evaluar informes de sostenibilidad 326

Ejercicio 10D: La ética de espiar a los competidores 327

Ejercicio 10E: ¿Quién prepara un informe de sostenibilidad? 327

Capítulo 11 Temas globales/ internacionales 329

AMAZON.COM: CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA 330

Organizaciones multinacionales 333

Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales 333

Desafío global 334

Globalización 335

Impuestos corporativos en el entorno global 335

Cultura empresarial estadounidense frente a otros países 337

Diferencias en la comunicación entre los distintos países 339

Cultura empresarial en diferentes países 339

Cultura empresarial en México 339 ■ Cultura empresarial en Japón 340 ■ Cultura empresarial en Brasil 341 ■ Cultura empresarial en Alemania 342 ■ Cultura empresarial en Egipto 343 ■ Cultura empresarial en China 343 ■ Cultura empresarial en India 344 ■ Cultura empresarial en Nigeria 345

Clima empresarial en los diferentes países y continentes 345

Países africanos 345 ■ China 347 ■ Filipinas 348 ■ Taiwán 349 ■ India 349 ■ Alemania 350 ■ México 351

Nota para el estudiante 352

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE 355

Ejercicio 11A: Comparar las culturas empresariales entre diferentes países 355

Ejercicio 11B: Staples desea incursionar en África. Ayúdelos 355

Ejercicio 11C: ¿Mi universidad recluta personal en otros países? 356

Ejercicio 11D: Evaluar las diferencias culturales en los distintos países 356

Ejercicio 11E: ¿Qué tanto han viajado los estudiantes de negocios de mi universidad? 357

PARTE 6 Análisis de caso de administración estratégica 359

Cómo preparar y presentar un análisis de caso 359

¿Qué es un caso de administración estratégica? 360

Directrices para preparar análisis de casos 360

Necesidad de practicidad 360 ■ Necesidad de justificación 360 ■ Necesidad de realismo 360 ■ Necesidad de especificidad 360 ■ Necesidad de originalidad 361 ■ Necesidad de contribuir 361

Preparación de un caso para análisis en clase 361

El método de caso frente a la impartición tradicional de clases 361

Análisis cruzado 362

Preparación de un análisis de caso por escrito 362

Resumen ejecutivo 362 ■ Análisis integral por escrito 362 ■ Pasos para la preparación de un análisis integral por escrito 362

Cómo hacer una presentación oral 363

Organización de la presentación 363 ■ Control de la voz 363 ■ Manejo del lenguaje corporal 364 ■ Uso de las notas 364 ■ Cómo elaborar apoyos visuales 364 ■ Responder preguntas 364 ■ Recomendaciones para tener éxito en un análisis de caso 364 ■ Recomendaciones de contenido 365 ■ Recomendaciones de proceso 365 ■ Esquema de un análisis de caso muestra 366

PASOS PARA UNA PRESENTACIÓN ORAL DE UN ANÁLISIS DE CASO 367

Presentación oral —Paso 1: Introducción (2 minutos) 367

Presentación oral —Paso 2: Misión y visión (4 minutos) 367

Presentación oral —Paso 3: Evaluación interna (8 minutos) 368

Presentación oral —Paso 4: Evaluación externa (8 minutos) 368

Presentación oral —Paso 5: Formulación de estrategias (14 minutos) 368

Presentación oral —Paso 6: Implementación de estrategias (8 minutos) 369

Presentación oral —Paso 7: Evaluación de estrategias (2 minutos) 369

Presentación oral —Paso 8: Conclusión (4 minutos) 369

Índice de nombres 371

Índice 379

Prefacio

¿Por qué es necesaria esta nueva edición?

El mundo es radicalmente distinto de lo que era hace dos o tres años. La recuperación económica global ha creado un ambiente de negocios diferente y más complejo de lo que era cuando se publicó la edición previa de este texto. En la actualidad hay miles de negocios en crecimiento y los consumidores están comprando nuevamente productos de todo tipo. Las restricciones en los mercados crediticios subsisten, al igual que el alto nivel de desempleo y los elevados precios en los alimentos, sin embargo, millones de nuevos empresarios están incursionando en el mundo de los negocios a nivel global. La democracia está arraigándose en Medio Oriente, y China ha reemplazado a Japón como el segundo país con el producto interno bruto más grande del mundo. Las empresas modernas son más fuertes y agresivas que nunca, por lo que ganar y mantener una ventaja competitiva es más difícil. La intensa competencia de precios, el rápido cambio tecnológico y las redes sociales han alterado el marketing desde sus cimientos. Las oportunidades y amenazas abundan en todo el mundo, incluso en África. Esta nueva edición revela la manera de conducir una planeación estratégica efectiva en este nuevo orden mundial.

Desde la edición anterior, han ocurrido miles de quiebras, bancarrotas, desinversiones, fusiones, alianzas y asociaciones que han acaparado la atención de los medios noticiosos. Las empresas de capital privado regresan a ser el centro de atención al incorporar a cientos de compañías a los mercados bursátiles y adquirir cientos más. Los escándalos corporativos pusieron de manifiesto la necesidad de mejorar la ética empresarial y los sistemas de revelación de información relacionada con transacciones financieras corporativas. Los reajustes, las reestructuras y la reingeniería han contribuido a los cambios permanentes en el panorama empresarial. Miles de compañías comenzaron a hacer negocios a nivel internacional y miles más cerraron sus operaciones globales. Muchas de ellas prosperaron y otras más fracasaron en los últimos años a medida que más industrias se masificaron, lo que hizo de la administración estratégica un factor aún más importante para lograr el éxito. En los últimos años, las antiguas ventajas competitivas, como los medios impresos, las noticias y el entretenimiento se desgastaron y se crearon nuevas oportunidades para las nuevas ventajas competitivas. Esta nueva edición capta la complejidad de este nuevo ambiente de negocios.

En la actualidad, el margen de error en la formulación e implementación de un plan estratégico es cada vez menor. Esta nueva edición provee un enfoque efectivo para desarrollar un plan estratégico claro, y los cambios tienen como finalidad ilustrar el efecto de los nuevos conceptos y técnicas de negocio en la teoría y la práctica de la administración estratégica. Debido a la magnitud de los cambios recientes que afectan a las empresas, las culturas y los países, hemos actualizado cada una de las páginas de esta edición. Este texto es uno de los libros sobre administración estratégica más leídos del mundo, quizá el más leído, y se publica en 10 idiomas.

¿Qué hay de nuevo en esta edición?

Esta decimocuarta edición es 40% diferente a la edición anterior y está considerada como la opción líder y la mejor para enseñar administración estratégica. He aquí un resumen de lo nuevo de la presente edición:

- El capítulo 11, "Temas globales/internacionales", se amplió 70%. Hay una cobertura considerable de las diferencias culturales y conceptuales en la administración estratégica en los diferentes países. Hacer negocios a nivel global se ha convertido en una necesidad en la mayoría de las industrias porque casi todas las decisiones estratégicas en la actualidad se ven afectadas por asuntos y problemas globales.
- Un caso de cohesión totalmente nuevo sobre Walt Disney Company, una de las compañías globales más exitosas, reconocidas y mejor administradas del mundo; los estudiantes aplicarán a Walt Disney los conceptos vistos al final de cada capítulo mediante ejercicios para reforzar el aprendizaje.
- Se renovó o mejoró el 60% de los ejercicios para reforzar el aprendizaje, en los que se aplican los conceptos de cada capítulo; estos ejercicios preparan a los estudiantes para analizar casos de administración estratégica.
- Al final de cada capítulo se ha creado una nueva sección titulada "Nota para el estudiante" que los guía para desarrollar y presentar un análisis de caso en el cual se generen recomendaciones para

que una compañía pueda obtener y conservar una ventaja competitiva. A lo largo de esta edición se refuerza la noción de obtener y conservar una ventaja competitiva.
- Una nueva sección al inicio de cada capítulo en la que se presenta alguna compañía como ejemplo de una administración estratégica exitosa.
- Casi todos los ejemplos incluidos en cada uno de los capítulos son nuevos.
- Una detallada y renovada explicación de la teoría y los conceptos de la administración estratégica en cada capítulo para ilustrar el nuevo orden mundial de los negocios.
- En promedio, 15 preguntas de repaso totalmente nuevas al final de cada capítulo.
- Nuevas fotografías que dan vida a esta edición e ilustran las empresas y los conceptos.
- Nuevas lecturas sobre temas actuales al final de cada capítulo; nuevas investigaciones y teorías de pensadores influyentes en el desarrollo de estrategias, tales como Ansoff, Chandler, Porter, Hamel, Prahalad, Mintzberg y Barney; sin embargo, los aspectos prácticos de la administración estratégica siguen siendo el centro de estudio y el sello distintivo de este texto.
- El capítulo 10, "Ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental", se expandió 40% y ahora presenta una nueva y detallada cobertura de la ética y la sostenibilidad, pues en este texto se enfatiza que "la buena ética es un buen negocio". Como característica distintiva, el debate sobre la sostenibilidad ha sido reforzado con el fin de alentar a las compañías a conducir sus operaciones de una manera respetuosa con el medio ambiente; lo cual se ha convertido en un asunto importante para los consumidores, las empresas, la sociedad y organismos como la AACSB-International (Association to Advance Collegiate Schools of Business).

Los capítulos: características de eficacia comprobada

Esta edición continúa ofreciendo muchas características especiales y contenido de eficacia comprobada que han constituido la base del éxito de este texto durante los últimos 20 años. A continuación se describen algunos de los sellos distintivos y tradicionales que han sido reforzados para esta edición.

- Este texto cumple con los lineamientos de AACSB-International en los que priva una orientación hacia la práctica más que hacia la teoría/investigación. Ofrece un enfoque orientado hacia el desarrollo de habilidades tales como elaborar una declaración de visión y misión, ejecutar una auditoría externa, conducir una evaluación interna y formular, implementar y evaluar estrategias.
- El estilo del autor es conciso, coloquial, interesante, lógico, vívido, y está sustentado por numerosos ejemplos de actualidad.
- En la primera página de cada capítulo aparece un modelo simple e integral de administración estratégica. Este modelo es muy utilizado por consultores y empresas de todo el mundo. Al inicio del texto, la sección del modelo integral de estrategia que se abordará aparece remarcada y ampliada para que los estudiantes puedan identificar ese tema dentro del modelo integral unificador. Un revisor dijo, "algo que he admirado del texto de David es que sigue la secuencia fundamental de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Existe un flujo básico que va de la visión y misión a la exploración ambiental interna/externa, al desarrollo, selección, implementación y evaluación de estrategias. Esto ha sido, y sigue siendo, un sello característico del libro de David. Muchos otros textos sobre estrategias son menos articulados en su presentación, y por lo tanto, confunden al estudiante, en especial a nivel universitario".
- Después del capítulo 1 aparece un caso de cohesión, el cual se retoma al final de cada capítulo. Este caso permite a los estudiantes, a medida que avanzan con el material, aplicar los conceptos y técnicas de administración estratégica a una compañía real, lo que los prepara para el análisis de casos más complicados.
- Los ejercicios para reforzar el aprendizaje aplican eficazmente los conceptos y las técnicas de manera desafiante, significativa y amena. Diecisiete ejercicios aplican el material del texto al caso de cohesión; once ejercicios aplican el material del texto a una facultad o universidad; otros nueve ejercicios envían a los estudiantes al mundo de los negocios para explorar temas importantes sobre estrategias. Estos ejercicios son relevantes, interesantes y contemporáneos.
- Los recursos didácticos de este texto son excelentes, como las valiosas citas y objetivos con los que da inicio cada capítulo, y los términos y conceptos clave, las lecturas sobre temas actuales, las preguntas (temas) para debate y los ejercicios para reforzar el aprendizaje que cierran cada capítulo.

- La cobertura de los temas referentes a la formulación de estrategias es excelente, entre éstos están la ética de negocios, las operaciones globales y nacionales, la visión/misión, el análisis de matrices, las asociaciones, las participaciones, el análisis competitivo, el manejo empresarial y los lineamientos para conducir una estrategia interna/externa.
- La cobertura de los temas referentes a la implementación de estrategias es excelente, entre éstos están la cultura corporativa, la estructura organizacional, la subcontratación, los conceptos de marketing, el análisis financiero y la ética de negocios.
- En el capítulo 6 se presenta un enfoque sistemático y analítico que incluye matrices como FODA, BCG, IE, PEYEA, MCPE y la matriz de estrategia principal.

Recursos para el profesor

En www.pearsonenespañol.com/david, los profesores pueden tener acceso a diversos recursos en formato descargable. Solicite al representante de Pearson de su localidad le oriente sobre estos materiales. Los siguientes complementos están disponibles para que los profesores puedan descargarlos:

- Manual para el profesor (en inglés).
- Banco de pruebas (en inglés).
- Banco de pruebas computarizadas TestGen® (en inglés).
- Presentaciones en PowerPoint (en español).

Sitio web del autor

El club de administración estratégica en www.strategyclub.com contiene plantillas y vínculos que ayudarán a los estudiantes a ahorrar tiempo al llevar a cabo sus análisis y a dar a sus presentaciones una imagen profesional.

Agradecimientos

A lo largo de estas 14 ediciones, muchas personas han aportado su tiempo, energía, ideas y sugerencias para mejorar este texto. La fuerza de este libro en gran medida se le atribuye a la sabiduría, trabajo y experiencias de catedráticos, investigadores, estudiantes y profesionales de la administración estratégica. Las personas a cuya investigación publicada se hace referencia en esta edición aparecen en orden alfabético en el índice de nombres. Estoy en deuda y agradecido con todos los que han hecho este texto tan popular y exitoso.

Muchas personas especiales y revisores han aportado material y sugerencias muy valiosas. Me gustaría agradecer a mis colegas y amigos de Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University y Francis Marion University. He pertenecido a la administración de todas estas universidades; y muchos de sus alumnos y catedráticos me ayudaron a dar forma al desarrollo de este texto. Mi agradecimiento a los siguientes 23 revisores cuyos comentarios moldearon esta decimocuarta edición:

Moses Acquaah, The University of North Carolina en Greensboro

Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University

Charles J. Capps III, Sam Houston State University

Neil Dworkin, Western Connecticut State University

Jacalyn M. Florn, University of Toledo

John Frankenstein, Brooklyn College/City University of New York

Bill W. Godair, Landmark College, Community College of Vermont

Carol Jacobson, Purdue University

Susan M. Jensen, University of Nebraska en Kearney

Dmitry Khanin, California State University en Fullerton

Thomas E. Kulik, Washington University en St. Louis

Jerrold K. Leong, Oklahoma State University

Trina Lynch-Jackson, Indiana University

Elouise Mintz, Saint Louis University

Raza Mir, William Paterson University

Gerry N. Muuka, Murray State University

Lori Radulovich, Baldwin-Wallace College

Thomas W. Sharkey, University of Toledo

Frederick J. Slack, Indiana University of Pennsylvania

Daniel Slater, Union University

Jill Lynn Vihtelic, Saint Mary's College

Michael W. Wakefield, Colorado State University–Pueblo

Don Wicker, Brazosport College

Las personas que desarrollan casos para North American Case Research Association Meeting, Midwest Society for Case Research Meeting, Eastern Case Writers Association Meeting, European Case Research Association Meeting, y Harvard Case Services, son de vital importancia para el continuo progreso del campo de la administración estratégica. Desde la perspectiva de la investigación, escribir casos de administración estratégica representa una valiosa actividad académica entre el profesorado. Se requiere de una investigación exhaustiva para estructurar los casos de administración estratégica de tal forma que se expongan los temas, las decisiones y el comportamiento estratégicos. Desde el punto de vista pedagógico, los casos de administración estratégica son esenciales para que los estudiantes aprendan a aplicar los conceptos, evaluar las situaciones, formular un "plan de juego" y resolver los problemas de implementación. Sin un flujo continuo y actualizado de casos sobre políticas empresariales, el curso y la disciplina de administración estratégica perderían mucha de su energía y emoción.

Los profesores que imparten este curso complementan su cátedra con simulaciones, conferencistas invitados, ejercicios experienciales, proyectos de clase y lecturas adicionales. Sin embargo, por lo

general, el análisis de casos es la columna vertebral del proceso de aprendizaje en la mayoría de los cursos de administración estratégica en todo el país. El análisis de casos casi siempre constituye una parte integral de este curso.

Analizar casos de administración estratégica proporciona a los estudiantes la oportunidad de trabajar en equipos para evaluar las operaciones internas y los asuntos externos a los que se enfrentan las diversas empresas y para elaborar estrategias que puedan llevar a estas compañías al éxito. Trabajar en equipos les da a los estudiantes experiencia práctica para resolver problemas como parte de un grupo. En el mundo de los negocios, las decisiones importantes suelen tomarse en grupo; los estudiantes de administración estratégica aprenden a trabajar con los miembros más agresivos del grupo así como con los tímidos y no participativos. Esta experiencia es valiosa sobre todo para los estudiantes de administración estratégica próximos a graduarse y a incorporarse de tiempo completo al mundo laboral.

Los estudiantes pueden mejorar sus habilidades comunicativas orales y escritas, así como sus habilidades analíticas e interpersonales, al proponer y defender ciertos cursos de acción para las compañías de los casos. Analizar casos les permite observar simultáneamente a una compañía, a sus competidores y a su industria, y con ello simular el complejo mundo de los negocios. A través del análisis de casos, los estudiantes aprender a aplicar conceptos, evaluar situaciones, formular estrategias y resolver problemas de implementación. Por lo general, los profesores piden a sus alumnos preparar un plan estratégico de tres años para la compañía. Analizar un caso de administración estratégica implica que los estudiantes apliquen los conceptos aprendidos a lo largo de todo su plan de estudios, con lo que obtienen la experiencia necesaria para manejar una gran variedad de problemas organizacionales que impactan todas las funciones de una empresa.

En especial quiero reconocer el maravilloso trabajo realizado por los autores auxiliares de esta decimocuarta edición:

Manual para el profesor: Amit J. Shah

Banco de pruebas: Maureen Steddin

PowerPoints: Brad Cox

Muchos empleados y representantes de ventas de Prentice Hall han trabajado con ahínco para hacer de este texto el líder en el campo de la administración estratégica. Aprecio la ardua y continua labor de todos aquellos profesionales, como Sally Yagan, Kim Norbuta, Claudia Fernandes e Ilene Kahn.

También quiero agradecer a usted, lector, por invertir tiempo y esfuerzos en leer y estudiar este texto, el cual le ayudará a formular, implementar y evaluar estrategias para cualquier organización con la cual se asocie. Espero llegue a compartir mi entusiasmo por la administración estratégica y por el enfoque de aprendizaje sistemático que se ha adoptado en este texto.

Por último, quiero invitarlo a compartir sus sugerencias, ideas, pensamientos, comentarios y preguntas con respecto a cualquier parte de este texto o a los materiales de apoyo. Puede contactarme vía telefónica al 910-612-5343, por correo electrónico en freddavid9@gmail.com o escríbame al School of Business, Francis Marion University, Florence, SC 29501. Sinceramente, aprecio y necesito sus aportaciones para mejorar este texto en futuras ediciones. Agradeceré mucho su disposición para hacerme notar errores específicos o deficiencias en la cobertura o exposición de los temas aquí presentados.

Gracias por utilizar este texto.

Fred R. David

Acerca del autor



El artículo del Dr. Fred R. David publicado en *Business Horizons* en febrero de 2011 titulado "¿Qué están haciendo las escuelas de negocios por las empresas?" está cambiando la manera en la que las numerosas escuelas de negocios ven su plan de estudios. El Dr. David es autor de dos libros de texto clásicos de la administración estratégica: *Administración estratégica. Conceptos y casos* y *Conceptos de administración estratégica*, los cuales han pasado por un ciclo de revisión cada dos años desde 1986, cuando se publicaron por primera vez; y están entre (si no es que son) los mejores libros de texto sobre administración estratégica y los más vendidos en el mundo. Son utilizados por más de 500 escuelas y universidades, entre las que se destacan Harvard University, Duke University, Carnegie-Mellon University, Johns Hopkins University, University of Maryland, University of North Carolina, University of Georgia, San Francisco State University, University of South Carolina y Wake Forest University.

Este libro se ha traducido y publicado en chino, japonés, farsi, español, indonesio, hindi, tailandés, alemán y árabe, y es muy utilizado en Asia y Sudamérica. Es el libro de texto sobre administración estratégica más vendido en México, China, Perú, Chile y Japón, y es el segundo más vendido en Estados Unidos. Más de 90 000 estudiantes y miles de hombres de negocios leen cada año el libro del Dr. David, el cual ha liderado el campo de la administración estratégica por más de una década gracias a su enfoque práctico y profesional.

Oriundo de Whiteville, North Carolina, Fred David obtuvo una licenciatura en matemáticas y una maestría en administración de empresas por parte de la Wake Forest University antes de ser contratado como gerente en el United Carolina Bank. Obtuvo un doctorado en administración de empresas por parte de la University of South Carolina, en donde se especializó en administración general con énfasis en administración estratégica. En la actualidad es catedrático de administración estratégica en la Francis Marion University (FMU) en Florence, South Carolina. También ha impartido cátedra en Auburn University, Mississippi State University, East Carolina University, University of South Carolina y en la University of North Carolina en Pembroke. Ha publicado más de 153 artículos, entre los que se incluyen 41 periodísticos y 56 actas de procedimientos. También ha publicado artículos en revistas como *Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Applied Psychology, Long Range Planning, y Advanced Management Journal.*

El Dr. David obtuvo el reconocimiento Lifetime Honorary Professorship Award por parte de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. Pronunció el discurso de apertura del 21 Congreso Latinoamericano de Estrategia ofrecido por Centrum School of Business en Perú. Ofreció un taller de ocho horas sobre planeación estratégica en la facultad de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Lima y un taller de ocho horas sobre escritura y análisis de casos en la facultad del Utah Valley State College en Orem, Utah. Ha recibido numerosos reconocimientos, entre ellos el FMU's Board of Trustees Research Scholar Award, el Award for Excellence in Research, de la universidad, otorgado cada año al mejor investigador del campus, y el Phil Carroll Advancement of Management Award, otorgado anualmente por la Society for the Advancement of Management (SAM) a algún académico en el campo administración por sus aportaciones sobresalientes en la investigación de la administración. El Dr. David es miembro de la junta directiva de SAM, y varias veces ha ofrecido discursos en la ceremonia de graduación en la Troy University.



"CITAS NOTABLES"

"Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios".
—Abraham Lincoln

"Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón dando vueltas en círculos. Es como una trampa; no tiene salida".
—Joel Ross y Michael Kami

"Los planes son menos importantes que la planeación".
—Dale McConkey

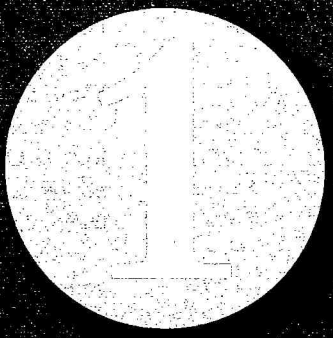
"Formular una estrategia puede desarrollar ventajas competitivas siempre que el proceso sea significativo para el trabajador común".
—David Hurst

"La mayoría le tememos a los cambios. Aun cuando sabemos que el cambio es normal, nuestro estómago se estremece ante esa posibilidad. Pero para los estrategas y administradores de hoy, no hay otra opción más que cambiar".
—Robert Waterman Jr.

"Si un hombre no piensa en lo distante, pronto encontrará el dolor. Quien no se preocupa por lo lejano, pronto encontrará algo peor que la preocupación".
—Confucio

"Integridad = Longevidad".
—Michael Johnson, CEO de Herbalife

PARTE 1 VISIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Naturaleza de la administración estratégica

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir el proceso de la administración estratégica.
2. Explicar la necesidad de integrar el análisis y la intuición a la administración estratégica.
3. Definir y ejemplificar algunos términos clave en la administración estratégica.
4. Analizar la naturaleza de la formulación, implementación y evaluación de estrategias.
5. Describir los beneficios de una buena administración estratégica.
6. Analizar la relevancia del libro *El Arte de la Guerra* de Sun Tzu para la administración estratégica.
7. Analizar cómo una compañía puede alcanzar una ventaja competitiva sostenida.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 1A
Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar

Ejercicio 1B
Recabar la información de la estrategia

Ejercicio 1C
Actualizar el caso de integración de Walt Disney

Ejercicio 1D
Planeación estratégica para mi universidad

Ejercicio 1E
Planeación estratégica en una compañía local

Ejercicio 1F
Familiarizarse con SMCO

Cuando los CEO de los tres fabricantes de automóviles más importantes de Estados Unidos, Ford, General Motors (GM) y Chrysler, se presentaron ante líderes congresistas estadounidenses en busca de un rescate financiero sin un plan estratégico claro, se les envió de regreso a casa con la consigna de desarrollar dicho plan para el futuro. Austan Goolsbee, uno de los consejeros económicos del Presidente Obama, dijo "Pedir un rescate sin un plan de negocios convincente fue una locura". Goolsbee también dijo, "Si los tres CEO automotrices necesitan un puente, debe ser un puente que los lleve a algún lado, no uno que no los lleve a ninguno".[1] Este libro de texto le ofrece instrucciones sobre cómo desarrollar un plan estratégico claro, es decir, un puente que lo lleve a algún lado.

Este capítulo ofrece una visión general de la administración estratégica. Presenta un modelo práctico e integral del proceso de la administración estratégica, y define sus actividades y términos básicos.

También presenta el concepto de casos de excelencia. El caso al principio de cada capítulo revela la forma en que algunas empresas han logrado tener éxito dentro de una economía global débil. Las empresas estudiadas prosperan en tanto que sus rivales se debilitan. Cada caso examina las estrategias de las empresas que están funcionando bien a pesar del elevado nivel de desempleo, las crecientes tasas de interés, la poca disponibilidad de créditos, la creciente demanda de los consumidores y la intensa competencia de precios.

Al inicio de cada capítulo se presenta un caso de administración estratégica de excelencia. La primera empresa que se presenta es Winnebago Industries Inc.

Caso de administración estratégica de excelencia

WINNEBAGO INDUSTRIES INC.

En 2001, Winnebago fue reconocida por décimo año consecutivo como el fabricante de casas rodantes de mayor venta en el país. El fabricante de casas rodantes cuenta con un excelente plan estratégico. Para el año fiscal de 2010, Winnebago declaró un increíble aumento de 112% en sus ingresos y ganancias por $10.2 millones.

Winnebago contrató 350 nuevos empleados en los últimos doce meses, pues el inventario de los distribuidores de sus vehículos aumentó 21%. Los distribuidores de Winnebago vendieron más casas rodantes Clase A y Clase C combinadas que cualquier distribuidor de otro fabricante en 2010, con lo que alcanzó un 18.8% de participación de mercado. Recientemente la compañía se convirtió en el líder del mercado Clase A por primera vez desde 1981, y alcanzó una participación de mercado para el mercado Clase A de 19.5 % en 2010, comparada con el 16.6% del año anterior. La participación de mercado de Winnebago de la Clase A diesel fue de 15.2% en 2010, con respecto al 11.4% del año anterior, mientras que la participación de mercado en el segmento Clase A a gasolina aumentó del 22.9 al 23.7 por ciento.

A pesar de los elevados precios de la gasolina, las reducciones en los créditos al consumidor, el aumento en el costo de las materias primas y el alto desempleo, Winnebago está ofreciendo con gran éxito productos innovadores, y comercializando sus vehículos y casas rodantes al público en general, pero en especial a los jubilados, que compran una casa rodante *principalmente para vivir la experiencia de viajar y acampar con otros compañeros jubilados.* Disfrutan de acampar con otros propietarios de casas rodantes y de las parrilladas con ellos, así hacen nuevos amigos a diario mientras que viajan, en vez de hospedarse en un motel sin conocer a nuevas personas.

Randy Potts, el nuevo CEO de Winnebago, con sede en Forest City, Iowa, se enfrenta a grandes competidores, entre los que figuran Fleetwood, Coachman y Thor Industries. Hace poco, Winnebago recibió el Quality Circle Award por parte de la Recreation Vehicle Dealers Association, un reconocimiento que la compañía ha recibido cada año desde 1996.



El vicepresidente de ventas y marketing de Winnebago, Roger Martin, declaró en 2011: "Nos sentimos muy satisfechos de que Statistical Surveys una vez más haya nombrado a Winnebago como el fabricante de casas rodantes número uno en Estados Unidos. Felicitamos a nuestros leales empleados y a nuestra sólida red de distribuidores por alcanzar esta posición líder en ventas por décimo año consecutivo. Trabajamos muy duro para desarrollar productos nuevos y fascinantes, y para apoyar a nuestros distribuidores y clientes minoristas con lo que consideramos son programas de ventas y servicio líderes en la industria. Estamos complacidos de que estos esfuerzos han redundado en un éxito sostenido en el mercado minorista. Estamos satisfechos en especial con la participación de mercado en el segmento de la Clase A a gasolina y diesel, que se debe, en parte, al éxito de nuestra nueva línea 2011 que cuenta con una gran innovación en cuanto a funciones y distribución únicos en la industria".

En el trimestre que finalizó el 28 de mayo de 2011, los ingresos de Winnebago aumentaron de $134.8 millones del año anterior a $135.6 millones.

Fuente: Documentos de la compañía. También, Timothy Martin, "Winnebago Logs Another Profit", *Wall Street Journal*, 15 de octubre de 2010, p. B6.

Presentamos a Walt Disney como el nuevo caso de integración, porque es una famosa empresa global que está experimentando un cambio estratégico y que cuenta con una buena administración. Mediante el trabajo con los ejercicios para reforzar el aprendizaje relacionados con Walt Disney, al final de cada capítulo, usted estará bien preparado para desarrollar un plan estratégico eficaz para cualquier compañía que se le asigne este semestre. En los ejercicios al final de los capítulos se aplican las herramientas y los conceptos que se abordaron en cada uno de ellos.

¿Qué es administración estratégica?

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzli gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El segundo presidente le dijo, "No podrás correr más rápido que ese oso". El primer presidente respondió: "Quizá no, ¡pero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!" Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, la cual consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva.

Definición de administración estratégica

La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término *administración estratégica* en este texto se utiliza como sinónimo del término *planeación estratégica*. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas veces el término *administración estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la *planeación a largo plazo* busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El término *planeación estratégica* se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban "obsesionadas" con ella. Sin embargo, después de ese "auge", la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción "menos deseables".

El término *administración estratégica* se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas. Este curso integra material de todos los cursos de negocios. The Strategic Management Club Online www.strategyclub.com ofrece muchos beneficios a los estudiantes de administración estratégica.

Etapas de la administración estratégica

El *proceso de la administración estratégica* consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La *formulación de estrategias* implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil.

Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

La *implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocérsele como la "etapa de acción" de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada.

Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como "¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?" y "¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?" El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

La *evaluación de estrategias* es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas empresas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Aun así, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica.

Peter Drucker afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa:

> ...es decir, preguntarse "¿Cuál es nuestro negocio?". Esto conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana. Sin duda, esto lo debe realizar una parte de la organización capaz de ver el negocio en su totalidad; capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades de mañana; y que pueda asignar recursos humanos y monetarios al logro de resultados clave.[2]

Integración de intuición y análisis

Edward Deming dijo una vez, *"Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos"*. El proceso de la administración estratégica puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales importantes. Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia pura que se adapte a un modelo sencillo o sistemático.

A partir de sus experiencias pasadas, sus juicios y sus sentimientos, la mayoría de las personas reconocen que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es muy útil para tomar decisiones en particular en situaciones de gran incertidumbre o con pocos precedentes. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando se debe elegir entre varias alternativas plausibles. Algunos gerentes y dueños de empresas aseguran poseer habilidades intuitivas extraordinarias que utilizan como único recurso al elaborar estrategias brillantes. Por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, fundador de GM, como "un hombre que adoptaría un curso de acción guiado, hasta donde lo conozco, tan sólo por algunos destellos de brillantez intuitiva. Nunca sintió la necesidad de indagar los hechos. A pesar de eso, en ocasiones era impresionantemente acertado en sus juicios".[3] Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo, "Creo en la intuición y en la inspiración. A veces tengo la seguridad de que estoy en lo correcto aunque no sepa la razón. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero".[4]

Aunque en la actualidad algunas empresas pueden sobrevivir y prosperar gracias a los genios intuitivos que las administran, la mayoría no son tan afortunadas. Estas organizaciones se pueden beneficiar de la administración estratégica, que integra la intuición y el análisis en la toma de decisiones. Elegir entre un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes en todos los niveles de una empresa aportan su intuición y juicio a los análisis de la administración estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan.

Operar con la mentalidad de "ya tomé la decisión, no me molesten con los hechos" no es administrar por intuición; es administrar por ignorancia.[5] Drucker dice, "Creo en la intuición sólo si está disciplinada. Los artistas de la 'corazonada', que diagnostican pero no investigan los hechos, son los que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas".[6] Como apunta Henderson:

> Los acelerados cambios actuales están generando un mundo de negocios en el que los hábitos administrativos de las empresas resultan cada vez más inadecuados. La experiencia era la única guía adecuada cuando los cambios eran paulatinos. Sin embargo, las filosofías de administración intuitivas y basadas en la experiencia resultan totalmente inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y conllevan consecuencias importantes e irreversibles.[7]

En cierta forma, el proceso de administración estratégica intenta duplicar lo que sucede en la mente de una persona brillante e intuitiva que conoce el negocio y complementarlo con el análisis.

Adaptarse al cambio

El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, a fin de efectuar los cambios necesarios y oportunos. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones han presentado un drástico aumento, basta ver la forma en la que la recesión económica global ha tomado por sorpresa a tantas empresas. Las empresas, como los organismos, deben ser "expertos en adaptación" si desean sobrevivir.

Durante 30 años, Lowe's Company y Home Depot Inc. han sido y siguen siendo competidores acérrimos, siempre intentando adaptarse mejor a los cambios en las necesidades del consumidor. Home Depot es más grande y reporta un crecimiento mayor en sus ingresos y utilidades, pero el CEO de Lowe's, Robert Niblock, afirma que su empresa se apresura a publicar sus herramientas y electrodomésticos en internet, con la misma habilidad con que lo hace en las tiendas. Los ingresos de Lowe's son de aproximadamente $49 mil millones anuales, mientras que los de Home Depot son de $68 mil millones. Hace poco, el CEO de Home Depot, Frank Blake, añadió 19 centros de distribución centralizados para que los empleados de las tiendas pudieran pasar más tiempo atendiendo a los compradores. Ambas firmas están contratando a miles de empleados de medio tiempo, dejando atrás el concepto de empleos de tiempo completo, con el fin de mantener los costos laborales bajos y crear una ventaja competitiva basada en los precios.

La segunda cadena de librerías más grande de Estados Unidos, Borders Group, se declaró en bancarrota en 2011, debido a su incapacidad de adaptarse a los cambios en la venta de libros al por menor: de la venta tradicional de libros en librerías a las compras en línea, de la preferencia por los libros digitales sobre los impresos en papel, e incluso de la renta de libros en vez de la compra. Borders ocupa el segundo lugar en cuanto al número de tiendas, después de Barnes & Noble, que también está luchando por sobrevivir en una industria permeada por la rápida digitalización y cada vez más ajena a los establecimientos físicos. Borders Group, con sede en Ann Arbor, Michigan, opera 676 tiendas a lo largo de toda la nación, pero estuvo a punto del colapso financiero antes de ser adquirida en julio de 2011 por Direct Brands, una división de Najafi Companies, de Phoenix, Arizona.

Para sobrevivir, todas las empresas deben identificar los cambios y adaptarse a ellos con astucia. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio a largo plazo. Como ha dicho Waterman:

> Hoy más que nunca en el entorno empresarial la única constante es el cambio. Las empresas exitosas sortean los cambios con gran efectividad, para ello, adaptan continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas con el fin de sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las mismas fuerzas que destruyen a la competencia.[8]

Las redes sociales en línea, los precios cada más altos de los alimentos y de la energía son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, las fronteras han desaparecido. El rápido flujo de información ha sobrepasado las fronteras nacionales y la gente en todo el mundo puede ver con sus propios ojos cómo vive y trabaja la demás gente. ¡Nos hemos convertido en un mundo sin fronteras con ciudadanos globales, competidores globales, clientes globales, proveedores globales y distribuidores globales! Las empresas estadounidenses han sido desafiadas por rivales en muchas industrias. Decir que la industria automotriz estadounidense se ha visto amenazada por la competencia internacional es subestimar el problema; la realidad es que esta misma situación se ha presentado en muchas otras industrias.

La necesidad de adaptarse a los cambios ha ocasionado que las organizaciones se planteen preguntas clave de la administración estratégica como "¿En qué tipo de negocio nos debemos convertir?", "¿estamos en el(los) mercado(s) correcto(s)?", "¿deberíamos rediseñar nuestro negocio?", "¿cuáles nuevos competidores están incursionando a nuestra industria?", "¿qué estrategias debemos adoptar?", "¿cómo están cambiando nuestros clientes?", "¿se están desarrollando nuevas tecnologías que puedan dejarnos fuera del negocio?".

Internet ha cambiado la manera en la que organizamos nuestras vidas; habitamos nuestros hogares, y nos relacionamos e interactuamos con la familia, amigos, vecinos, y hasta con nosotros mismos. Internet promueve la comparación de precios antes de comprar, lo que permite que los consumidores de todo el mundo se unan para exigir descuentos. Internet ha transferido el poder de las empresas a los individuos. Cuando intentaban conseguir el mejor precio y servicio, los compradores solían enfrentarse a grandes obstáculos, como poco tiempo e información para hacer comparaciones, pero ahora los consumidores pueden revisar al instante cientos de ofertas por parte de los vendedores. Se ha observado un impresionante aumento tanto en el número de personas que compran en línea como en la cantidad de dinero promedio que gastan. La comunicación digital se ha convertido en el nombre del juego en marketing. Hoy en día, los consumidores hacen uso de los blogs, foros como Twitter, sitios de videos como YouTube y sitios de redes sociales como Facebook, Myspace y LinkedIn, en vez de la televisión, radio, periódicos y revistas. Facebook y Myspace revelaron hace poco nuevas funciones que reforzarán la unión de las redes sociales con un internet más amplio. Los usuarios de estas redes sociales tienen acceso a muchos otros sitios de compras con las mismas claves que utilizan en su red social, de esta forma sus amigos pueden ver qué artículos han comprado en las diversas tiendas en línea. Lo que pretenden estos dos sitios de redes sociales es que sus miembros utilicen sus claves para administrar todas sus demás identidades en línea. Los vendedores de tiendas más tradicionales se han dado cuenta de que sus ventas en línea pueden incrementar las ventas en sus establecimientos físicos, ya que utilizan sus sitios web para anunciar promociones.

Términos clave de la administración estratégica

Antes de seguir hablando sobre la administración estratégica, debemos definir nueve términos clave: ventaja competitiva, estrategas, declaración de la visión y misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

Ventaja competitiva

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. Este término puede definirse como "cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales". Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tiene una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos. Por ejemplo, a mediados de 2011, Dish Network Corp. adquirió, por $1 000 millones a la empresa de comunicaciones satelitales, DBSD North America, con sede en Reston, Virginia, la cual operaba bajo la protección de bancarrota. La adquisición le dio a Dish Network acceso a diversas gamas de banda ancha. Dish Network

también está intentando adquirir al operador satelital en bancarrota, Terrestar Networks, lo que permitiría a Dish Network lanzar sus servicios de video móvil e internet vía satélite.

Tener menos activos fijos que los rivales también puede significar una ventaja competitiva importante en una recesión global. Por ejemplo, Apple no cuenta con instalaciones de producción propias, mientras que su rival, Sony, tiene 57 fábricas. Apple depende exclusivamente de fabricantes subcontratados para la producción de todos sus productos, mientras que Sony cuenta con sus propias plantas. Contar con menos activos fijos ha permitido a Apple conservar su salud financiera y evitar contraer grandes deudas a largo plazo. Sony, por el contrario, ha acumulado una fuerte deuda en su balance general.

Paco Underhill, CEO de Envirosell, dice, "Lo que antes fue una guerra respetuosa, ahora se ha convertido en una pelea callejera del siglo XXI, en la que todos compiten por el dinero de los clientes". Los compradores están "comprando más barato", así que Nordstrom se está llevando a los clientes de Neiman Marcus y Saks Fifth Avenue; T. J. Maxx y Marshalls se han apoderado de los clientes de la mayoría de las demás tiendas de los centros comerciales; y Family Dollar se está apropiando de los ingresos de Wal-Mart.[9] Conseguir y conservar la ventaja competitiva es primordial para el éxito a largo plazo de una empresa. En el mercado minorista masivo, las grandes empresas como Wal-Mart, Best Buy y Sears están perdiendo su ventaja competitiva ante tiendas más pequeñas, lo que sugiere que existe una marcada tendencia hacia la reducción en el campo de las ventas masivas al detalle. Por ejemplo, Best Buy abrió 150 de sus tiendas pequeñas Best Buy Mobile en 2011. Home Depot está vendiendo parte de sus estacionamientos a las cadenas de comida rápida y a talleres de reparación de automóviles. En Greensboro, North Carolina, Sears acaba de rentar alrededor de 34 000 metros cuadrados de su espacio a Whole Food Market, que abrirá sus puertas en 2012. Como los clientes están comprando más en línea que antes, es mucho mejor tener menos edificios para conservar una ventaja competitiva en el mercado minorista. A mediados de 2011, Wal-Mart comenzó a abrir tiendas Wal-Mart Express de menos de 3 700 metros cuadrados cada una, en vez de los Supercentros de 17 186 metros cuadrados. Las nuevas tiendas de 465 metros cuadrados de Office Depot son mucho más pequeñas que sus tiendas tradicionales.

Es común que una empresa pueda conservar su ventaja competitiva sólo durante cierto tiempo, ya que las empresas rivales imitarán y minarán esa misma ventaja. Por tanto, no basta con sólo obtener una ventaja competitiva. Una empresa debe esforzarse por alcanzar una *ventaja competitiva sostenida* mediante 1) su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos; 2) la efectividad en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores. Todos los días más y más empresas están obteniendo una ventaja competitiva al utilizar internet para hacer ventas directas y comunicarse con los proveedores, consumidores, acreedores, socios, accionistas, clientes y competidores a nivel global. El comercio electrónico permite a las empresas vender sus productos, anunciarlos, comprar suministros, desaparecer intermediarios, rastrear inventarios, eliminar el papeleo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico está minimizando el gasto y los inconvenientes que suponen el tiempo, la distancia y el espacio al momento de hacer negocios, lo que redunda en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y mayor rentabilidad.

En junio de 2011, Specific Media, de Irvine California, adquirió la empresa de redes sociales Myspace. Myspace, antigua propiedad de News Corp., con sede en Beverly Hills, está siendo abatida por el rápido crecimiento de su rival, Facebook. La clientela de Myspace descendió de más de 100 millones el año anterior a 80 millones a principios de 2011, en tanto que la clientela de Facebook, en el mismo tiempo, aumentó de 350 millones a 500 millones. El analista Jeremiah Owyang de la empresa de investigación de mercados Altimeter Group dijo: "Se veía venir el final de Myspace antes de que el CEO Chris DeWolfe la dejara. La empresa había dejado de innovar por años, al contrario de Facebook. Es una cuestión de cultura y liderazgo. El modelo de negocios de Myspace no evolucionó. Se quedó estancada con su población joven y sólo aplicó cambios mínimos, hasta que fue demasiado tarde".[10]

Estrategas

Los *estrategas* son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, dice, "Todos los estrategas deberían ser directores de capacitación. Estamos pasando por un largo periodo de cambios. Si durante él, nuestros líderes no muestran una gran capacidad de adaptación y no son buenos modelos a seguir, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque a final de cuentas, el liderazgo consiste en dar el ejemplo".

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, analizar y organizar la información. Observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en los mercados emergentes, identifican las amenazas de negocios y desarrollan planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos suelen

desempeñar cargos administrativos importantes. Normalmente se les encuentra en niveles altos de la gerencia, por lo general tienen la autoridad para tomar decisiones en la empresa. El director general es el administrador estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, de los resultados de ganancias o pérdidas, o que tenga autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un administrador estratégico (estratega). En los últimos cinco años ha surgido como una nueva parte de la alta dirección de muchas empresas el cargo de director estratégico o CSO, como en Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Tyco, Campbell Soup, Morgan Stanley y Reed-Elsevier. Este título corporativo representa el reconocimiento de la creciente importancia que tiene la planeación estratégica en los negocios. Franz Koch, CSO de la empresa alemana de ropa deportiva Puma AG, fue promovido a CEO de Puma a mediados de 2011. Cuando se le preguntó acerca de sus planes para la compañía, Koch dijo en conferencia telefónica "Planeo enfocarme tan sólo en el plan estratégico a largo plazo".

Los estrategas difieren entre sí tanto como las empresas, y estas diferencias deben tomarse en cuenta al formular, implementar y evaluar las estrategias. Algunos estrategas descartan ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren por sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, su preocupación por la responsabilidad social o la rentabilidad, por sus objetivos a corto y largo plazo, y por su estilo gerencial. Milton Hershey, fundador de Hershey Foods, creó la empresa con la finalidad de mantener un orfanato. De sus ganancias corporativas, Hershey Foods protege a más de 1 000 niños y niñas en su School for Orphans.

Declaración de la visión y misión

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión,* la cual responde a la pregunta "¿En qué nos queremos convertir?". Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es "Nuestra visión es cuidar de su visión".

La *declaración de la misión* es una "afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado".[11] Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños.

Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades* y *amenazas externas* se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra *externas*. A continuación se presentan algunas de las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan muchas empresas:

- La disponibilidad de capital ya no se puede dar por hecho.
- Los consumidores esperan operaciones y productos ecológicos.
- El marketing está trasladándose con rapidez a Internet.
- Los precios de los alimentos básicos están aumentando.
- La tensión política en Medio Oriente está provocando un aumento en los precios del petróleo.
- La actividad de los hackers informáticos ha ido en aumento.
- La intensa competencia de precios ha afectado a la mayoría de las empresas.
- Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas.
- Las tasas de interés están en aumento.
- Los ciclos de vida de los productos se acortan.
- Los gobiernos estatales y locales son financieramente débiles.
- Los disturbios y la violencia en México se han elevado.
- Los inviernos son más fríos y los veranos más calurosos que antes.
- Los precios de la vivienda siguen siendo excepcionalmente bajos.
- Los mercados globales ofrecen el crecimiento más alto en ingresos.

Los cambios mencionados están creando un tipo diferente de consumidor y, en consecuencia, la necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas en diferentes industrias se enfrentan a la amenaza externa que supone el hecho de que las ventas en línea capten una mayor participación de mercado en su industria.

Otras oportunidades y amenazas son la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor puede constituir una amenaza. Los disturbios en Medio Oriente, los crecientes costos de la energía, o las redes sociales podrían considerarse tanto oportunidades como amenazas.

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. A este proceso de investigar, recabar y asimilar información externa suele denominársele *exploración del entorno* o análisis de la industria. El cabildeo es una actividad que algunas organizaciones utilizan para incidir en las oportunidades y amenazas externas.

Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y *debilidades internas* son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituye una tarea fundamental de la administración estratégica. Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades se determinan en función de los competidores. La *deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante*. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño. Por ejemplo, una fortaleza puede ser contar con recursos naturales o gozar de una reputación histórica de calidad. Las fortalezas y debilidades también pueden determinarse por los objetivos propios de una empresa. Por ejemplo, los altos niveles de rotación de inventario son una debilidad para una empresa que busca nunca quedarse sin existencias.

Hay varias formas de determinar los factores internos, como el cálculo de razones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y los promedios de la industria. También se pueden desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos tales como la moral de los empleados, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. *A largo plazo* significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.

Estrategias

Las *estrategias* son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. En la tabla 1-1 se describen las estrategias adoptadas por algunas empresas

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información (MIS). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales

TABLA 1-1 Ejemplo de estrategias en acción en 2011

Skype
Con sede en Luxemburgo y adquirida por Microsoft Corporation en 2011, Skype ofrece aplicaciones de software que permiten a los usuarios realizar llamadas en internet así como videoconferencias, enviar mensajes instantáneos y transferir archivos. Muy popular entre la gente que suele realizar llamadas internacionales, en las conferencias por Skype pueden participar hasta 25 personas al mismo tiempo, incluyendo al que llama. Skype 3.0, recientemente lanzado para la plataforma iOS de Apple, ofrece la posibilidad de realizar videoconferencias por iPhone, iPad e iPod Touch. Skype acaba de adquirir Qik, una empresa de transmisión y almacenamiento de videos para dispositivos móviles, y se asoció con Sony y Panasonic para crear los reproductores Skype-ready para Blu-ray. En la actualidad, 25% de todas las llamadas internacionales se hacen por Skype; porcentaje muy superior al 13% de 2009. Se espera que el mercado de videoconferencias supere los $1 000 millones para 2015.
Sbarro Inc.
El restaurante de comida rápida italiana ubicado en muchas de las áreas de comida rápida de los centros comerciales de todo el mundo está hundido en deudas y luchando por su supervivencia. Con sede en Melville, Nueva York, Sbarro está cerrando los establecimientos que reportan la menor rentabilidad de las 1 000 con las que cuenta en 40 países, entre los que figura Qatar, Egipto y Nueva Zelanda. Sbarro ha contratado abogados especialistas en quiebras y restructuración para que la ayuden a sobrevivir, ya que muchos consumidores han elegido, por diversas razones, otras opciones de comida rápida dentro de los centros comerciales, tales como Chick-fil-A. Sbarro necesita un plan estratégico claro para sobrevivir.
Target Corp.
Con sede en Minneapolis, esta gran cadena de tiendas de ventas masivas llegó a Canadá en 2012, en donde adquirió alrededor de 150 tiendas Zellers y las convirtió en tiendas Target. A pesar de contar con 1 752 establecimientos en Estados Unidos, el ingreso de Target a Canadá ha sido tardío, pues Wal-Mart y Sears han estado en Canadá durante muchos años. La mayoría de las nuevas tiendas canadienses de Target estarán en áreas altamente urbanizadas como Vancouver, Montreal, Ottawa, Edmonton y Calgary. Según reportes, 70% de los canadienses ya conoce la marca Target.
Caesars Entertainment
Antes conocida como Harrah's Entertainment, esta empresa de juegos de azar está estableciendo por primera vez hoteles sin casinos en Asia, siguiendo los pasos de su principal competidor, MGM Resorts International. Ninguna de estas empresas ha podido obtener licencias para operar juegos de apuestas en Macao y Singapur. Como el mercado de las apuestas en Estados Unidos permanece estancado, Caesars está ansioso por sacar ventaja del elevado crecimiento en China, India y Vietnam. En un inicio, Caesars planea administrar en vez de poseer los hoteles que muy pronto usarán su marca en toda Asia.

son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos.

Políticas

Las *políticas* son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

Diversas investigaciones sugieren que un equipo de trabajo más saludable podrá implementar estrategias de manera más eficiente y efectiva. El tabaquismo se ha convertido en una dura carga para los sistemas europeos de bienestar social operados por el estado, ya que los padecimientos relacionados con esta enfermedad cuestan más de $100 000 millones al año. Fumar también representa una inmensa carga para las empresas de todo el mundo, por lo que continuamente implementan políticas para restringir este hábito. La tabla 1-2 muestra una clasificación porcentual de algunos países de personas que fuman.

Los hoteles y moteles de Estados Unidos rápidamente se están convirtiendo en establecimientos libres de humo de tabaco; en la actualidad más de 13 000 hoteles y moteles han adoptado esta política. The American Hotel and Lodging Association dice que hay 50 800 hoteles y moteles en Estados Unidos que tienen 15 habitaciones o más. Todos los Marriotts son ahora establecimientos libres de humo de tabaco. Casi todas las empresas arrendadoras de automóviles son libres de humo de tabaco, entre las que se en-

TABLA 1-2 Porcentaje de fumadores en algunos países

País	Porcentaje
Grecia	50
Rusia	Alto
Austria	
España	
Reino Unido	
Francia	
Alemania	
Italia	
Bélgica	
Suiza	Bajo
Estados Unidos	19

Fuente: Basado en "Smoking Culture Persists in Europe, Despite Bans", de Christina Passariello, *Wall Street Journal*, 2 de enero de 2009, A5.

cuentran Avis, Dollar, Thrifty y Budget. Estas cuatro empresas cobran una cuota de limpieza de $250 si alguno de sus clientes fuma en su vehículo rentado.

Modelo de la administración estratégica

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 1-1 es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación.[12] Este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. El modelo incluye las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica; aparecerá en todos los capítulos siguientes, y en él se resaltarán las áreas relacionadas con el tema particular de cada capítulo. Las siguientes son tres preguntas importantes que habrán de responderse al desarrollar un plan estratégico:

¿En dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Cómo llegaremos ahí?

Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.

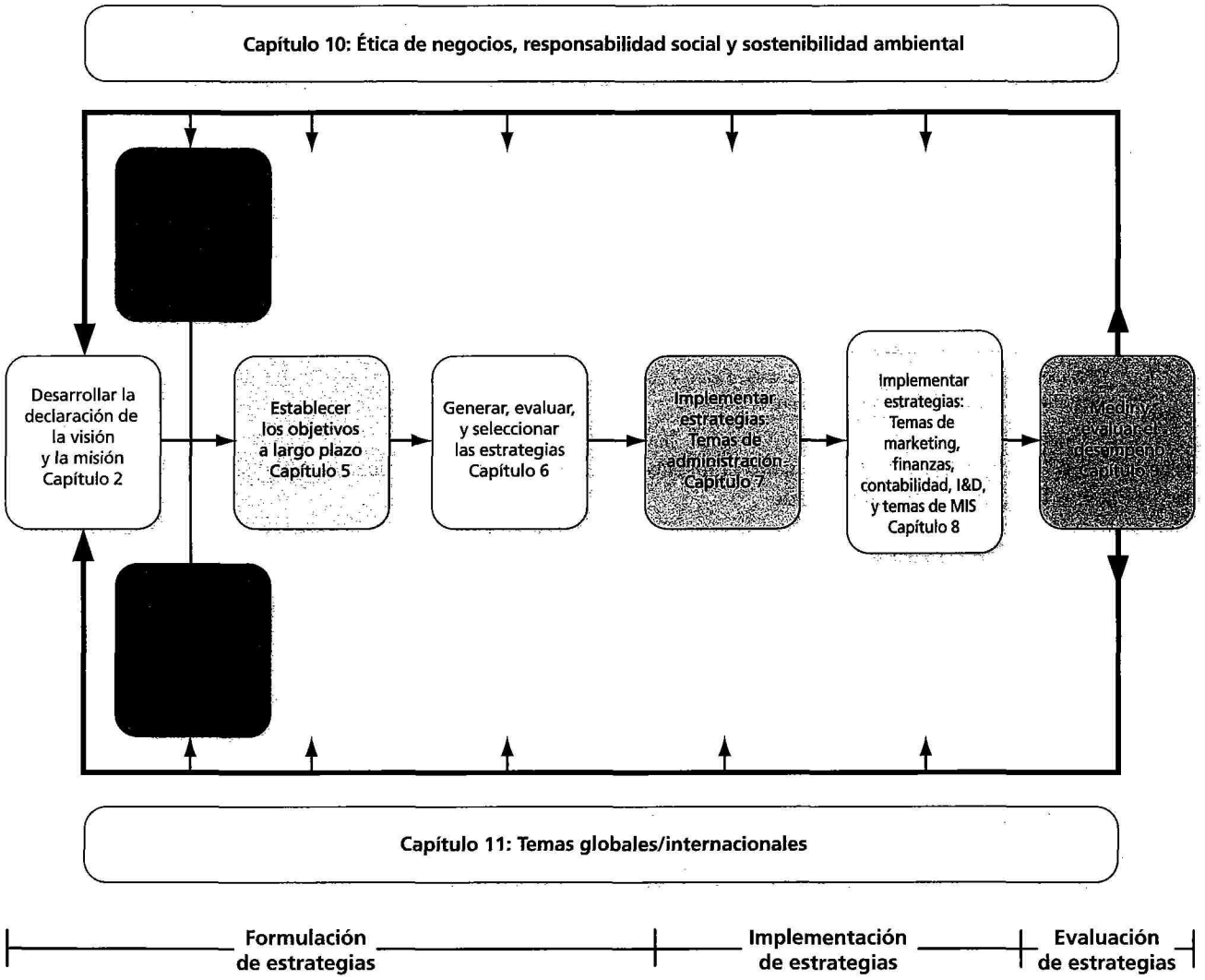
El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por ejemplo, los países del tercer mundo con acceso reciente a internet podrían representar una oportunidad importante y la necesidad de cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo de una empresa; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

Es importante destacar que en el *modelo de administración estratégica* los asuntos de la ética de negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental tienen repercusiones en todas las actividades en el modelo, como se describirá en el capítulo 10. Observe además en el modelo que las cuestiones internacionales actuales también impactan a casi todas las decisiones estratégicas, como se describe en el capítulo 11.

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Los estrategas no siguen el proceso que marca el modelo al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organiza-

FIGURA 1-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

ción. Muchas organizaciones realizan reuniones semestrales formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa. Estas reuniones comúnmente se llevan a cabo fuera de las instalaciones y se les conoce como *retiros*. La finalidad de realizar juntas periódicas de administración estratégica lejos del lugar de trabajo es estimular la creatividad y apertura de los participantes. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica es necesaria una buena comunicación y retroalimentación.

La aplicación del proceso de administración estratégica suele ser más formal en organizaciones más grandes y consolidadas. La formalidad se refiere al grado en que se especifica quiénes serán los participantes, sus responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Las empresas más pequeñas tienden a ser menos formales. Las que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas tecnológicas, tienden tener una planeación estratégica más formal. Las empresas que cuentan con numerosas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en su aplicación de los conceptos de administración estratégica. Por lo general, la mayor formalidad al momento de aplicar el proceso de administración estratégica es proporcional al costo, extensión, precisión y éxito de la planeación en organizaciones de cualquier tipo o dimensión.[13]

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo

responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica, pero las investigaciones más recientes indican que el proceso, más que la decisión o el documento, son la contribución más importante de la administración estratégica.[14] *La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. La figura 1-2 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa. Cabe mencionar que todas las organizaciones necesitan que todos sus empleados se entreguen a la misión de lograr el éxito de la organización.

Por tanto, la manera en que se lleva a cabo la administración estratégica es excepcionalmente importante. Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso. Cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen a ayudarla. Esto sucede en especial cuando los empleados entienden la relación que existe entre su remuneración y el desempeño de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Por ende, un importante beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiera poder a los individuos. *Empoderamiento* es el acto de fortalecer el sentimiento de eficacia en los empleados, el cual los alienta a participar en la toma de decisiones y a ejercer su iniciativa e imaginación, y se les recompensa por hacerlo.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no sólo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. El diálogo que se provoca en el proceso de la administración estratégica es más importante que un documento bien empastado.[15] Lo peor que pueden hacer los estrategas es desarrollar ellos solos los planes estratégicos y después presentarlos a los gerentes operacionales para que los ejecuten. Mediante la participación en el proceso, los gerentes se "apropian" de la estrategia. El sentimiento de propiedad de las estrategias en las personas que tienen que ejecutarlas es la clave de su éxito.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, tanto los gerentes como los empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La participación es una de las claves para lograr el compromiso para realizar los cambios necesarios.

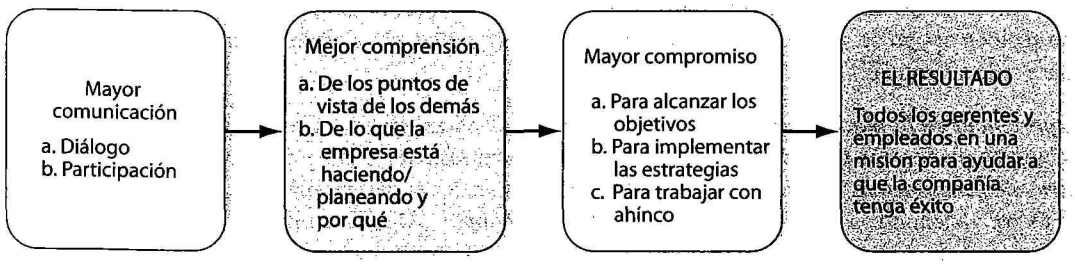
Cada vez más corporaciones e instituciones están utilizando la administración estratégica para tomar decisiones efectivas. Pero la administración estratégica no garantiza el éxito; podría resultar disfuncional si se conduce de forma desordenada.

Beneficios financieros

Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquéllas que no lo hacen.[16] Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. Las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan

FIGURA 1-2

Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planeación estratégica



más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, exhiben un desempeño financiero a largo plazo superior, en relación con su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo. En contraste, las empresas con un desempeño mediocre a menudo se involucran en actividades cortoplacistas, que no reflejan una previsión de las condiciones futuras. Los estrategas de organizaciones con bajo desempeño a menudo se preocupan por resolver los problemas internos y por cumplir los tiempos del papeleo. Por lo general, subestiman las fortalezas de sus competidores y sobreestiman las fortalezas de sus organizaciones. Con frecuencia atribuyen el bajo desempeño a factores incontrolables como la mala economía, los cambios tecnológicos o la competencia de otros países.

Cada año, más de 100 000 empresas estadounidenses fracasan. Los fracasos empresariales se presentan en forma de quiebras, ejecuciones, liquidaciones, y suspensiones de pagos judiciales. Aunque hay muchos factores aparte de la falta de una planeación estratégica efectiva que pueden ocasionar el fracaso de un negocio, los conceptos de planeación y las herramientas descritas en este texto pueden producir beneficios financieros importantes para cualquier organización.

Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar un fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio y comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que han procurado a sus gerentes y empleados, que han compartido con ellos los objetivos organizacionales, que los han empoderado para mejorar los productos o servicios y que han reconocido sus contribuciones, podrán contar con ellos en caso de necesitar su ayuda, gracias a esta interacción.

Además de empoderar a gerentes y empleados, la administración estratégica a menudo ordena y disciplina una empresa que, de otra manera, estaría en peligro de fracasar. Puede ser el inicio de un sistema administrativo eficiente y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia actual de la empresa o resaltar la necesidad de aplicar acciones correctivas. El proceso de administración estratégica sienta las bases para que gerentes y empleados identifiquen y racionalicen la necesidad de un cambio; les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Greenley afirmó que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
6. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.[17]

Por qué algunas empresas no llevan a cabo una planeación estratégica

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas otras lo hacen pero no reciben apoyo de sus gerentes y empleados. Algunas de las razones de una planeación estratégica mediocre o de su omisión son:

- ***Falta de conocimiento o experiencia en la planeación estratégica*** No hay capacitación en planeación estratégica.
- ***Deficiencia en las estructuras de recompensas*** Cuando una organización alcanza el éxito, a menudo se olvida de recompensarlo. Cuando fracasa, castiga.
- ***Soluciones de emergencia*** Una organización puede estar tan ocupada en resolver crisis y problemas de último momento que no reserva tiempo para la planeación.
- ***Pérdida de tiempo*** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo, porque no se está generando

ningún producto comercializable. El tiempo que se utiliza en la planeación es una inversión.

- ***Muy costosa*** Algunas organizaciones ven la planeación como algo muy costoso tanto en tiempo como en dinero.
- ***Holgazanería*** Las personas quizá no deseen hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- ***Satisfacción con el éxito*** En especial cuando una compañía tiene éxito, los individuos pueden pensar que no hay necesidad de planear ya que las cosas marchan bien. Pero el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- ***Miedo al fracaso*** Si no se actúa, el riesgo de fracaso es mínimo, a menos que surja un problema urgente y apremiante. Siempre que se intenta algo que vale la pena, existe el riesgo de fracasar.
- ***Exceso de confianza*** A medida que los gerentes acumulan experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal. Sin embargo, esto rara vez es acertado. El exceso de confianza o sobreestimar la experiencia puede ocasionar la extinción de una empresa. La previsión nunca está de más y es señal de profesionalismo.
- ***Malas experiencias anteriores*** Quizá se haya tenido alguna mala experiencia con la planeación, es decir, casos en los cuales los planes hayan sido largos, engorrosos, imprácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, también puede hacerse mal.
- ***Intereses personales*** Cuando una persona ha alcanzado cierto estatus, privilegios o nivel de autoestima por haber usado un sistema de manera efectiva, a menudo percibe cualquier nuevo plan como una amenaza.
- ***Miedo a lo desconocido*** Las personas tal vez se desconfíen de su capacidad para adquirir nuevas habilidades, de sus aptitudes para trabajar con nuevos sistemas o de su capacidad para asumir nuevos roles.
- ***Diferencia de opiniones*** Las personas pueden creer sinceramente que el plan no es adecuado. Pueden ver la situación desde un punto de vista diferente, o pueden tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización, distintas a las del plan. La percepción de una situación es tan diferente como las personas y sus cargos dentro de una organización.
- ***Desconfianza*** Es posible que los empleados no confíen en la administración.[18]

Errores en la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; sino una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación estratégica son:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un "planeador" en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.[19]

Directrices para una administración estratégica eficaz

No seguir ciertos lineamientos al conducir la administración estratégica podría generar críticas contra el proceso y crear problemas para la organización. Se deben tomar en cuenta preguntas como "¿La administración estratégica en nuestra empresa es un proceso de la gente o un mero trámite?".

> Hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa. Muchas organizaciones tienden a malgastar tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar un plan estratégico, sin embargo, consideran los medios y las circunstancias en las que ha de implementarse como algo secundario. El cambio se produce a través de la implementación y la evaluación, no a través del plan. Se logra más con un plan técnicamente imperfecto bien implementado que con un plan perfecto que nunca se pone en práctica.[20]

La administración estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo. Por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje e introspectivo que familiarice a gerentes y

empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos. La administración estratégica no debe volverse ritualista, forzada, dirigida o demasiado formal, predecible o inflexible. Las palabras respaldadas por cifras, y no las cifras respaldadas por las palabras, deben ser el medio para explicar los temas estratégicos y las respuestas organizacionales. Una de las principales funciones de los estrategas es facilitar la continuidad del aprendizaje y el cambio organizacional.

R. T. Lenz ofreció algunas directrices importantes para una administración estratégica eficaz:

> Mantenga el proceso de administración estratégica tan simple y espontáneo como sea posible. Elimine los tecnicismos y lenguaje arcaico relativo a la planeación. Recuerde que la administración estratégica es un proceso para fomentar el aprendizaje y la acción, y no sólo un sistema formal de control. Para evitar la rutina, cambie las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas y el calendario de planeación. El proceso no debe ser predecible; cambie los ambientes para estimular la creatividad. Enfatice los planes verbales y susténtelos con cifras. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, no la tienen o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que pongan en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual. Dé la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando, los gerentes necesitan saberlo. Además, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisible sólo porque no puede ser cuantificada. Construya una cultura corporativa en la que se entiendan tanto el papel de la administración estratégica como sus propósitos esenciales. No permita que los "técnicos" se adueñen del proceso. En última instancia, se trata de un proceso de aprendizaje y acción. Hable de él en estos términos. Preste atención a sus dimensiones psicológicas, sociales y políticas, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos en que se basa.[21]

Un consejo importante para una administración estratégica efectiva es tener una mentalidad abierta. La disposición y entusiasmo para considerar nueva información, nuevos puntos de vista, nuevas ideas y nuevas posibilidades son esenciales; todos los miembros de la organización deben compartir un espíritu inquisitivo y de aprendizaje. Los estrategas, por ejemplo los directores generales, presidentes, dueños de pequeñas empresas y jefes de agencias gubernamentales, deben comprometerse a escuchar y entender las posturas de los gerentes lo bastante bien como para ser capaces de repetir esas mismas palabras a satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de toda la empresa deben ser capaces de describir las posturas de los estrategas a satisfacción de estos mismos. Este grado de disciplina fomentará la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna organización tiene recursos ilimitados. Ninguna empresa puede adquirir una cantidad ilimitada de deuda o emitir una cantidad ilimitada de acciones para incrementar su capital. Por lo tanto, ninguna organización puede seguir todas las estrategias que podrían beneficiarla. De tal suerte que se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y asignar ciertos recursos de la organización entre otros. La mayoría de las organizaciones sólo pueden permitirse adoptar unas pocas estrategias a nivel corporativo en un momento determinado. Un error grave de muchos gerentes es adoptar muchas estrategias al mismo tiempo, con lo que diluyen los recursos de la empresa a tal grado que ponen en peligro a todas las estrategias. Joseph Charyk, CEO de Communication Satellite Corporation (Comsat), dijo, "Debemos enfrentar el hecho de que Comsat quizá no sea capaz de hacer todo lo que desea. Debemos hacer elecciones difíciles sobre qué negocios mantener y cuáles abandonar".

Las decisiones estratégicas requieren ciertos equilibrios entre consideraciones a largo plazo y a corto plazo, o entre maximizar las ganancias e incrementar la riqueza de los accionistas. También existen cuestiones éticas. Las elecciones estratégicas traen consigo juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, una falta de objetividad al formular estrategias ocasiona la pérdida de la posición competitiva y la rentabilidad de la empresa. La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que los conceptos y las técnicas de administración estratégica pueden mejorar la efectividad de las decisiones. Los factores subjetivos, como la actitud hacia los riesgos, la preocupación por la responsabilidad social y la cultura organizacional, siempre afectan las decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, pero las organizaciones necesitan ser tan objetivas como sea posible al momento de considerar los factores cualitativos. La tabla 1-3 presenta un resumen de los lineamientos importantes para la efectividad del proceso de administración estratégica.

Comparación entre la estrategia de negocios y la estrategia militar

El estudio de la administración estratégica tiene sus orígenes en el ejército. Términos como *objetivos*, *misión*, *fortalezas* y *debilidades* fueron creados para hacer frente a los problemas en el campo de batalla. Según

TABLA 1-3 Diecisiete lineamientos para la eficacia del proceso de administración estratégica

1. Debe ser un proceso de la gente y no un mero trámite.
2. Debe ser un proceso de aprendizaje para todos los gerentes y empleados.
3. Debe ser un proceso en el que las palabras estén apoyadas por las cifras y no en el que las cifras estén apoyadas por las palabras.
4. Debe ser simple y no rutinario.
5. Debe haber una variedad en las tareas, los miembros del equipo, los formatos de las juntas e incluso en el calendario de planeación.
6. Debe poner en tela de juicio los supuestos en los que se basa la estrategia corporativa actual.
7. Debe dar la bienvenida a las malas noticias.
8. Debe aceptar la mentalidad abierta y el espíritu de investigación y aprendizaje.
9. No debe ser un mecanismo burocrático.
10. No debe volverse ritualista, artificial o dirigido.
11. No debe ser demasiado formal, predecible o rígido.
12. No debe contener tecnicismos o lenguaje arcaico relativo a la planeación.
13. No debe representar un sistema formal de control.
14. No debe hacer subestimar la información cualitativa.
15. No debe ser controlado por "técnicos".
16. No habrán de seguirse demasiadas estrategias a la vez.
17. Siempre fortalecer la política de "un negocio ético es un buen negocio".

el *Webster's New World Dictionary*, la estrategia es "la ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala, de conducir a las tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo". La palabra *estrategia* proviene del griego *strategos*, que se refiere al líder militar, y combina las palabras *stratos* (ejército) y *ago* (liderar). La historia de la planeación estratégica comenzó en el ejército. Un objetivo clave de la estrategia tanto militar como empresarial es "lograr una ventaja competitiva". En muchos aspectos, la estrategia de negocios es similar a la estrategia militar, y en todos estos siglos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los estrategas empresariales modernos. Tanto las organizaciones empresariales como las militares intentan utilizar sus propias fortalezas para explotar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una organización está equivocada (es inefectiva), toda la eficiencia del mundo no bastaría para alcanzar el éxito. En términos generales, el éxito militar o empresarial no es el feliz resultado de estrategias fortuitas. Por el contrario, el éxito es producto tanto de una atención continua para modificar las condiciones externas e internas, como de la formulación e implementación de adaptaciones intuitivas a esas condiciones. El elemento sorpresa ofrece grandes ventajas competitivas tanto en la estrategia de negocios como en la militar; los sistemas de información que proporcionan datos sobre las estrategias y los recursos de los adversarios o competidores también son de vital importancia.

Desde luego una diferencia fundamental entre la estrategia militar y empresarial es que la de negocios se formula, implementa y evalúa bajo un supuesto de *competencia*, mientras que la estrategia militar se basa en un supuesto de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia empresarial son tan similares que muchas técnicas de administración estratégica se aplican de igual manera en ambas situaciones. Los estrategas de negocios tienen acceso a valiosos conocimientos que los pensadores militares han refinado con el tiempo. La superioridad en la formulación e implementación de la estrategia puede vencer la superioridad en número y recursos de un adversario.

Tanto las organizaciones militares como las empresas deben adaptarse al cambio y mejorar constantemente para ser exitosas. Con frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando su entorno y las condiciones competitivas dictan la necesidad de hacerlo. Gluck ofrece un clásico ejemplo militar al respecto:

> Las victorias de Napoleón se debieron a que sus adversarios estaban comprometidos con la estrategia, la táctica y la organización de guerras anteriores. Sus derrotas contra Wellington, los rusos y los españoles fueron a causa de que utilizó estrategias probadas contra enemigos que habían renovado su forma de pensar y que estaban desarrollando las estrategias no de la guerra pasada sino de la futura.[22]

Existen semejanzas que pueden inferirse de los escritos de Sun Tzu y que pueden aplicarse a la práctica de formular e implementar estrategias para los negocios modernos. La tabla 1-4 presenta fragmentos narrativos del libro *El arte de la Guerra*. A medida que lea la tabla, considere cuál de los principios de la

guerra aplican a la estrategia de negocios tomando en cuenta que en la actualidad las empresas compiten agresivamente para sobrevivir y crecer.

Nota para el estudiante

Cuando analice el caso de administración estratégica, desde la primera página o diapositiva de su proyecto hasta el final, enfatice las áreas en que su empresa tiene ventajas o desventajas competitivas. Lo más importante es resaltar de principio a fin sus recomendaciones para que la empresa conserve y aumente sus ventajas competitivas, y subsane sus desventajas competitivas. Comience a sentar las bases

TABLA 1-4 Pasajes de *El arte de la Guerra* de Sun Tzu

- La guerra es un asunto de vital importancia para el Estado: es el dominio de la vida o la muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina. Por lo tanto, es indispensable estudiarla a consciencia.
- El arte de la guerra se basa en el engaño. Cuando el enemigo se encuentre cerca, hágale pensar que está lejos; cuando esté lejos, hágale aparente estar cerca. Atráigale con carnadas. Golpee al enemigo cuando esté desorientado. Evite al enemigo cuando se encuentre fuerte. Si su oponente es de temperamento colérico, intente irritarlo. Si es arrogante, aliente su egoísmo. Si las tropas enemigas se encuentran bien preparadas después de una reorganización, intente desordenarlas. Si están unidas, siembre la discordia entre ellas. Ataque al enemigo cuando esté desprevenido y aparezca donde menos lo esperen. Éstas son las claves para la victoria para un estratega. No es posible formularlas en detalle con antelación.
- Una victoria rápida es el objetivo principal de la guerra. Cuando ésta tarda en llegar, las espadas se embotan y la moral disminuye. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado pronto se agotan. Por eso, aunque hemos escuchado que la prisa en la guerra es imprudente, todavía no hemos visto una operación inteligente que fuera prolongada.
- Como regla general, en la guerra la mejor política es conservar a un enemigo intacto; arruinarlo es una mala estrategia. Capturar a todo el ejército enemigo es mejor que destruirlo; adueñarse de un regimiento, una compañía o un escuadrón sin dañarlos es mejor que destruirlos, pues el epítome de la habilidad no radica en obtener 100 victorias de 100 batallas libradas: avasallar al enemigo sin siquiera pelear es la excelencia suprema. Los más diestros en la guerra son los que derrotan al ejército enemigo sin luchar.
- El arte en el uso de las tropas es éste: cuando supere al enemigo por 10 a uno, cérquelo. Cuando sea cinco veces más fuerte, atáquelo. Si es el doble de fuerte, divídalo. Si lo iguala en fuerza, enfréntelo respaldado por un buen plan. Si es más débil, tenga la capacidad para retirarse. Y si en todos los aspectos usted es el más débil, elúdalo.
- Conozca a su enemigo y conózcase usted mismo, y en 100 batallas jamás será derrotado. Si no conoce al enemigo pero se conoce usted mismo, sus posibilidades de ganar o de perder serán idénticas. Pero si no conoce al enemigo ni a usted mismo, con toda seguridad será derrotado en cada batalla.
- Aquel que ocupa primero el campo de batalla espera descansado al enemigo; el que llega después a la escena y se lanza a la batalla, lo hace agotado. Quienes son diestros en la guerra atraen al enemigo al campo de batalla, no son llevados allí por sus oponentes. Así que, cuando el enemigo esté descansado, tenga la habilidad de agotarlo; cuando se encuentre bien alimentado, llévelo hasta la inanición; cuando esté tranquilo, oblíguelo a moverse.
- Analice los planes del enemigo para conocer sus defectos tanto como sus puntos fuertes. Inquiételo para averiguar el patrón de sus movimientos. Incítelo a mostrarse para que revele sus alineaciones y para averiguar su posición. Lance un ataque de prueba para saber en dónde es fuerte y en dónde es débil. Los planes se disponen para la victoria según la situación, pero esto escapa a la comprensión de la muchedumbre.
- Los ejércitos podrían compararse con el agua, porque así como el agua huye de las alturas para confluye hacia abajo, los ejércitos deben evitar el lado fuerte y atacar la debilidad. Y así como el agua modifica su curso según el terreno, un ejército logra su victoria de acuerdo con la situación del adversario. La forma del agua nunca es constante, y en el arte de la guerra las condiciones tampoco lo son. Por eso, quien es capaz de modificar sus tácticas según las condiciones del enemigo y así alcanzar la victoria puede equipararse a los dioses.
- Si decide entrar en la batalla, jamás anuncie sus intenciones o planes. Actúe como si nada ocurriera.
- Los líderes poco hábiles resuelven sus conflictos en las cortes y en los campos de batalla. Los estrategas brillantes rara vez entran en batalla o pisan las cortes; por lo general, logran sus objetivos gracias a sus posiciones tácticas mucho antes de que surja cualquier confrontación.
- Cuando decida desafiar a otra empresa (o ejército), no olvide que el triunfo es producto del cálculo, la estimación, el análisis y la posición. Un cálculo deficiente sólo traerá consigo la derrota.
- Los líderes hábiles no permiten que la estrategia inhiba un contraataque creativo, ni que las órdenes dictadas por alguien que se encuentra muy lejos interfieran con las maniobras que surgen de manera espontánea ante una situación inmediata.
- Cuando se logra una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes diestros no presionan. Mantienen su posición y dan a sus rivales la oportunidad de rendirse, o de unirse a ellos. Nunca permiten que sus fuerzas se vean mermadas por alguien que no tiene nada que perder.
- Los estrategas brillantes se abren camino asumiendo una apariencia engañosa que oculte las áreas de mayor confrontación, para que los oponentes dividan sus fuerzas en un intento por defender todos los frentes posibles. Crean la ilusión de encontrarse confusos, temerosos o vulnerables para que el oponente se sienta irremediablemente atraído por esta ilusión de ventaja.

(Nota: Sustituya las palabras *guerra* o *arte de la guerra* por *estrategia* o *planeación estratégica*).

Fuente: Adaptado de *El arte de la Guerra* y de www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html

desde el principio para formular al final su recomendación del rumbo de acción de su empresa para los últimos tres años. La noción de ventaja competitiva debe ser una constante en el análisis de cada una de las páginas o diapositivas de PowerPoint. Por consiguiente, en su análisis escrito u oral evite ser meramente *descriptivo* y mejor sea *prescriptivo*, intuitivo y proactivo a lo largo de su proyecto.

Conclusión

Todas las empresas tienen una estrategia, aun si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado, aunque, por desgracia, algunas no sepan a dónde van. El antiguo adagio "Si no sabes a dónde vas, ¡cualquier camino te llevará ahí!" pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones utilicen conceptos y técnicas de administración estratégica. Cada vez es más frecuente el proceso de la administración estratégica entre las pequeñas y grandes empresas, las instituciones sin fines de lucro, las instituciones gubernamentales y los conglomerados multinacionales. Asimismo, el benéfico que reporta el proceso de empoderar a gerentes y empleados es casi ilimitado.

Las organizaciones deben reemplazar el enfoque reactivo por el proactivo en su industria, y deben esforzarse por influir, anticiparse y causar los acontecimientos en vez de sólo responder a ellos. El proceso de administración estratégica encarna este enfoque para la toma de decisiones. Constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de una empresa. Por lo general hay mucho en juego como para que los estrategas utilicen sólo la intuición al momento de elegir entre cursos de acción alternativos. Los estrategas exitosos se toman el tiempo para pensar en sus negocios, cuál es la situación de sus empresas y qué organización desean llegar a ser; sólo entonces implementan programas y políticas para avanzar de la posición en la que encuentran hacia a donde quieren llegar en un periodo razonable de tiempo.

Es bien sabido que las personas y las organizaciones que planean con antelación tienen más probabilidades de convertirse en lo que quieren ser que aquellas que no planean en absoluto. Un buen estratega planea y controla sus planes, en tanto que un mal estratega nunca planea y después intenta controlar, pero a la gente. El propósito de este libro de texto es proporcionarle las herramientas necesarias para ser un buen estratega.

Términos y conceptos clave

Administración estratégica (p. 5)
Amenazas externas (p. 10)
Debilidades internas (p. 11)
Declaración de la misión (p. 10)
Declaración de la visión (p. 10)
Empoderamiento (p. 15)
Estrategas (p. 9)
Estrategias (p. 11)
Evaluación de estrategias (p. 6)
Exploración del entorno (p. 11))
Formulación de estrategias (p. 6)
Fortalezas internas (p. 11)
Implementación de la estrategia (p. 6)
Intuición (p. 7)
Modelo de administración estratégica (p. 13)
Objetivos a largo plazo (p. 11)
Objetivos anuales (p. 11)
Oportunidades externas (p. 10)
Planeación a largo plazo (p. 5)
Planeación estratégica (p. 5)
Políticas (p. 12)
Proceso de la administración estratégica (p. 5)
Retiros (p. 14)
Ventaja competitiva (p. 8)
Ventaja competitiva sostenida (p. 9)

Temas para repaso y debate

1. ¿Son sinónimos los términos "administración estratégica" y "planeación estratégica"? Explique.
2. ¿Cuáles son las tres etapas en la administración estratégica? ¿Qué etapa es la más analítica? ¿Cuál depende más del empoderamiento para tener éxito? ¿Cuál depende más de las estadísticas? Justifique sus respuestas.
3. ¿Por qué muchas empresas se apresuran a pasar del desarrollo de la misión/visión a la creación de estrategias alternativas?
4. ¿Por qué los retiros de la planeación estratégica suelen celebrarse fuera del lugar de trabajo? ¿Qué tan a menudo deben celebrarse estos retiros en una empresa y quiénes deben participar en él?
5. Distinga entre planeación a largo plazo y planeación estratégica.
6. Compare el plan estratégico de una empresa con el plan de juego de una equipo de futbol.
7. Describa las tres actividades que comprende la evaluación de estrategias.

8. ¿Qué importancia concede usted a la capacidad de adaptación de una empresa? Explique.
9. Compare a la zarigüeya y a la tortuga con el mamut lanudo y el tigre dientes de sable en términos de su capacidad de adaptación. ¿Qué podemos aprender de la zarigüeya y la tortuga?
10. Como se citó en el capítulo, Edward Deming, un famoso hombre de negocios, dijo una vez, *"Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos"*. ¿Qué quiso decir Deming en términos del desarrollo de un plan estratégico?
11. ¿Qué estrategias considera que podrían salvar a los periódicos de la extinción?
12. Distinga entre los conceptos de visión y misión.
13. Su universidad tiene competidores temibles. Enumere tres oportunidades externas con las que cuenta su universidad.
14. Enumere tres fortalezas internas y tres debilidades internas que caractericen a su universidad.
15. Enumeree las razones por las cuales los objetivos son esenciales para el éxito organizacional.
16. Enumere cuatro estrategias y un ejemplo hipotético de cada una.
17. Enumere seis características de los objetivos anuales.
18. ¿Por qué las políticas tienen una importancia especial en la implementación de estrategias?
19. ¿Qué es un "retiro", y por qué las empresas invierten tiempo y dinero en ellos?
20. Analice la noción de planeación estratégica formal o informal en una organización. En una escala del 1 al 10 de formal a informal, ¿con qué número calificaría el enfoque que usted considera más efectiva? ¿Por qué?
21. Enumere 10 lineamientos para lograr un proceso de administración estratégica efectiva. Jerarquice sus lineamientos por orden de importancia, según su punto de vista.
22. Enumere las que considere como las cinco lecciones más importantes para los negocios del libro *El arte de la Guerra*.
23. ¿Cuál es la diferencia fundamental entre estrategia de negocios y estrategia militar en términos de supuestos básicos?
24. Enumere por qué la clase de administración estratégica a menudo es considerada como una de las piedras angulares del programa de estudios.
25. ¿A qué aspectos de la formulación de estrategias considera que se les debe dedicar más tiempo? ¿Por qué?
26. ¿Por qué la implementación de estrategias a menudo se considera como la etapa más difícil en el proceso de administración estratégica?
27. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la administración estratégica?
28. Explique la importancia de la declaración de la visión y la misión.
29. Analice la relación entre objetivos, estrategias y políticas.
30. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales prescinden del enfoque basado en la administración estratégica en su toma de decisiones?
31. Hable sobre la importancia de la retroalimentación en el modelo de administración estratégica.
32. ¿Cómo se pueden asegurar los estrategas de la implementación efectiva de las estrategias?
33. Dé un ejemplo de un desarrollo político reciente que haya cambiado la estructura general de una organización.
34. ¿Quiénes son los competidores más importantes de su escuela o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con la suya?
35. ¿Las empresas extranjeras se beneficiarían tanto como las nacionales de los conceptos y técnicas de administración estratégica? Justifique su respuesta.
36. ¿Qué posibles trampas o errores piensa que existan al utilizar el enfoque basado en la administración estratégica para la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
37. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar el enfoque basado en la administración estratégica para la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
38. Compare la estrategia de negocios con la estrategia militar.
39. ¿Por qué es importante en todas las licenciaturas y maestrías de negocios estudiar administración estratégica, si pocos estudiantes ocuparán altos niveles directivos en una empresa grande?
40. Describa el contenido disponible en el sitio web de SMCO en www.strategyclub.com
41. Enumere cuatro beneficios financieros y cuatro no financieros para una empresa que practica la planeación estratégica.
42. ¿Por qué una empresa suele conservar una ventaja competitiva por un tiempo limitado?
43. ¿Por qué no es adecuado conformarse tan sólo con obtener una ventaja competitiva?
44. ¿Cómo puede una empresa lograr una ventaja competitiva sostenida?

Notas

1. Kathy Kiely, "Officials Say Auto CEOs Must Be Specific on Plans", *USA Today*, 24 de noviembre de 2008, 3B.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 611.
3. Alfred Sloan, Jr., *Adventures of the White Collar Man* (Nueva York, Doubleday, 1941), 104.
4. Cita tomada de Eugene Raudsepp, "Can You Trust Your Hunches?" *Management Review* 49, núm. 4 (abril de 1960): 7.
5. Stephen Harper, "Intuition: What Separates Executives from Managers", *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre-octubre de 1988): 16.
6. Ron Nelson, "How to Be a Manager", *Success*, julio-agosto de 1985, 69.
7. Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979), 6.
8. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987). Véase también *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, 100. También, *Academy of Management Executive* 3, núm. 2 (mayo de 1989): 115.
9. Jayne O'Donnell, "Shoppers Flock to Discount Stores", *USA Today*, 5 de febrero de 2009, B1.
10. Marc Saltzman, "Many Layoffs at MySpace Could Be Coming Soon", *USA Today*, 4 de enero de 2011, 2B.
11. John Pearce II y Fred David, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements", *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 109.
12. Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 91.
13. Jack Pearce y Richard Robinson, *Strategic Management*, 7a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 2000), 8.

14. Ann Langley, "The Roles of Formal Strategic Planning", *Long Range Planning* 21, núm. 3 (junio de 1988): 40.
15. Bernard Reimann, "Getting Value from Strategic Planning", *Planning Review* 16, núm. 3 (mayo-junio de 1988): 42.
16. G. L. Schwenk y K. Schrader, "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship and Practice* 3, núm. 17 (1993): 53-64. También, C. C. Miller y L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research", *Academy of Management Journal* 6, núm. 27 (1994): 1649-1665; Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance", *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 848-856; Julia Smith, "Strategies for Start-Ups", *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 857-872.
17. Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19, núm. 2 (abril de 1986): 106.
18. Adaptado de: www.mindtools.com/plreschn.html.
19. Adaptado de www.des.calstate.edu/limitations.html y www.entarga.com/stratplan/purposes.html.
20. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1988, 66.
21. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero-febrero de 1987): 39.
22. Frederick Gluck, "Taking the Mystique Out of Planning", *Across the Board*, julio-agosto de 1985, 59.

Lecturas sobre temas actuales

Bach, David y David Bruce Allen. "What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 41-44.

Bungay, Stephen. "How to Make the Most of Your Company's Strategy". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2011, 132-141.

Carmeli, Abraham y Gideon D. Markman. "Capture, Governance, and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome". *Strategic Management Journal* 32, núm. 3 (marzo de 2011): 322-341.

Chakravorti, Bhaskar. "Finding Competitive Advantage in Adversity". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 102-109.

Chen, Eric L., Ritta Katila, Rory McDonald y Kathleen M. Eisenhardt. "Life in the Fast lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1527-1547.

Christensen, H. Kurt. "Defining Customer Value as the Driver of Competitive Advantage". *Strategy & Leadership* 38, núm. 5 (2010): 20.

D'Aveni, Richard A., Giovanni Battista Dagnino, y Ken G. Smith. "The Age of Temporary Advantage". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1371–1385.

Delios, Andrew. "How Can Organizations Be Competitive but Dare to Care?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 3 (agosto de 2010): 25-36.

Geroski, P. A., José Mata y Pedro Portugal. "Founding Conditions and the Survival of New Firms". *Strategic Management Journal* 31, núm. 5 (mayo de 2010): 510-529.

Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner y Ragna Bell. "When and How to Innovate Your Business Model". *Strategy and Leadership* 38, núm. 4 (2010): 17.

Gilad, Benjamin. "War Gaming: Virtual Reality, Real Lessons". *Strategy & Leadership* 38, núm. 6 (2010): 38.

Hansen, Morten T., Herminia Ibarra y Urs Peyer. "The Best-Performing CEOs in the World". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 104-113.

Harris, Jeanne, Elizabeth Craig y Henry Egan. "How Successful Organizations Strategically Manage Their Analytic Talent". *Strategy & Leadership* 38, núm. 3 (2010): 15.

Hitt, Michael A., Katalin Takacs Haynes y Roy Serpa. "Strategic Leadership for the 21st Century". *Business Horizons* 53, núm. 5 (septiembre-octubre de 2010): 437-444.

Jacobides, Michael G. "Strategy Tools for a Shifting Landscape". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 76-85.

Marcel, Jeremy J., Pamela S. Barr y Irene M. Duhaime. "The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 115-138.

Narayanan, V. K., Lee J. Zane y Benedict Kemmerer. "The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 305-351.

Pfeffer, Jeffrey. "Building Sustainable Organizations: The Human Factor". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 34-45.

Plambeck, Nilis y Klaus Weber. "When the Glass is Half Full and Half Empty: CEOs Ambivalent Interpretations of Strategic Issues". *Strategic Management Journal* 31, núm. 7 (julio de 2010): 689-710.

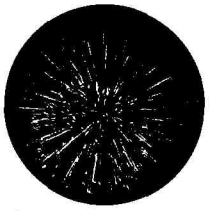
Rollinson, Randall. "Should Strategy professionals Be Certified?" *Strategy & Leadership* 39, núm. 1 (marzo de 2011): 39-45.

Wilson, James W. y Soren Eilertsen. "How Did Strategic Planning Help During the Economic Crisis?" *Strategy & Leadership* 38, núm. 2 (2010): 5.

Weiss, Jeff, Aram Donigian y Jonathan Hughes, "Extreme Negotiations". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 66-75.

Zand, Dale E. "Drucker's Strategic Thinking Process: Three Key Techniques". *Strategy & Leadership* 38, núm. 3 (2010): 23.

CASO DE INTEGRACIÓN



The Walt Disney Company – 2011

Mernoush Banton

DIS
www.disney.com

En abril de 2011, Walt Disney, con sede en Burbank, California, celebró la inauguración de su nuevo parque temático en Shanghai, China, después de años de papeleo burocrático y negociaciones con el gobierno chino. El nuevo parque y hotel de casi 4 kilómetros cuadrados, será una veintiseisava parte del tamaño de Walt Disney World en Orlando, Florida, el cual mide alrededor de 100 kilómetros cuadrados. Pero será 50% más grande que Disney Hong Kong, que perdiera $92.3 millones en 2010. Disney será propietario de 43% del nuevo Shanghai Park, con una inversión de $1 900 millones por parte de la empresa.

Por ocho décadas, Walt Disney ha llevado entretenimiento a millones de personas en todo el mundo con sus parques temáticos, centros vacacionales, cruceros, películas, programas de televisión, programación en radio y objetos conmemorativos. Con personajes como Mickey Mouse, el Pato Donald y Googy, Walt Disney channel es un icono estadounidense famoso por brindar entretenimiento familiar sano, en especial a través sus enormes parques temáticos en Orlando, Anaheim, París y Hong Kong.

Disney es el conglomerado de medios más grande del mundo, entre sus propiedades se encuentran la cadena de televisión ABC y 10 emisoras, canales de televisión por cable como ESPN, ABC Family y Disney Channel (con una participación del 80%). Los estudios Walt Disney producen películas a través de las marcas Walt Disney Pictures, Disney Animation y Pixar; además de su reconocida editorial de libros cómicos y productora de películas, Marvel Entertainment. Pero la compañía ha enfrentado una competencia muy intensa, en especial por parte de NBC Universal y Paramount Pictures. En julio de 2011, ESPN de Disney adquirió los derechos de transmisión del torneo de tenis Wimbledon por doce años, con lo que logró desbancar a NBC, quien solía transmitir dicho evento anual.

Historia

Walt Disney y su hermano Roy llegaron a California en el verano de 1923 con la idea de vender su caricatura *Alice's Wonderland*. El 16 de octubre de 1923 contrataron a M. J. Winkler, quien se encargó de la distribución de *Alice Comedies* y así nació el Disney Brothers Cartoon Studio. A lo largo de los años, la empresa produjo muchas caricaturas más, desde *Oswald the Lucky Rabbit* (1927) a *Silly Symphonies* (1932), *Snow White and the Seven Dwarfs* (1937) hasta *Pinocchio* y *Fantasia* (1940). El nombre de la empresa cambió a Walt Disney Studio en 1925. Mickey Mouse hizo su aparición en 1928 en la primera caricatura con sonido. En 1950, Disney terminó su primera película con actores reales, *Treasure Island*, y en 1954, incursionó en la televisión con la serie antológica, Disneyland. En 1955, dio inicio la serie más exitosa de Disney, *The Mickey Mouse Club*. También en 1955 inauguró el Disneyland Park en Anaheim, California.

Desde la década de 1950 a la de los setenta, Disney estrenó varias películas como *The Shaggy Dog*, *Zorro*, *Mary Poppins* y *The Love Bug*. Walt Disney falleció en 1966. En 1969, la empresa incursionó en la industria de las películas y materiales educativos. Otro hito en la historia de Disney fue la apertura de Walt Disney World en Orlando, Florida, en 1971. En 1982, Epcot Center abrió sus puertas como parte del Walt Disney World y, al año siguiente, se inauguró Tokyo Disneyland.

Después de dejar las cadenas de televisión en 1983, Disney presentó su cadena de televisión por cable, The Disney Channel. En 1985, la división de Disney's Touchstone, dio inicio a los exitosos *Golden Girls* y *Disney Sunday Movie*. En 1988, Disney abrió Grand Floridian Beach y Caribbean Beach Resorts en Walt Disney World junto con tres nuevas atracciones: Disney/MGM Studios Theme Park, Pleasure Island y Typhoon Lagoon. La producción cinematográfica de Disney pronto alcanzó alturas insospechadas cuando por primera vez logró encabezar las listas de ventas taquilleras de los estudios hollywoodenses. Algunas de sus producciones más exitosas fueron: *Who Framed Roger Rabbit, Good Morning Vietnam, Three Men and a Baby,* y, años más tarde, *Honey I Shrunk the Kids, Dick Tracy, Pretty Woman* y *Sister Act*. Disney incursionó en nuevas áreas cuando fundó Hollywood Pictures y adquirió Wrather Corp. (propietaria del Disneyland Hotel) y la estación de televisión KHJ (Los Ángeles), la cual fue rebautizada como KCAL. En cuanto a la comercialización, Disney compró Childcraft y abrió varias de las exitosas y rentables Disney Stores.

Para 1992, la animación de Disney alcanzó nuevas alturas con *The Little Mermaid, Beauty and the Beast* y *Aladdin*. Fundó Hollywood Records con el fin de producir una amplia selección musical, desde rap hasta

bandas sonoras de películas. Programas de televisión nuevos, como *Live With Regis and Kathy Lee*, *Empty Nest*, *Dinosaurs* y *Home Improvement*, expandieron la base televisiva de Disney. Por primera vez, Disney se involucró en el ramo editorial a través de la creación de Hyperion Books, Hyperion Books for Children y Disney Press, que produjeron libros relacionados con Disney y otros temas. En 1991, Disney adquirió la revista *Discover*, líder en el campo de las publicaciones científicas para el público en general. En 1993 Disney obtuvo la franquicia del equipo de hockey de la liga nacional, Mighty Ducks of Anaheim, una iniciativa empresarial radicalmente nueva para la organización.

En 1992, Disneyland Paris abrió sus puertas en Francia. Durante la década 1990, Disney presentó espectáculos en Broadway, abrió 725 Disney Stores, adquirió el equipo de beisbol California Angels además de contar con su equipo de hockey, inauguró Disney's Wide World of Sports en Walt Disney World y adquirió Capital Cities/ ABC.

De 2000 a 2007, Disney creó nuevas atracciones en sus parques temáticos, produjo muchas películas exitosas, abrió nuevos hoteles y construyó Hong Kong Disneyland. Entre las iniciativas actuales de Disney están trabajar con Apple en una fusión para promover el iPad 2 y iTunes, adquirir Marvel por $4 300 millones y construir el nuevo Shanghai Park.

Problemas internos

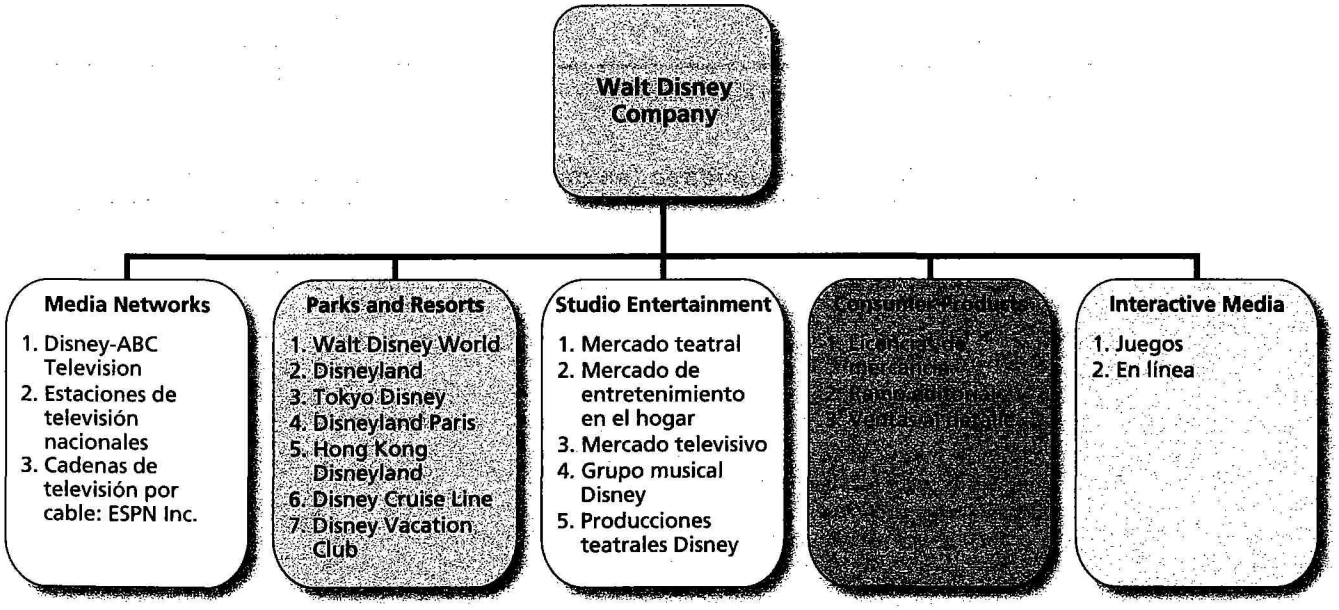
Estructura organizacional

Como se indica en el cuadro 1, Walt Disney opera mediante una estructura organizacional basada en unidades estratégicas de negocio; la estructura está constituida por cinco diferentes segmentos, todos dedicados al entretenimiento familiar: 1) Media Networks, 2) Parks and Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media. El presidente, CEO y director de Walt Disney es Robert Iger.

Seis de los CEO mejor pagados en el mundo en 2010 pertenecían a las industrias de los medios o entretenimiento, como Leslie Moonves de CBS, $56.9 millones; David Zaslav de Discovery Communications, $42.6 millones; Brian Roberts de Comcast, $31.1 millones; Robert Iger de Walt Disney, $28 millones; y Jeff Bewkes de Time Warner, $26.1 millones.

El CEO mejor pagado del mundo en 2010 fue Philippe Dauman de Viacom, la empresa de entretenimiento propietaria de MTV, Nickelodeon y Paramount Pictures. Recibió un paquete salarial valuado en $84.5 millones, dos veces y media más de lo que había percibido el año anterior. En abril de 2010 firmó un contrato que incluía acciones y opciones valuadas en ese momento por la compañía en $54.2 millones.

CUADRO 1 Estructura corporativa de Disney



Misión/Visión

Disney no cuenta con declaraciones de misión o visión.

Finanzas

En los cuadros 2 y 3, respectivamente, se muestran los estados de resultados y balances generales recientes de Disney. Observe el aumento del 20% en los ingresos netos de 2010 y los $24 000 millones en crédito comercial. El semestre que finalizó el 2 de abril de 2011, Disney reportó ingresos que alcanzaron $19 793 millones, un aumento de 8%, mientras que sus ingresos netos ascendieron a $2 244 millones, un aumento de 25%.

CUADRO 2 Estado de resultados consolidado (en millones, salvo los datos por acción)

				Cambio porcentual Mejor (peor)	
	2010	2009	2008	2010 vs. 2009	2009 vs. 2008
Ingresos	$ 38 063	$ 36 149	$ 37 843	5 %	(4)%
Costos y gastos	(31 337)	(30 452)	(30 400)	(3)%	— %
Cargos por reestructuración y depreciación	(270)	(492)	(39)	45 %	— %
Otros ingresos (gastos)	140	342	(59)	(59)%	— %
Gastos por intereses netos	(409)	(466)	(524)	12 %	11 %
Capital en los ingresos de las empresas participantes	440	577	581	(24)%	(1)%
Ingresos antes del impuesto sobre la renta	6 627	5 658	7 402	17 %	(24)%
Impuesto sobre la renta	(2 314)	(2 049)	(2 673)	(13)%	23 %
Ingreso neto	4 313	3 609	4 729	20 %	(24)%
Menos: Ingreso neto atribuible a los intereses no controladores	(350)	(302)	(302)	(16)%	— %
Ingreso neto atribuible a The Walt Disney Company (Disney)	$ 3 963	$ 3 307	$ 4 427	20 %	(25)%
Ganancias por acción atribuibles a Disney					
Diluidas	$ 2.03	$ 1.76	$ 2.28	15 %	(23)%
Básicas	$ 2.07	$ 1.78	$ 2.34	16 %	(24)%
Promedio ponderado del número de acciones ordinarias en circulación:					
Diluidas	1 948	1 875	1 948		
Básicas	1 915	1 856	1 890		

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

CUADRO 3 Balance consolidado (en millones, salvo datos por acción)

	2 de octubre de 2010	3 de octubre de 2009
ACTIVOS		
Activo circulante		
Efectivo y equivalente de caja	$ 2 722	$ 3 417
Cuentas por cobrar	5 784	4 854
Inventarios	1 442	1 271
Costos de televisión	678	631
Impuestos sobre la renta diferidos	1 018	1 140
Otros activos circulantes	581	576
Total de activos circulantes	12 225	11 889
Costos de películas y televisión	4 773	5 125
Inversiones	2 513	2 554
Centros vacacionales y otras propiedades, al costo		

CUADRO 3 (Continúa)

	2 de octubre de 2010	3 de octubre de 2009
Atracciones, edificios y equipo	32 875	32 475
Depreciación acumulada	(18 373)	(17 395)
	14 502	15 080
Proyectos en progreso	2 180	1 350
Land	1 124	1 167
	17 806	17 597
Activos intangibles, netos	5 081	2 247
Crédito comercial	24 100	21 683
Otros activos	2 708	2 022
Activo total	$ 69 206	$ 63 117
PASIVOS		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar y otros pasivos acumulados	$ 6 109	$ 5 616
Porción actual de préstamos corrientes	2 350	1 206
Regalías no percibidas y otros préstamos	2 541	2 112
Pasivo total actual	11 000	8 934
Préstamos	10 130	11 495
Impuestos sobre la renta diferidos	2 630	1 819
Otros pasivos a largo plazo	6 104	5 444
Compromisos y contingencias	1 823	1 692
Pasivos totales	31 687	29 383
CAPITAL		
Acciones preferenciales con valor nominal de $.01		
Autorizadas — 100 millones de acciones, Emitidas—ninguna	—	—
Acciones comunes con valor nominal $.01		
Autorizadas — 4 600 millones de acciones al 2 de octubre de 2010 y 3 600 millones de acciones al 3 de octubre de 2009		
Emitidas — 2 700 millones de acciones al 2 de octubre de 2010 y 2 600 millones de acciones al 3 de octubre de 2009	28 736	27 038
Ingresos retenidos	34 327	31 033
Otras pérdidas acumuladas	(1 881)	(1 644)
	61 182	56 427
Acciones compradas por la empresa, al costo, 803.1 millones de acciones al 2 de octubre de 2010 y 781.7 millones de acciones al 3 de octubre de 2009	(23 663)	(22 693)
Capital social total de los accionistas	37 519	33 734
Total de pasivos y capital	$ 69 206	$ 63 117

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Situación financiera por segmentos

El cuadro 4 muestra los ingresos e ingresos operacionales de Disney por segmento de negocios. Observe que el segmento de Media Networks de Disney genera la mayor parte de los ingresos y de los ingresos operacionales, seguido por el segmento Parks & Resorts. En el semestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos del segmento Studio Entertainment de Disney se redujeron 6% a $3 272 millones, en tanto que los ingresos operacionales de ese segmento descendieron 3% a $452 millones. En este mismo periodo de seis meses, los ingresos operacionales del segmento de Interactive Media de Disney disminuyeron 97%, lo que representa una pérdida de $128 millones. Es evidente que existen algunos problemas en estos segmentos que necesitan ser atendidos.

Como se indica en el cuadro 5, Disney obtiene 74% de sus ingresos y 72% de sus utilidades por operación de los negocios que lleva a cabo en Estados Unidos y Canadá. Todos los segmentos geográficos incrementaron sus ingresos y ganancias en 2010, con Europa en el segundo lugar, después de Estados Unidos y Canadá.

Los ingresos de Disney en 2010 procedieron de Media Networks (45%), Parks & Resorts (28%), Studio Entertainment (18%), Consumer Products (7%) e Interactive Media (2%). La utilidad operativa provino de Media Networks (68%), Parks & Resorts (17%), Studio Entertainment (9%), Consumer Products (9%), e

CUADRO 4 Ingresos y utilidad de operación por segmentos

(en millones)	2010	2009	2008	Porcentaje de cambio 2010 en relación con 2009	Porcentaje de cambio 2009 en relación con 2008
Ingresos					
Media Networks	$17 162	$16 209	15 857	6%	2%
Parks & Resorts	10 761	10 667	11 504	1%	(7)%
Studio Entertainment	6 701	6 136	7 348	9%	(16)%
Consumer Products	2 678	2 425	2 415	10%	–
Interactive Media	761	712	719	7%	(1)%
Total de ingresos consolidados	$38 063	$36 149	$37 843	5%	(4)%
Ingreso operacional del segmento					
Media Networks	$5 132	$4 765	$4 981	8%	(4)%
Parks & Resorts	1 318	1 418	1 897	(7)%	(25)%
Studio Entertainment	693	175	1 086	296%	(84)%
Consumer Products	677	609	778	11%	(22)%
Interactive Media	(234)	(295)	(258)	21%	(14)%
Ingreso operacional total del segmento	$7 586	$6 672	$8 484	14%	(21)%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

CUADRO 5 Ingresos y utilidades de operación por región

(en millones)	2010	2009	2008
Ingresos			
Estados Unidos/Canadá	$28 279	$27 508	$28 506
Europa	6 550	6 012	6 805
Asia Pacífico	2 320	1 860	1 811
América Latina y otros	914	769	721
	$38 063	$36 149	$37 843
Utilidad de operación del segmento			
Estados Unidos/Canadá	$ 5 474	$ 4 923	$ 6 500
Europa	1 275	1 158	1 423
Asia Pacífico	620	430	386
América Latina y otros	217	161	175
	$ 7 586	$ 6 672	$ 8 484

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Interactive Media (pérdida). Estos porcentajes revelan una debilidad en Studio Entertainment, ya que este segmento genera 18% de los ingresos pero sólo 9% de la utilidad por operación. El segmento Interactive Media también es un eslabón débil de la compañía, pues se identifica como una división con pérdidas.

Media Networks

El segmento Media Networks de Disney incluye programas de televisión nacionales, producciones de televisión y operaciones de distribución, estaciones de televisión nacionales, cadenas de televisión por cable nacionales e internacionales, cadenas y estaciones de radio nacionales y operaciones editoriales y digitales. Disney posee y opera ABC Television Network, que llega a 99% de los hogares estadounidenses.

Disney-ABC Television Group (Disney-ABC TV) es propietario de empresas globales dedicadas al entretenimiento y noticieros, estaciones de televisión y el negocio editorial y de radio. El portafolio del grupo incluye a ABC Television Network, ABC Owned Television Stations Group, ABC Studios, Disney Channels Worldwide, ABC Family, SOAPnet, Disney ABC Domestic Television, Disney Media Distribution, Hyperion y la cadena Radio Disney. ABC Television Network opera más de 220 estaciones filiales en todo el país, ABC

Owned Television Stations Group cuenta con 10 estaciones de televisión en Estados Unidos que incluyen WABC-TV, KABC-TV, WLS-TV, WPVI-TV y otras. ABC Studios desarrolla, produce y distribuye contenidos de entretenimiento difundidos por televisión abierta y televisión por cable, así como a través de plataformas digitales.

Disney Channels Worldwide comprende 94 canales infantiles y familiares disponibles en 169 países y 33 idiomas. ABC Family transmite una combinación de series y películas. SOAPnet transmite melodramas, desde telenovelas diurnas, telenovelas en horario estelar hasta *reality shows* y películas. Disney ABC Domestic Television transmite películas y programación televisiva a diferentes plataformas de medios con sede en Estados Unidos. Disney Media Distribution es una distribuidora internacional de contenidos propios y de otras marcas a todas las plataformas. Hyperion publica libros de ficción y no ficción para adultos. Radio Disney está disponible en más de 40 mercados estadounidenses, y en radio satelital, aplicaciones móviles y la red. Además, Disney-ABC TV tiene participación en A&E Television Networks.

Dentro de Media Networks, Disney también produce y distribuye programas con actores reales y animados bajo las marcas ABC Studios, ABC Media Productions y ABC Family Productions. Entre algunos de sus programas para horarios estelares se pueden mencionar los dramas *Army Wives*, *Brothers & Sisters*, *Castle*, *Criminal Minds, Desperate Housewives*, *Grey's Anatomy* y *Private Practice*; el retorno de la comedia de media hora *Cougar Town*; nuevas series estelares que se estrenaron en otoño de 2010, como los dramas de una hora *Body of Proof*, *Detroit 187*, *No Ordinary Family*, *Ugly Betty* y *Brothers & Sisters*; así como *Jimmy Kimmel Live* por la noche, y una variedad de especiales estelares para la televisión y programas vendidos a repetidoras locales como el programa de entrevistas, *Live! with Regis and Kelly*, y el programa de concursos, *Who Wants to Be a Millionaire*.

Como se observa en el cuadro 6, Disney tiene 10 estaciones de televisión, seis de las cuales operan en los 10 mercados más importantes de Estados Unidos.

El grupo de cadenas de televisión por cable de Disney provee programación nacional y autoriza la transmisión de programación televisiva tanto a nivel nacional como internacional. Este negocio genera una gran parte de sus ingresos provenientes de las cuotas cobradas a los proveedores de servicios de cable, satélite y telecomunicaciones. Normalmente, las cadenas de televisión por cable operan bajo contratos plurianuales. Esto ayuda a Disney a vender tiempo aire para comerciales. Parte de la programación desarrollada por las cadenas de televisión por cable también se distribuye en 1) formato DVD por la división de entretenimiento para el hogar en el segmento Studio Entertainment, 2) en línea a través de los sitios de internet de Disney como ESPN.com y 3) a través de terceros como iTunes.

Radio Disney, una cadena de radio 24/7 para niños, adolescentes y familias, también opera en este segmento. Radio Disney está disponible en 37 estaciones de radio, de las cuales 31 son propiedad de la empresa, y en RadioDisney.com, Sirius y radio satelital XM, iTunes Radio Tuner, XM/DIRECTV así como en teléfonos móviles. La programación de Radio Disney puede descargarse de internet mediante iTunes Music Store. Radio Disney también está disponible en la mayor parte de Sudamérica a través de una radiodifusora terrestre de habla hispana.

CUADRO 6 Estaciones de televisión propiedad de Disney

Mercado	Estación de televisión	Posicionamiento en el mercado televisivo
Nueva York, NY	WABC-TV	1
Los Ángeles, CA	KABC-TV	2
Chicago, IL	WLS-TV	3
Filadelfia, PA	WPVI-TV	4
San Francisco, CA	KGO-TV	6
Houston, TX	KTRK-TV	10
Raleigh-Durham, NC	WTVD-TV	26
Fresno, CA	KFSN-TV	55
Flint, MI	WJRT-TV	68
Toledo, OH	WTVG-TV	73

CUADRO 7 Segmento Media Networks: Ingresos y utilidad de operación

(en millones)	2010	2009	2008	Cambio 2010 en relación con 2009	Cambio 2008 en relación con 2007
Ingresos					
Canales de cable	$ 11 475	$ 10 555	$ 10 041	9%	10%
Televisión abierta	5 687	5 654	6 075	1%	2%
	$ 17 162	$ 16 209	$ 16 116	6%	7%
Utilidades de operación del segmento					
Canales de cable	$ 4 473	$ 4 260	$ 4 100	5%	15%
Televisión abierta	659	505	655	30%	(6)%
	$ 5 132	$ 4 765	$ 4 755	8%	11%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Como se muestra en el cuadro 7, la televisión por cable de Disney reportó un aumento de 9% en sus ingresos en 2010, y las transmisiones por televisión abierta reportaron un aumento de 30% en sus utilidades de operación. En el semestre que terminó el 2 de abril de 2011, los ingresos de la televisión por cable fueron de $5 894 millones, 16% más altos, mientras que los ingresos de las transmisiones por televisión abierta ascendieron 4% a $13 073 millones. En el cuadro 8 se puede observar que Disney tiene 109 millones de suscriptores en Disney Channel fuera de Estados Unidos contra 100 millones de suscriptores nacionales.

Recientemente, ESPN de Disney firmó un acuerdo de 20 años con The University of Texas (UT) y IMG College para desarrollar y operar una cadena de 24 horas los 365 días del año dedicada a esa institución. La cadena ofrecerá una variedad de contenidos, desde deportes hasta eventos académicos. Por primera vez en la historia, ESPN transmitió la final de la NBA en 2011 en tercera dimensión.

CUADRO 8 Operaciones de las transmisiones internacionales por cable y por televisión abierta de Disney

Propiedad	Estimación del número de subscriptores a nivel nacional (en millones)[1]	Estimación del número de suscriptores internacionales (en millones)[2]	Porcentaje de propiedad
ESPN			
ESPN	98	–	80.0
ESPN2	97	–	80.0
ESPN Classic	41	–	80.0
ESPNEWS	74	–	80.0
ESPN Deportes	5	–	80.0
ESPNU	74	–	80.0
Disney Channels Worldwide			
Disney Channel	100	109	100.0
Playhouse Disney	–	45	100.0
Disney XD	78	84	100.0
Disney Cinemagic	–	10	73.3
Hungama	–	7	100.0
ABC Family	99	–	100.0
SOAPnet	76	–	100.0
A&E / Lifetime			
A&E	100	–	42.1
Lifetime Television	100	–	42.1
The History Channel	99	–	42.1
Lifetime Movie Network	79	–	42.1
The Biography Channel	62		42.1
History International	61	–	42.1
Lifetime Real Women[2]	16	–	42.1

1) Conteo estimado de suscriptores en Estados Unidos de acuerdo con Nielsen Media Research en septiembre de 2010.
2) El conteo de suscriptores no fue elaborado por Nielsen, pero están basados en los reportes internos de la empresa. Las programaciones de ESPN y A&E se distribuyen a nivel internacional.

Fuente: Walt Disney Company, *Form 10K* (2010).

CUADRO 9 Comparativo entre Disney, News Corp. y Time Warner

	Disney	News Corp.	Time Warner	Industria
Capitalización de mercado en $:	81.83B	48.88B	39.01B	1.41M
Número de empleados:	149 000	51 000	31 000	N/D
Ingresos en $:	39.04B	33.08B	26.89B	79.67M
Margen bruto:	18.58%	36.13%	44.42%	40.88%
EBITDA en $:	8.99B	5.76B	6.46B	–7.17M
Margen de operación:	18.58%	13.97%	20.52%	–308.64%
Ingreso neto en $:	4.42B	3.13B	2.56B	N/D
Ingresos por acción:	2.27	1.20	2.25	–5.62
Precio/utilidades:	19.02	15.53	15.87	N/D

Industria = Entretenimiento – Diversificado.

Fuente: Basado en información encontrada en finance.yahoo.com (marzo de 2011).

Competidores en las cadenas de medios

CBS, News Corp. y Time Warner son competidores directos en el segmento de Disney Media Networks como se indica en el cuadro 9.

Time Warner está integrado por cinco divisiones: AOL, Cable, Filmed Entertainment, Networks y Publishing. Time Warner es dueño de Time Inc., AOL, Warner Brothers, TBS Networks y HBO. Time Warner es una compañía de medios de comunicación y entretenimiento organizada en tres segmentos principales: Cadenas, Entretenimiento y Publicaciones.

- El segmento Cadenas provee redes de canales nacionales e internacionales y servicios de programación premium para televisión de paga, a través del multicanal HBO y Cinemax.
- El segmento Entretenimiento produce y distribuye películas, programas de televisión, animaciones y otra programación; distribuye productos en videos caseros; y autoriza los derechos para la transmisión de sus películas, su programación en televisión y sus personajes. Éstos también compiten con Disney.
- El segmento Publicaciones publica revistas, opera diversos sitios de internet y también está involucrado en negocios de marketing directo. Publica revistas acerca de celebridades, deportes, estilos de vida, belleza y moda, vida, hogar, cuerpo, alma, noticias y eventos, desarrollos económicos y de negocios.

El cuadro 10 muestra los ingresos de Time Warner por segmento.

News Corp. es un enorme conglomerado internacional diversificado y dedicado a la comunicación y el entretenimiento con ingresos anuales de $33 000 millones, y operaciones en ocho segmentos de la industria: entretenimiento, televisión abierta, programación de televisión por cable, televisión satelital, revistas y publicaciones, periódicos, publicación de libros y otros. La empresa ha tomado medidas decididas hacia la digitalización, como la incorporación de banda ancha, movilidad, almacenamiento y comunicación inalámbrica. News Corp. es dueño de MySpace.com, el popular sitio de redes sociales en internet, e IGN.com (un sitio de juegos y entretenimiento).

CUADRO 10 Ingresos de Time Warner por segmento en 2010 (en millones)

Segmento	Ingresos	Ingresos operacionales
Cadenas	$12 480	$4 224
Entretenimiento	11 622	1 107
Publicaciones	3 675	515

Fuente: Time Warner Inc., *Form 10K* (2010).

News Corp. también es propietario de Fox TV, que cuenta con una audiencia de 6.7 millones cada noche, seguido por CBS con 7.6 millones de espectadores en el horario estelar, ABC de Walt Disney con 5.4 millones de televidentes por noche y, finalmente, NBC (de General Electric) con 4.8 millones durante cada periodo estelar. News Corp. es dueño de Dow Jones & Co., *Wall Street Journal*, Liberty Media Corp. y de 41% de DIRECTV Group, Inc.

Esta industria está caracterizada por la incertidumbre, como lo reflejan cuestiones tales como la repartición de las regalías procedentes de la distribución de DVD entre los guionistas, la competencia que ofrece espacios publicitarios por cable a precios más bajos, y las grabadoras de video digital (DVR). Además, Apple Inc. está formando sociedades con ciertas cadenas mediáticas. Time Warner Cable Inc. ha comenzado una disputa con varias empresas de medios grandes con respecto al derecho de transmitir canales de televisión en vivo a los iPads de Apple Inc. Esto ha creado tensión entre los participantes más importantes de la industria de la televisión ya que cada uno de ellos desea ofrecer su propia programación en internet a través de empresas productoras de hardware como Apple.

El dinero de la publicidad es una importante fuente de ingresos para Walt Disney, que compite con otros medios publicitarios como periódicos, revistas, carteleras e internet. Esta industria de medios digitalizando en casi todas las áreas, y la entrega de información se ha expandido de la televisión y la radio tradicionales a los dispositivos portátiles. La industria mediática también se está beneficiando por la introducción de plataformas de televisión digital que hacen que sea más atractivo para las empresas desarrollar paquetes de programación exclusivos. Esto debe ayudar a las empresas a vender más tiempo publicitario a una base única de clientes.

Parks and Resorts

Disney es dueño y opera Walt Disney World Resort en Florida, Disneyland Resort en California, Disney Vacation Club, Disney Cruise Line, Tokyo Disney Resort y Adventures by Disney. Disney es propietario de 51% de Disneyland Resort Paris y 47% de Hong Kong Disneyland. El nuevo parque temático de Disney se ubicará en el distrito Pudong de Shanghai.

El nuevo barco para 4 000 pasajeros *Disney Dream* fue bautizado en Puerto Cañaveral en 2011 y diseñado especialmente para familias. *Disney Dream* se une a *Disney Magic* y *Disney Wonder*, con otro nuevo barco, *Disney Fantasy*, programado para unirse a la flota de Disney en 2012. *Disney Dream* navegará a la isla privada de Disney, Castaway Cay. El cuadro 11 resume la participación de Disney en la industria de parques y centros vacacionales.

Los ingresos en este segmento se generan a partir de la venta de boletos de admisión a los parques temáticos; los cargos por habitación por noche en sus hoteles; las ventas de mercancía, comida y bebidas; la renta y venta de las propiedades del club de vacaciones; y la venta de vacaciones en crucero. Los recursos humanos son los que generan la mayor parte de los costos y gastos en este segmento, así como la depreciación de los activos, costos de mercancía, comida y bebidas, marketing y publicidad, reparaciones y mantenimiento, y entretenimiento.

Los ingresos de Disney de su división Parks and Resorts aumentaron sólo 1% en 2010, o $94 millones, a $10 761 millones, debido a un descenso de $38 millones en los ingresos generados por los centros vacacionales nacionales y un aumento de $132 millones en los centros vacacionales internacionales de Disney. Los ingresos

CUADRO 11 Ofertas de Disney en el segmento Parks and Resorts

1. Walt Disney World Resorts:	Epcot	Disney-MGM Studios	Magic Kingdom	Disney's Animal Kingdom	Hotel e instalaciones
2. Disneyland Resort:	Disneyland	Disneyland's California Adventure	Hotel e instalaciones		
3. Disneyland Resort Paris:	Disneyland Park	Walt Disney Studios Park	Hotel e instalaciones		
4. Hong Kong Disneyland Resort:	Hong Kong Disneyland	Hoteles			
5. Tokyo Disney Resort:	Tokyo Disneyland	Tokyo DisneySea	Hoteles y centro vacacional		
6. Disney Vacation Club:					
7. Disney Cruise Line:					
8. Adventures by Disney:					
9. Walt Disney Imagineering:					

Fuente: Walt Disney Company, *Form 10K* (2010).

nacionales de Parks and Resorts disminuyeron debido a una semana menos de operaciones, un descenso en el volumen de ventas de membresías para vacacionar, una menor tasa de ocupación hotelera y menos días por pasajero en los cruceros. Estas disminuciones quedaron compensadas en parte por el gasto mayor que realizó cada huésped debido al aumento en las tarifas diarias de hospedaje y en el precio promedio de los boletos. En contraste, el aumento en los ingresos en las operaciones internacionales se debió a un mayor gasto por huésped y a las ventas de bienes inmuebles. Aunque el impacto fue intrascendente, la mayor afluencia y la ocupación hotelera también beneficiaron las ventas en el mercado internacional. El ingreso operacional por segmento disminuyó 7%, es decir $100 millones, de 2009 a 2010, principalmente debido a las mejoras en las operaciones internacionales.

Para el trimestre que terminó el 2 de abril de 2011, los ingresos del segmento Parks and Resorts aumentaron 7% a $2 600 millones, pero la utilidad de operación se redujo 3% a $145 millones. El cuadro 12 proporciona información sobre la afluencia para el segmento de Parks and Resorts de Disney.

El segmento de Parks and Resorts de Disney está creciendo, y recientemente ha agregado 481 unidades a su centro vacacional en Aulani (un centro vacacional frente al mar en Hawai); dos nuevas embarcaciones, el *Disney Dream* y el *Disney Fantasy;* nuevos recorridos personales guiados; nuevos servicios y atracciones; asientos y pases preferenciales a los juegos; así como paquetes nuevos para empresas importantes y escuelas.

Disney planea crear más parques temáticos y centros vacacionales independientes en ciudades y playas; así como zonas urbanas dedicadas a las ventas al detalle de su marca y a restaurantes, además de parques más pequeños y sofisticados. Disney desea utilizar su marca para expandirse a otras áreas de la industria turística. La empresa ha creado planes de tiempos compartidos en lugares populares de Estados Unidos. Algunos de los retos en esta estrategia de marketing han sido la adaptación de las atracciones a los mercados locales, sin perder la reputación de la marca Disney. También está el problema de evitar que el desarrollo de estos nuevos proyectos afecte las utilidades de los parques y atracciones existentes. Los costos de los alimentos experimentaron un espectacular aumento en 2010 y 2011, con consecuencias adversas para los ingresos de Disney. Naciones Unidas reportaron que los costos globales de los alimentos aumentaron 25% en 2010.

En el cuadro 13 se presentan algunos datos más para el segmento Parks and Resorts de Disney.

Competidores para el segmento Parks and Resorts de Disney

Los parques temáticos y las líneas de cruceros de Disney compiten en todo el mundo con todas las demás formas de alojamiento, turismo y actividades recreacionales. La rentabilidad de la industria de las actividades de ocio y esparcimiento puede verse afectada por varias variables incontrolables, tales como el ciclo de negocios y las fluctuaciones en el tipo de cambio, las tendencias en la industria de los viajes, la cantidad de tiempo libre disponible, los precios del petróleo y el transporte, y los patrones climáticos. La estacionalidad es otro de los problemas de este segmento, ya que todos los parques temáticos de Disney y los hoteles operan durante todo el año. La mayor afluencia a los parques y ocupación hotelera suele ocurrir en los periodos vacacionales de verano, primavera y los primeros días del invierno.

CUADRO 12 Datos sobre los Parks and Resorts de Disney

	Nacional		Internacional[2]		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Parques						
Aumento en la afluencia	(1)%	2%	1%	1%	(1)%	2%
Aumento en el número de huéspedes per cápita	3%	(6)%	3%	(12)%	3%	(7)%
Hoteles[1]						
Ocupación	82%	87%	85%	85%	82%	86%
Noches/habitaciones disponibles (en miles)	9 629	9 549	2 466	2 473	12 095	12 022
Gasto por huésped por habitación	$ 224	$ 214	$ 273	$ 261	$ 234	$ 223

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

1) El gasto por huésped consiste en la tarifa diaria promedio de una habitación de hotel así como en el gasto en alimentos, bebidas y mercancía en los hoteles. Las estadísticas incluyen las rentas de las unidades de Disney Vacation Club.

2) El gasto por huésped per cápita comprende el impacto de la conversión de divisas extranjeras. Las estadísticas para Disneyland Paris se convirtieron de euros a dólares americanos un tipo de cambio ponderado promedio de 1.36 y 1.35 para los años fiscales 2010 y 2009, respectivamente.

CUADRO 13 Parks and Resorts: ingresos y utilidades de operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Nacionales	$ 8404	$ 8442	–
Internacionales	2357	2225	6%
	$10761	$10667	1%
Ingresos operacionales del segmento	$ 1318	$ 1418	(7)%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

De acuerdo con Datamonitor, la industria global de instalaciones para las actividades de ocio y esparcimiento generó un ingreso total de $130 700 millones en 2009. Los parques temáticos contribuyeron con un 18.8% o $24 700 millones a ese total. Walt Disney es el líder en parques temáticos con una participación de mercado de 8.4%, y Six Flags tiene el 0.8%.

Six Flags, con sede en Oklahoma City, Oklahoma, y con 20 parques en Estados Unidos, México, Canadá, y pronto en Dubai y Qatar, y más de 1 000 millones de dólares en ingresos; recientemente adquirió la empresa Dick Clark, y ahora produce éxitos de televisión como los *American Music Awards*, *The Golden Globe Awards*, los *Academy of Country Music Awards*, *Dick Clark's New Year's Rockin' Eve* y *So You Think You Can Dance*.

Fundado en 1977, Ocean Park, en Hong Kong es un fuerte competidor de Disney. Ocean Park es un parque temático con alrededor de 870 000 metros cuadrados y que recibe a más de cinco millones de turistas cada año. Ocean Park tiene dos nuevos parques turísticos en Shanghái con el fin de atraer turistas de regiones como el delta del río Yangtzé. Ocean Park está aumentando el número de atracciones turísticas de 35 a 70 y completará la construcción de cuatro centros temáticos entre 2010 y 2013. A los residentes de Hong Kong no les ha causado una gran impresión el pequeño parque de Disney construido ahí, ya que muchos de ellos han visitado Disneyland en Tokio o Anaheim.

NBC Universal, dueño de Universal Studios Hollywood y de 50% de Universal Orlando Resort, puede ser la amenaza más grande para Disney en este segmento. Comcast Corp. posee 51% de NBC Universal mientras que General Electric tiene el 49%. NBC Universal tiene acuerdos de licenciamiento con Universal Studios Japan y Universal Studios Singapore. Cada año, millones de personas visitan los parques temáticos de Universal en Florida, California y Japón, en lugar de ir a los parques de Disney.

Universal Studios Singapore tiene más de 15 atracciones nuevas, y a finales de 2011 abrió "Transformers", una mega-atracción basada en la exitosa película del mismo nombre. Universal Studios ha otorgado su licencia para abrir un parque temático en Dubái, al igual que uno en Corea. Universal Studios en Hollywood es "La capital del entretenimiento de Los Angeles" y el único parque temático basado en películas y programas televisivos que ofrece a sus visitantes la autenticidad de un estudio cinematográfico en funcionamiento. En su interior, cobra vida la rica herencia del pasado del cine y la emoción del Hollywood de hoy. El parque temático presenta la experiencia 3-D más grande e intensa del mundo: "King Kong 360 3-D Creado por Peter Jackson". Otras atracciones innovadoras incluyen "Revenge of the Mummy – The Ride", "Shrek 4-D", "Jurassic Park – The Ride" y "The Simpsons Ride", así como el mundialmente famoso Studio Tour, en el que los visitantes conocen el detrás de cámaras de locaciones de televisión y cine tan importantes como la de *War of the Worlds*, de Steven Spielberg.

En Orlando, Florida, se encuentran Universal Studio, Islands of Adventure así como, Universal City Walk, un complejo de restaurantes, tiendas y entretenimiento nocturno de cerca de 1 kilómetro cuadrado y tres hoteles temáticos: Loews Portofino Bay Hotel, Hard Rock Hotel y Loews Royal Pacific Resort. Las atracciones más famosas son "The Simpsons Ride", "Revenge of the Mummy – The Ride", "The Incredible Hulk Coaster" y "The Amazing Adventures of Spider-Man". El 18 de junio de 2010, Universal Orlando reveló "The Wizarding World of Harry Potter" en Islands of Adventure, un espacio dedicado a una de las historias más populares de nuestros tiempos.

Carnival Corp. es el operador de cruceros más grande del mundo con una docena de líneas de cruceros y alrededor de 100 embarcaciones con una capacidad total de más de 190 000 pasajeros. La empresa opera en Norteamérica principalmente a través de las marcas Princess Cruise Line, Holland America y Seabourn, así como su unidad insignia Carnival Cruise Lines. Marcas como AIDA, P&O cruises y Costa Cruises ofrecen servicios a pasajeros en Europa, y Cunard Line cuenta con trasatlánticos de lujo. Carnival opera bajo una estructura corporativa de doble cotización con Carnival plc, con sede en Reino Unido, formando así una sola empresa bajo un equipo ejecutivo unificado. Royal Caribbean es otra compañía de cruceros que compite con los cruceros de Disney.

Studio Entertainment

Disney produce películas con actores reales y películas animadas, programación en video, grabaciones musicales y obras en vivo. Las películas de Disney se distribuyen bajo los nombres Theatrical Market, Home Entertainment Market, Television Market, Disney Music Group y Disney Theatrical Productions. Disney también ha consecionado los derechos para producir y distribuir películas como *Spider-Man, The Fantastic Four* y *X-Men* a otros estudios. Disney obtiene una ganancia sobre estas películas, mientras que el estudio al que cede los derechos absorbe el costo de producirlas y distribuirlas.

En julio 2010, Disney vendió la mayor parte de los activos de su Miramax Film Corp. por $663 millones de dólares. Disney distribuye películas producidas por DreamWorks bajo la marca Touchstone Pictures. En 2011, Disney lanzó los reconocidos álbumes 1) *TRON: Legacy*, 2) *TRON: The Original Classic Special Edition* y 3) *TRON: Legacy Reconfigured* para Blu-ray 3-D y otras plataformas. Los álbumes ocuparon el cuarto lugar de la lista Billboard 200. Dos semanas después de convertirse en la película más taquillera de todos los tiempos, *Toy Story 3* excedió la marca de $1 000 millones en las taquillas de todo el mundo, sumándose a *Alice in Wonderland* como la segunda película de $1 000 millones en 2010, lo que convirtió a Disney en la primera empresa en alcanzar estas marcas con dos películas en el mismo año.

En 2010, el ingreso del segmento Studio Entertainment de Disney contribuyó con $6 700 millones a las ventas de la compañía, aproximadamente 17.6%. Mientras que este segmento contribuyó con sólo 9% al ingreso operacional total, su cambio en porcentajes de 2009 a 2010 fue un aumento de 296%, como se muestra en el cuadro 14. Sin embargo, para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de este segmento disminuyeron un 13% a $1 300 millones, en tanto que los ingresos operacionales disminuyeron un 65% a $77 millones.

Competidores en la industria del entretenimiento

El segmento Studio Entertainment de Disney compite principalmente con 1) NBC Universal (propiedad de General Electric) y 2) Paramount Pictures.

NBC Universal es una de las compañías de medios líderes en el mundo en cuanto al desarrollo, producción y comercialización de entretenimiento, noticias e información para una audiencia global. Los nuevos activos de la compañía incluyen algunas de las marcas más reconocidas y valiosas de la industria, como la cadena de televisión NBC, Telemundo, USA Network, Sci-Fi Channel, Bravo, Trio, CNBC y MSNBC (propiedad conjunta con Microsoft); el estudio de cine Universal Pictures; los estudios de producción para televisión Universal Television y NBC Studios; un grupo de estaciones que comprende 29 estaciones NBC y Telemundo; y cinco parques temáticos entre los que se encuentran Universal Studios Hollywood y Universal Orlando. Los activos internacionales incluyen posiciones excelentes en la venta y distribución de títulos en video y DVD, programación de programas de televisión y películas en más de 200 países; y canales de televisión distintivos en Europa, Asia y América Latina.

Universal cuenta con un negocio de producción de películas familiares a través de Illumination Entertainment. Su primera producción, la famosa película con imágenes tridimensionales, CGI *Despicable Me*, fue una de las películas más taquilleras y rentables de 2010. Además del entretenimiento cinematográfico, Universal cuenta con producciones en vivo, como el fenómeno mundial *Wicked* y el musical que ha sido ganador diez veces del Tony Award, *Billy Elliot the Musical.*

CUADRO 14 Studio Entertainment: ingresos y utilidad de operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Producción teatral	$ 2 050	$ 1 325	55%
Entretenimiento familiar	2 666	2 762	(3)%
Producción televisiva y otros	1 985	2 049	(3)%
Ingresos totales	$ 6 701	$ 6 136	9%
Utilidades de operación del segmento	$ 693	$ 175	296%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Paramount Pictures Corp., división de Viacom, es una productora y distribuidora global de entretenimiento cinematográfico, con sólidas y multifacéticas divisiones en todas las áreas incluyendo la digital, la del entretenimiento familiar, la distribución de cadenas televisivas y televisión por cable, las operaciones de estudios, los productos de consumo y recreativos. Paramount tiene en su haber muchas marcas respetables, incluyendo MTV Networks y BET Networks. Paramount está integrado por diversas marcas cinematográficas, como la legendaria Paramount Pictures; la marca joven, MTV Films; la marca familiar, Nickelodeon Movies; y las marcas de películas especializadas Paramount Vantage y Paramount Classics.

Paramount ha suscrito convenios de distribución con el creador de historietas cómicas Marvel Entertainment y la reconocida productora de películas animadas DreamWorks Animation. Entre las operaciones globales de la empresa están Paramount Digital Entertainment, Paramount Famous Productions, Paramount Home Entertainment, Paramount Pictures International, Paramount Licensing Inc., Paramount Studio Group y Worldwide Television Distribution.

Como el único estudio importante con sede en Hollywood, Paramount se encuentra localizado en un centro de producción y negocios de vanguardia de aproximadamente 2.5 kilómetros cuadrados. Con casi 100 años de historia, el terreno que se encuentra a sus espaldas ha servido como sitio para la producción de miles de películas, programas de televisión y comerciales. Las instalaciones de Paramount cuentan con 30 estudios de sonido, una "calle de Chicago" construida recientemente, así como la histórica y popular "calle de Nueva York", que muestra 10 diferentes escenarios de los vecindarios de la ciudad.

Paramount cuenta con algunos de los más talentosos y respetados directores y productores cinematográficos de la industria, entre ellos, J. J. Abrams, Brad Pitt y Martin Scorsese. Paramount ha distribuido diversos éxitos de taquilla, aclamados por la crítica en los últimos años, como *Cloverfield*, *Transformers*, *Indiana Jones & The Kingdom of the Crystal Skull*, *Norbit*, *Blades of Glory*, y *Disturbia*.

La biblioteca de Paramount cuenta con más de 1 000 títulos de películas, algunos programas de televisión y derechos de aproximadamente 2 500 películas más. Paramount tiene en su haber numerosas películas ganadoras del Oscar® entre las que figuran la película de 2007, *No Country For Old Men* (coproducida con Miramax Films); el documental de 2006 acerca del vicepresidente Al Gore, *An Inconvenient Truth*; el conmovedor drama histórico *Braveheart* dirigido por Mel Gibson en 1995; la sensación mundial en la que aparece Tom Hanks, *Forrest Gump* (1994); y la película más taquillera de todos los tiempos, *Titanic* (1997), así como, clásicos inmortales como *Breakfast at Tiffany's* (1961), *The Ten Commandments* (1956) y *Sunset Boulevard* (1950), entre otros.

Consumer Products

El segmento de Consumer Products de Disney está integrado por concesionarios, fabricantes, editoriales y minoristas de todo el mundo que diseñan, promocionan y venden una amplia variedad de productos basados en personajes existentes y nuevos de Disney. Algunas de las ofertas de productos son 1) licenciamiento para la comercialización de personajes y publicaciones, 2) libros y revistas, y 3) Disney Stores. A mediados de 2011, Disney lanzó al mercado una nueva línea de juguetes que capturó la fantasía, la acción y la aventura de *Pirates of the Caribbean: On Stranger Tides*. Disney es quizá el mayor licenciatario de mercancía basada en personajes y distribuidor de productos relativos a películas infantiles en establecimientos de ventas al detalle.

En 2010, los ingresos de Disney generados por este segmento experimentaron un incremento de 9%, $1 700 millones. Las ventas en las Disney Stores se beneficiaron de la adquisición de Marvel y el gran éxito comercial de los productos basados en la película *Toy Story*. La utilidad por operación de este segmento de $677 millones, representa un incremento de 11%, como se muestra en el cuadro 15. Disney tiene programado abrir más de 25 establecimientos de Disney Store nuevos y remodelados en 2011, además de transformar sus más de 350 tiendas en todo el mundo.

CUADRO 15 Consumer Products: ingresos y utilidad por operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Licencias y publicaciones	$ 1 725	$ 1 584	9%
Ventas al detalle y otros	953	841	13%
Ingresos totales	$ 2 678	$ 2 425	10%
Utilidad por operación del segmento	$ 677	$ 609	11%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Disney ofrece licencias para juguetes, ropa, adornos para el hogar, papelería, accesorios, productos para la salud y la belleza, alimentos, calzado y productos electrónicos. Algunas de las marcas más importantes licenciadas y que generan más regalías son: *Mickey Mouse*, *Disney Princess*, *Toy Story*, *Winnie the Pooh*, *Cars*, *Disney Fairies*, *Hannah Montana*, y las propiedades de Marvel, como *Spider-Man* e *Iron Man*.

Disney Publishing Worldwide (DPW) publica libros y revistas infantiles en diferentes países e idiomas. La mayoría de los títulos están relacionados con los personajes animados de Disney como *Mickey Mouse*, *Disney Princess*, *Winnie the Pooh*, *Cars*, *Disney Fairies*, y *Toy Story*. Para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de este segmento aumentaron 5% a $626 millones, a pesar de la reducción en los ingresos de DPW.

Disney es propietario y opera muchas tiendas de ventas al detalle, tanto en establecimientos tradicionales como en internet, bajo la marca Disney. Las tiendas por lo general se localizan en los grandes centros comerciales y ofrecen una gran variedad de mercancía de Disney. La organización cuenta con 211 tiendas en Norteamérica, 104 tiendas en Europa y 48 tiendas en Japón. Los competidores de Disney en este segmento son Warner Brothers, Fox, Sony, Marvel y Nickelodeon.

Interactive Media

El segmento de Interactive Media de Disney crea y transmite entretenimiento a través de la marca Disney en diferentes plataformas de medios interactivos, en especial juegos e internet. Como se muestra en el cuadro 16, los ingresos de los juegos y las suscripciones no sufrieron grandes cambios en 2010; sin embargo, las ganancias obtenidas por la publicidad a través del entretenimiento en línea aumentaron 35% en comparación con el año anterior.

El negocio de juegos de Disney crea, desarrolla y distribuye en todo el mundo juegos de consola, portátiles, en línea y móviles, basados en los personajes e historias creadas por Disney; en este segmento figuran títulos como *Toy Story 3*, *Alice in Wonderland* y *The Princess and the Frog*, así como nuevos juegos como *Split Seconds*. Este negocio también produce juegos en línea y juegos interactivos para los sitios de redes sociales en internet y juegos para plataformas de Smartphone. Recientemente, Disney adquirió Playdom, Inc., empresa que desarrolla y difunde juegos en línea para los sitios de redes sociales.

El negocio en línea de Disney desarrolla, edita y distribuye contenido relativo a los servicios en línea de la marca Disney, dedicado al entretenimiento familiar. La idea es crear sitios web de Disney como Disney.com y Disney Family Network. Disney.com promociona Disney Channel, Disney Parks and Resorts, películas de Walt Disney y productos de consumo de Disney.

Para el trimestre que finalizó el 2 de abril de 2011, los ingresos de Disney Interactive Media ascendieron a $159 millones, un aumento de 3%, pero su utilidad por operación disminuyó a $60 millones con una pérdida de $115 millones.

Conclusión

El tema principal de todos los segmentos de negocio de Disney es el entretenimiento familiar. A pesar de las condiciones económicas actuales, el valor del dólar, las tasas de inflación, las tasas de interés, la tasa de desempleo y la variación del PIB en todos los países, el éxito futuro de Disney dependerá de su habilidad para crear y distribuir constantemente películas, programas, atracciones para sus parques temáticos, servicios de hotelería y productos de consumo. Es necesaria una cuantiosa inversión para ganarse y conservar la aceptación y atención de los consumidores, en una época en que las preferencias son más cambiantes que nunca y difieren en cada continente.

CUADRO 16 Interactive Media: ingresos y utilidades por operación (en millones)

	2010	2009	Porcentaje de cambio
Ingresos			
Ventas de juegos y suscripciones	$ 563	$ 565	–
Publicidad y otros	198	147	35%
Ingresos totales	$ 761	$ 712	7%
Utilidades por operación del segmento	$ (234)	$ (295)	21%

Fuente: Walt Disney Company, *Annual Report* (2010).

Entre los factores que atañen a los viajes y al turismo y que repercuten en el negocio de Disney se encuentran las condiciones climáticas adversas, los desastres naturales, los ataques terroristas, los problemas sanitarios, los asuntos internacionales, los desarrollos políticos o militares y la guerra. Disney también enfrenta desafíos tecnológicos, como el que los clientes tiendan a demandar más programas y películas mediante el sistema a la carta.

James Mitchell, un analista de medios de Goldman Sachs, calcula que 80% de la afluencia a los parques de Disney proviene de Estados Unidos, que 60% de los visitantes nacionales llegan en avión a los parques y que 40% llegan en automóvil. El precio del crudo ha aumentado 19% este año en Nueva York. Para Mitchell Disney tiene una clasificación de "compra" y pronostica un precio de las acciones a doce meses de $48. Los altos precios del petróleo no le benefician en lo más mínimo a Disney; pero los precios del petróleo descendieron 3% el 5 de mayo de 2011; un buen día para Disney.

En junio de 2011, Disney anunció sus planes de despedir a 5% de sus empleados, es decir, más de 200 personas en su división de películas, con el fin de reducir costos en el segmento Studio Entertainment. Los despidos eran de esperarse, puesto que las ventas a nivel internacional de DVDs se habían desplomado debido a la preferencia de los consumidores por servicios de televisión a la carta y otros medios digitales para ver películas. La situación de la división Studio Entertainment de Disney también es crítica, debido al bajo desempeño del negocio de distribución de entretenimiento familiar y teatral. Los ingresos de este segmento de Disney alcanzaron $1 340 millones en el segundo trimestre de 2011, un descenso de 13% en relación con el mismo trimestre del año anterior. Las utilidades por operación de este segmento fueron de $77 millones, que revelan un fuerte desplome de 65%.

Una buena noticia sobre Disney es que el estado de Florida está pensando en invertir $1 300 millones en un sistema de trenes para el área de Orlando. Disney había solicitado al estado la construcción de la línea, argumentando que generaría empleos y ganancias económicas para la región en la que tienen sus operaciones.

En *última instancia, Disney debe continuar manteniendo la imagen y el nombre de la marca que Walt* Disney desarrolló y a la vez asegurarles a los inversionistas y accionistas que la compañía tendrá un crecimiento sano en los años por venir. Nuevos competidores como Netflix, Dish Network y Amazon.com están ansiosos por apoderarse de los clientes de Disney. Prepare un plan estratégico trianual para el CEO de Disney, Robert Iger.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 1A

Comparar la estrategia de negocios con una estrategia militar

Objetivo

Este ejercicio le permitirá comparar la estrategia militar y la estrategia empresarial, porque, en muchas formas, operar un negocio es similar a conducir una campaña militar. Muchos conceptos de la administración estratégica surgieron de la milicia. Napoleón Bonaparte enunció 115 máximas para la estrategia militar. Por su parte, el General de la Guerra de Secesión, Nathan Bedford Forrest, tenía un único principio estratégico: "llegar más rápido con la mayor cantidad de hombres". Los conceptos de estrategia esenciales en el United States Army's Field Manual (FM-3-0) of Military Operations (secciones 4-32 a 4-39) dice que hay nueve máximas clave de la estrategia militar:

1. Objetivo—dirigir cada operación militar hacia un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable
2. Ofensiva—tomar, retener y explotar la iniciativa
3. Concentración—concentrar el poder combativo en el lugar y momento decisivos
4. Economía de la fuerza—asignar el mínimo esencial de poder combativo a esfuerzos secundarios
5. Maniobra—colocar al enemigo en una posición de desventaja mediante la aplicación flexible del poder combativo
6. Unidad de comando—para cada objetivo, asegurar la unificación de esfuerzos bajo el mando de un comandante responsable

7. Seguridad—nunca permitir que el enemigo adquiera una ventaja inesperada
8. Sorpresa—atacar al enemigo en un momento, un lugar o de una forma para la cual no esté preparado
9. Simplicidad—preparar planes claros y sencillos, y órdenes claras y concisas para garantizar su comprensión cabal

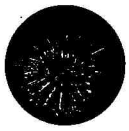
Instrucciones

Paso 1 Considere el grado al cual cada una de las nueve máximas mencionadas son aplicables a la formulación e implementación de estrategias en un entorno empresarial.

Paso 2 Ordene por importancia las máximas anteriormente mencionadas (1 = más importante 9 = menos importante) en relación con la formulación e implementación de estrategias en el entorno empresarial.

Paso 3 Explique la razón del orden que asignó a cada una de las máximas en el paso 2.

Ejercicio 1B



Recabar la información de la estrategia

Objetivo

El objetivo de este ejercicio es que se familiarice con los términos relativos a la estrategia, presentados y definidos en el capítulo 1. Aplicaremos estos términos a The Walt Disney Company (símbolo bursátil = DIS).

Instrucciones

Paso 1 Ingrese a http://corporate.disney.go.com/ (sitio web de Disney). En la parte superior pulse en Investor Relations. Baje una página y pulse en 2011 *Form 10K* e imprima ese documento, que quizá conste de 100 páginas o más. Ese documento contiene excelente información para desarrollar una lista de las fortalezas y debilidades internas de Walt Disney. Quizá también desee consultar el más reciente *Annual Report*, que puede encontrarse en el sitio web http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html

Paso 2 Acuda a la biblioteca de su universidad y saque una copia de Standard & Poor's Industry Surveys para la industria del entretenimiento. Este documento contiene excelente información para elaborar una lista de las oportunidades y amenazas que enfrenta DIS.

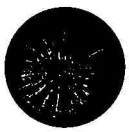
Paso 3 Ingrese al sitio web www.finance.yahoo.com. Busque DIS. Observe la abundante información que puede obtener de DIS si pulsa cualquier rubro de la columna izquierda. Pulse Competitors en la parte inferior de la columna izquierda. Imprima las tablas e información resultantes. Observe que los dos competidores más importantes para DIS son BS, NWS y TWX.

Paso 4 Utilizando el caso de integración, la información de www.finance.yahoo.com, el documento *Form 10K* de 2011 y el documento Industry Survey, en una hoja aparte enumere las que usted considera son las tres fortalezas, las tres debilidades, las tres oportunidades y las tres amenazas más importantes de DIS. Cada factor mencionado para este ejercicio debe incluir un porcentaje, monto, número o razón que revele algún hecho o tendencia cuantificado. Estos factores sentarán las bases del plan estratégico, porque una empresa se esforzará en aprovechar sus fortalezas, mejorar sus debilidades, evitar las amenazas y capitalizar las oportunidades.

Paso 5 En un debate en clase, compare sus listas de los factores internos y externos con las de sus compañeros y añada los factores que le falten a su propia lista. Conserve esta información para utilizarla en los ejercicios que aparecen al final de otros capítulos.

Paso 6 Cualquiera que sea el caso empresarial que le asignen este semestre, actualice la información de su empresa siguiendo los pasos aquí mencionados.

Ejercicio 1C



Actualizar el caso de integración de Walt Disney

Objetivo

Cada semana Walt Disney actualiza su sitio web con News Releases (comunicados de prensa) el cual aborda importante decisiones estratégicas e información. A partir de la edición de este libro, se han producido más de 50 Disney News Releases. Cuando realice la planeación estratégica y el análisis del caso de administración estratégica en clase, es importante contar con la información más reciente posible para basar sus decisiones y procesos.

Instrucciones

Paso 1 Ingrese a http://ccorporate.disney.go.com/ y, sobre la columna izquierda, pulse News Releases. Lea los más recientes.

Paso 2 Redacte un resumen de dos páginas sobre las estrategias más recientes que Disney haya formulado e implementado.

Paso 3 Entregue su informe al profesor.

Ejercicio 1D

Planeación estratégica para mi universidad

Objetivo

Los factores externos e internos constituyen la base de las estrategias formuladas e implementadas por las empresas. Su escuela o universidad enfrenta numerosas oportunidades/amenazas externas y tiene muchas fortalezas/debilidades internas. El objetivo de este ejercicio es ilustrar el proceso de identificación de factores externos e internos críticos.

Entre las influencias externas se encuentran tendencias en las siguientes áreas: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Los factores externos podrían incluir la disminución de estudiantes graduados de bachillerato; cambios en poblacionales; relaciones en la comunidad; incremento en la competitividad entre los colegios y universidades; aumento de adultos que están volviendo a la universidad; menor apoyo por parte de las agencias locales, estatales y federales; aumento en el número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses; y cada vez más cursos por Internet.

Entre los factores internos de una escuela o universidad figuran el claustro de profesores, los estudiantes, el personal, los ex alumnos, los programas deportivos, la infraestructura física, el terreno y el mantenimiento, el alojamiento para estudiantes, la administración, la recaudación de fondos, los programas académicos, los servicios alimentarios, el estacionamiento, la ubicación, los clubes, las fraternidades, las hermandades y las relaciones públicas.

Instrucciones

Paso 1 En una hoja aparte, escriba cuatro encabezados: Oportunidades externas, Amenazas externas, Fortalezas internas y Debilidades internas.

Paso 2 En relación a su escuela o universidad, enumere cinco factores debajo de cada uno de los encabezados.

Paso 3 Analice estos factores en clase. Escriba los factores en el pizarrón.

Paso 4 ¿Qué cosas nuevas aprendió sobre su universidad a partir de este debate en clase? ¿De qué forma podría beneficiar este tipo de debates a una organización?

Ejercicio 1E

Planeación estratégica en una compañía local

Objetivo

Esta actividad tiene como finalidad proporcionarle conocimientos prácticos sobre la manera en la que las organizaciones de su ciudad están llevando a cabo planeación estratégica. Este ejercicio también le dará experiencia en la interacción profesional con los líderes de negocios locales.

Instrucciones

Paso 1 Contacte por teléfono a los propietarios o altos directivos empresariales. Encuentre una organización que realice planeaciones estratégicas. Haga una cita para visitar al estratega (presidente, director general o dueño) de dicha empresa.

Paso 2 Busque respuestas a las siguientes preguntas durante la entrevista:

- ¿Cómo conduce su empresa la planeación estratégica formal? ¿Quién está involucrado en el proceso? ¿La compañía tiene retiros de planeación? Si la respuesta es sí, ¿qué tan a menudo y dónde?

- ¿Su empresa ha redactado una declaración de misión? ¿Cómo se desarrolló? ¿Cuándo se modificó por última vez?
- ¿Cuáles son los beneficios de buscar una planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los costos o problemas más importantes que implica la estratégica en su negocio?
- ¿Planea usted aplicar algún cambio en el proceso de planeación estratégica en su empresa? Si la respuesta es afirmativa, por favor explique.

Paso 3 Reporte sus hallazgos a la clase.

Ejercicio 1F

Familiarizarse con SMCO

Objetivo

Este ejercicio está diseñado para familiarizarlo con Strategic Management Club Online (SMCO), el cual ofrece muchos beneficios al estudiante de estrategias empresariales. El sitio SMCO también ofrece plantillas para llevar a cabo análisis de caso en este curso.

Instrucciones

Paso 1 Ingrese al sitio web www.strategyclub.com. Revise las diferentes secciones de este sitio.

Paso 2 Prepare una crítica de la presentación oral de los estudiantes The Wynn Corporation.



"CITAS NOTABLES"

"Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión. Sólo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas".
—Peter Drucker

"Una visión corporativa puede centrar, dirigir, motivar, unificar y hasta estimular a una empresa a lograr un desempeño superior. La labor del estratega consiste en identificar y proyectar una visión clara".
—John Keane

"Sin visión, el pueblo perece".
—Proverbios 29:18

"Lo último que IBM necesita en este momento es una visión (julio de 1993). Lo que más necesita IBM en este momento es una visión (marzo de 1996)".
—Louis V. Gerstner Jr., CEO, IBM Corporation

"Hayan sido trazados por ratones o por hombres, hasta los mejores planes suelen verse torcidos".
—Robert Burns (paráfrasis)

"El trabajo del estratega consiste en ver la compañía no como es... sino como aquello en lo que puede convertirse".
—John W. Teets, presidente de Greyhound, Inc.

"El hecho de que rara vez se dé la atención adecuada a la misión empresarial, quizá sea la causa más importante del fracaso de una empresa".
—Peter Drucker

"La visión es la verdadera esencia del liderazgo. No se puede tocar una trompeta con vacilación".
—Theodore Hesburgh

PARTE 2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La visión y la misión de la empresa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza y el papel que juegan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.
2. Analizar la razón por la que el desarrollo de la declaración de misión es tan importante como el documento resultante.
3. Identificar los componentes de la declaración de misión.
4. Analizar cómo pueden verse beneficiadas las actividades de administración estratégica por una clara declaración de visión y misión.
5. Evaluar la declaración de misión de diferentes organizaciones.
6. Redactar una efectiva declaración de visión y misión.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 2A
Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar

Ejercicio 2B
Evaluar algunas declaraciones de misión

Ejercicio 2C
Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company

Ejercicio 2D
Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

Ejercicio 2E
Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Ejercicio 2F
Evaluar una propuesta de misión

Este capítulo se enfoca en los conceptos y herramientas necesarios para evaluar y redactar declaraciones de visión y misión empresariales, y ofrece una metodología práctica para desarrollarlas. Además, se presentan y examinan desde un punto de vista crítico algunas declaraciones de misión reales, de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Se analiza también el proceso de creación de una declaración de visión y misión. La reciente recesión económica provocó un cambio de rumbo en muchas empresas y, por consiguiente, una diametral transformación de su visión y misión. Por ejemplo, Microsoft ha incursionado en la industria de la telefonía celular con Nokia, e IBM se está enfocando más en el análisis de negocios.

El caso de estudio en este capítulo es sobre Dollar General, empresa que cuenta con un plan estratégico claro y magníficos resultados en una economía que va en franca mejoría.

Quizá podamos entender mejor la visión y la misión si examinamos los orígenes de una empresa. En un inicio, la empresa es simplemente un conjunto de ideas. Emprender un negocio parte de la creencia de que la nueva organización puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos consumidores, en determinada zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología y a un precio redituable. El propietario de la nueva empresa suele creer que la filosofía administrativa de ésta generará una imagen pública favorable, y que su concepto de negocio puede ser adoptado o comunicado a miembros importantes de la comunidad. Cuando estas creencias sobre la empresa se ponen por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas en las que se basa la declaración de visión y misión. A medida que una empresa crece, sus propietarios o gerentes ven

Caso de administración estratégica de excelencia

DOLLAR GENERAL CORPORATION

Conocida como su planteamiento de propósitos, la declaración de misión de Dollar General es la siguiente: "Servir al prójimo. Propiciar una mejor vida para los clientes. Generar ganancias superiores para los accionistas. Brindar respeto y oportunidades a los empleados". En contraste, la declaración de misión de su rival, Family Dollar, es ésta: "Para nuestros clientes, ser un lugar irresistible para ir de compras... por la comodidad y los precios bajos que les ofrecemos. Para nuestros asociados, ser un lugar irresistible para trabajar... por las oportunidades que les damos y por las recompensas excepcionales con que premiamos sus logros. Para nuestros inversionistas, ser un lugar irresistible para invertir... por nuestros rendimientos extraordinarios".

En 2011, mientras muchas empresas seguían experimentado dificultades, Dollar General abrió 625 tiendas nuevas y contrató 6 000 nuevos empleados en 35 entidades de Estados Unidos, con lo que el total de puntos de venta ascendió a 9 200 y el de empleados a 88 000. Tres de los estados en los que Dollar General abrió tiendas fueron Connecticut, Nevada y New Hampshire. Además, ese mismo año la empresa remodeló o reubicó otras 550 tiendas. En 2010 las utilidades de Dollar General presentaron un increíble aumento de 214%, alcanzando 339 millones de dólares, en tanto que sus ingresos ascendieron a 11 800 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 13 por ciento. Su excelente estrategia de ventas masivas al menudeo, basada en la apertura de tiendas pequeñas en comunidades pequeñas, ha provocado que incluso el poderoso Wal-Mart esté haciendo lo mismo con sus nuevos puntos de venta de tamaño reducido, llamados Wal-Mart Express.

Fundada en 1939 y con sede cerca de Nashville, Tennessee, Dollar General opera principalmente tiendas independientes en comunidades demasiado pequeñas como para dar cabida a Wal-Mart. Algunos de sus acérrimos competidores son Family Dollar y Dollar Tree. Dollar General es el mayor minorista de descuento, pero Family Dollar le sigue con 7 800 millones de dólares en ventas. Todas las tiendas de descuento están haciendo lo posible por apoderarse de los clientes de Wal-Mart, K-Mart y Target. Por primera vez en la historia, en 2010 los ingresos de Wal-Mart revelaron que sus ventas nacionales habían descendido por segundo año consecutivo, en parte debido a la irrupción de Dollar General y su filosofía de "servir al prójimo".



Además de vender marcas privadas, Dollar General comercializa productos de los fabricantes más confiables de Estados Unidos, como Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Unilever, Kellogg's, General Mills, Nabisco, Hanes, PepsiCo y Coca Cola. Más del 25% de los artículos que están a la venta en las tiendas Dollar General cuestan un dólar o menos. Dos años después de que KKR y Goldman Sachs la privatizaran, en 2009 Dollar General se convirtió en una empresa pública, justo cuando la recesión invitaba a millones de compradores en busca de ofertas a entrar a sus tiendas.

Dollar General lanzó hace poco una nueva promoción invitando a los compradores a participar en el sorteo "Un nuevo comienzo cada día", con el cual se les daba la posibilidad de liquidar todas sus deudas, incluyendo un gran premio de 100 000 dólares para liquidar sus casas. Rick Dreiling, presidente y CEO de Dollar General, afirmó: "En estos tiempos difíciles, nos emociona dar a nuestros clientes la oportunidad de pagar sus deudas". Además del gran premio, el sorteo "Un nuevo comienzo cada día" otorgó al primer lugar 20 000 dólares para liquidar un automóvil, al segundo 5 000 dólares para pagar alguna tarjeta de crédito, y al tercero 2 400 dólares para liquidar servicios domésticos.

Fuente: Basado en documentos de la empresa.

la necesidad de revisar las creencias en las que está fundamentada, pero aquellas ideas originales suelen verse reflejadas en las declaraciones revisadas de visión y misión.

Las declaraciones de visión y misión suelen encontrarse en las primeras páginas de los informes anuales de la empresa. Muchas veces también se hacen públicas en las instalaciones de la organización, y forman parte de la información que sobre la misma se distribuye a diferentes personas. También se les cita en numerosos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con proveedores, contratos laborales, planes de negocios y contratos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que en los últimos cinco años 90% de todas las empresas han utilizado una declaración de misión en algún momento.[1]

¿En qué queremos convertirnos?

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Una *declaración de visión* debe responder esta pregunta fundamental: "¿En qué queremos convertirnos?". Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

En la tabla 2-1 se muestran diversos ejemplos de la declaración de la visión.

¿Cuál es nuestro negocio?

La filosofía en que se basan las declaraciones de misión actuales deriva, en gran medida, de lineamientos establecidos a mediados de la década de 1970 por Peter Drucker, a quien suele calificársele como "padre de la administración moderna" por sus estudios pioneros en General Motors Corporation, sus 22 libros y los cientos de artículos que ha publicado. *Harvard Business Review* ha llamado a Drucker "el más importante pensador de la administración de nuestros tiempos".

Drucker afirma que formular la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" es equivalente a cuestionarse "¿Cuál es nuestra misión?". La *declaración de misión* es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la "razón de ser" de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: "¿cuál es nuestro negocio?". Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva.

Conocida también como *credo organizacional*, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la "definición de nuestro negocio", la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

TABLA 2-1 Ejemplos de declaración de visión

La visión de Tyson Foods es ser la opción número cuando se trata de productos proteínicos y, al mismo tiempo, maximizar el valor para los accionistas. (*Comentario del autor: buena declaración, a menos que Tyson comercialice también productos no proteínicos*).
La visión de General Motors es ser líder mundial en productos de transportación y servicios relacionados. (*Comentario del autor: buena declaración*).
PepsiCo asume la responsabilidad de mejorar continuamente todos los aspectos del mundo en donde opera —ambiental, social, económico—, creando un mejor mañana. (*Comentario del autor: esta declaración es muy vaga; debería hacer alguna mención al negocio de alimentos y bebidas*).
La visión de Dell es crear una cultura empresarial en la que la excelencia ambiental sea una segunda naturaleza. (*Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga; debería hacer alguna mención al negocio de las computadoras; la palabra* ambiental *suele utilizarse como una alusión al medio ambiente, por lo que su uso aquí es poco claro*).
La visión de First Reliance Bank es ser reconocido como el banco más grande y rentable de Carolina del Sur. (*Comentario del autor: este banco, nuevo y muy pequeño, tiene su sede en Florence, Carolina del Sur, por lo que este objetivo no es alcanzable en cinco años; en consecuencia, su declaración es demasiado futurista*).
La visión de Samsonite es proveer soluciones innovadoras al mundo de los viajes. (*Comentario del autor: esta declaración necesita ser más específica, y quizá hacer mención del equipaje, ya que en sus términos actuales podría interpretarse como relacionada con líneas aéreas o cruceros, lo cual no es recomendable*).
La visión de Royal Caribbean consiste en empoderar a los empleados para permitirles que proporcionen a sus huéspedes la mejor experiencia vacacional y, de esta manera, generar excelentes rendimientos para los accionistas y mejorar el bienestar de las comunidades. (*Comentario del autor: buena declaración, pero sería mejor que se concretara a señalar las ventajas para los huéspedes*).
La visión de Procter & Gamble es ser la mejor compañía de productos del mundo, y recibir reconocimiento como tal. (*Comentario del autor: la declaración es demasiado vaga y no se comprende del todo bien*).

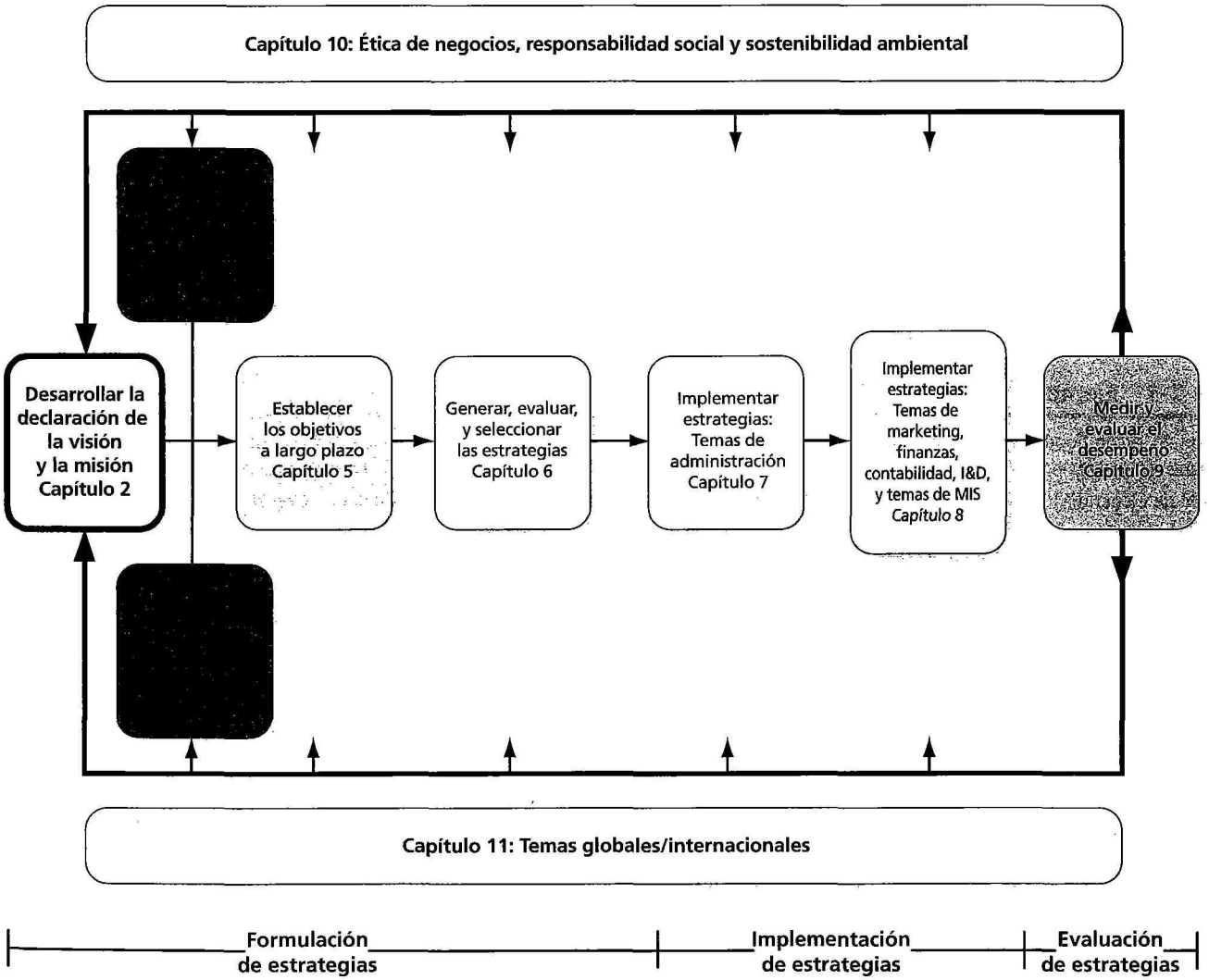
Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aunque los estrategas no hayan puesto conscientemente esta razón por escrito. Como se ilustra en la figura 2-1, tanto practicantes como académicos reconocen que una cuidadosa preparación de la declaración de visión y misión es el primer paso de la administración estratégica. Respecto de la declaración de misión, Drucker afirma lo siguiente:

> La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales. Aparentemente no hay nada más sencillo o más obvio que conocer cual es el negocio de una empresa; una acerera produce acero, una ferroviaria maneja trenes que transportan carga y pasajeros, una compañía aseguradora protege contra el riesgo de un incendio, y un banco presta dinero. A pesar de lo anterior, la realidad es que "¿Cuál es nuestro negocio?" suele ser una pregunta difícil de responder, pues las cosas no son siempre tan obvias. Responder este cuestionamiento es la primera responsabilidad de los estrategas.[2]

Algunos estrategas dedican casi todo su día a resolver cuestiones administrativas y tácticas, y aquellos que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias muchas veces pasan por alto el desarrollo de la declaración de visión y misión. Éste es un problema muy generalizado, incluso en las

FIGURA 2-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

grandes empresas. Muchas corporaciones estadounidenses aún no cuentan con una declaración formal de visión o misión;[3] sin embargo, cada vez más organizaciones se encuentran desarrollándola.

Algunas empresas desarrollan declaraciones de misión tan sólo porque consideran que hacerlo está de moda, en vez de asumirlas como un compromiso real. Sin embargo, como se describe en este capítulo, las empresas que desarrollan y revisan sistemáticamente sus declaraciones de visión y misión, que las consideran documentos vivos y parte integral de la cultura de la organización, obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es un ejemplo de este tipo de empresas. Los directivos de J&J se reúnen de manera periódica con los empleados para revisar, reescribir y reafirmar la visión y la misión de la compañía. Todos los empleados de J&J reconocen el valor que los altos ejecutivos confieren a este ejercicio, y responden en consecuencia.

Visión en comparación con misión

Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de visión como una de misión. Mientras que la declaración de misión responde a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?", la *declaración de visión* responde el cuestionamiento "¿En qué queremos convertirnos?".

Se podría argumentar que las utilidades, no la misión ni la visión, son el principal motivador corporativo. Pero las ganancias por sí solas no bastan para motivar a la gente.[4] De hecho, algunos empleados las perciben negativamente; es posible que las consideren algo que ellos han generado, pero que la gerencia utiliza e incluso cede a los accionistas. Aunque esta percepción es indeseable y preocupante para los directivos, sin duda indica que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a los empleados.

Cuando empleados y directivos en conjunto dan forma a la declaración de visión y misión de una empresa, los documentos resultantes reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

El proceso de desarrollo de las declaraciones de misión y visión

Como se indicó en el modelo de administración estratégica, es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias alternativas. Además, es importante involucrar a tantos gerentes y directivos como sea posible en el proceso de desarrollo, porque es a través de la participación que las personas se comprometen con una organización.

Un método muy utilizado para el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir —antes que nada— varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberá combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos participen y avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. Así, el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión constituye una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario por parte de todos los directivos de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de visión y misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión con los directivos para desarrollar y modificar las declaraciones existentes. Otras empresas contratan a algún consultor o facilitador externo para dirigir el proceso y contribuir a la redacción preliminar. A veces una persona externa, que cuente con experiencia en el desarrollo de dichos documentos y tenga puntos de vista imparciales, puede dirigir con mayor efectividad el proceso que un grupo o un comité directivo internos. Cuando se ha elaborado el documento final, es necesario decidir cuál será la mejor manera de comunicar la visión y la misión a los directivos, empleados y público externo de la organización. Algunas organizaciones incluso crean videos para explicar la declaración de visión y misión, así como su proceso de desarrollo.

En un artículo escrito por Campbell y Yeung se enfatiza que el proceso para desarrollar una declaración de misión debe crear un "vínculo emocional" y un "sentido de misión" entre la organización y sus empleados.[5] Sin embargo, el compromiso con la estrategia de la empresa y el acuerdo intelectual con las estrategias que habrán de seguirse no necesariamente se traduce en un vínculo emocional; por lo tanto, es posible que las estrategias formuladas no lleguen a implementarse. Estos investigadores subrayan que el

vínculo emocional surge cuando el individuo se identifica con los valores y el comportamiento en que se basa una empresa, lo que a su vez da a un sentido de misión a su compromiso y a su acuerdo intelectual con la estrategia. Campbell y Yeung también hacen una distinción entre los términos *visión* y *misión*, afirmando que la visión es "el estado futuro posible y deseable de una organización" —lo cual incluye objetivos específicos—, mientras que la misión está más asociada con el comportamiento y el presente.

Importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión

La importancia (beneficios) de las declaraciones de visión y misión para una administración estratégica efectiva está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de las investigaciones son contradictorios. Rarick y Vitton encontraron que las empresas que cuentan con una declaración formal de misión tienen el doble de rendimientos promedio sobre el capital de los accionistas que las que carecen de ella; Bart y Baetz hallaron una relación positiva entre las declaraciones de misión y el desempeño organizacional; *BusinessWeek* reporta que las empresas que utilizan declaraciones de misión tienen un rendimiento 30% más alto en ciertos parámetros financieros que las que no cuentan con ellas; no obstante, algunos estudios han encontrado que tener una declaración de misión no contribuye directa ni positivamente al desempeño financiero.[6] El grado en que directivos y empleados se involucren en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión puede hacer la diferencia en el éxito del negocio. En este capítulo se ofrecen los lineamientos para desarrollar estos importantes documentos. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración de misión por escrito, para así obtener los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos organizacionales.
3. Establecer un tono o clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.[7]

Reuben Mark, ex CEO de Colgate, sostiene que una misión clara debe tener un sentido internacional. Mark opina lo siguiente respecto de la visión:

> Cuando se trata de reunir a toda la gente bajo la bandera corporativa, es esencial impulsar una visión global en vez de tratar de estipular diferentes mensajes locales de acuerdo con las distintas culturas. El secreto radica en mantener una visión simple, pero elevada: "Fabricamos las computadoras más rápidas del mundo" o "Telefonía para todos". Es imposible lograr que el personal asuma el compromiso si la única meta es el logro de objetivos financieros. La visión debe ser algo que haga sentir mejor a la gente, que le dé la sensación de formar parte de algo.[8]

Resolución de puntos de vista divergentes

Otro beneficio de desarrollar una declaración integral de la misión es que durante el proceso se pueden descubrir y resolver puntos de vista divergentes entre los directivos. La pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" puede crear controversia. A menudo, plantear este cuestionamiento saca a la luz las discrepancias existentes entre los estrategas de la organización. Es posible que individuos que han trabajado mucho tiempo juntos y creen que se conocen, de pronto se den cuenta de que no están de acuerdo en cuestiones fundamentales. Por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto de la importancia de la enseñanza, la investigación y el servicio suelen salir a la luz durante el proceso de desarrollo de la declaración de misión. Se necesita compromiso, negociación y, finalmente, un acuerdo sobre las cuestiones importantes antes de que las personas puedan enfocarse en actividades más específicas de la formulación de estrategias.

Si no se resuelve, un alto grado de desacuerdo entre los estrategas de la organización respecto de las declaraciones de visión y misión puede ocasionar problemas. Por ejemplo, una de las razones de la

quiebra y la liquidación de W. T. Grant fue un desacuerdo no resuelto sobre la misión del negocio. Como reportó un ejecutivo:

> Había mucho desacuerdo dentro de la empresa acerca de si debíamos adoptar la postura de Kmart o la de Montgomery Ward y JCPenney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos altos ejecutivos) discrepaban sobre el asunto, y el resultado fue que tomamos una posición intermedia que no sirvió para nada.[9]

Con demasiada frecuencia los estrategas desarrollan las declaraciones de visión y misión sólo cuando la organización tiene problemas, momento en que indudablemente resultan necesarias. De hecho, desarrollar y comunicar una misión clara en tiempos difíciles a veces puede tener resultados espectaculares, e incluso revertir una mala situación. Sin embargo, esperar hasta que la organización enfrente ciertas dificultades para desarrollar las declaraciones de visión y misión es un riesgo característico de una administración irresponsable. De acuerdo con Drucker, el momento clave para preguntarse con seriedad "¿En qué queremos convertirnos?" y "¿Cuál es nuestro negocio?" se da cuando la empresa ha alcanzado el éxito:

> El éxito siempre vuelve obsoleto el comportamiento mismo que lo ocasionó, siempre crea nuevas realidades, y siempre da lugar a problemas diferentes. Sólo los cuentos de hadas terminan con la frase "Y vivieron felices para siempre". A nadie le gusta pelearse con el éxito ni crear disturbios. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se torne en fracaso. Tarde o temprano, hasta la respuesta más acertada a la pregunta "¿Cuál es nuestro negocio?" pierde vigencia.[10]

En organizaciones de múltiples divisiones, los estrategas deben asegurarse de que cada una de ellas desempeñe tareas de administración estratégica, incluyendo el desarrollo de las declaraciones de visión y misión. Cada división debe involucrar a sus propios gerentes y empleados en el desarrollo de declaraciones de visión y misión congruentes con la misión corporativa. En la tabla 2-2 se listan diez beneficios que trae consigo el contar con una misión y una visión claras.

Las organizaciones que no desarrollan una declaración de visión ni una declaración de misión integral e inspiradora pierden la oportunidad de presentarse favorablemente ante los *accionistas* actuales y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y directivos, y casi todas ellas requieren también de prestamistas, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de visión y misión son vehículos efectivos para comunicarse con los accionistas internos y externos. El beneficio principal de estas declaraciones como herramientas de administración estratégica se debe a que especifican los objetivos definitivos de la empresa. Las declaraciones de misión y visión:

> Proporcionan a los gerentes una dirección unificada que trasciende las necesidades individuales, limitadas y transitorias. Promueven la sensación de expectativas compartidas entre los empleados de todos los niveles y generaciones. Consolidan los valores con el paso del tiempo y entre los individuos y grupos de interés. Proyectan un sentimiento de valía y determinación que las personas ajenas a la empresa pueden identificar y asimilar. Por último, afirman el compromiso de la empresa hacia la acción responsable, lo cual es congruente con su necesidad de preservar y proteger las demandas esenciales de sus miembros en términos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la firma.[11]

Características de la declaración de misión

Una declaración de actitud

La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones. La primera es que una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento creativo para la organización. Sin embargo, una declaración demasiado general, que no excluya algunas de las alternativas estratégicas, podría ser disfuncional. La declaración de misión de Apple Computer,

TABLA 2-2 Diez beneficios de contar con una misión y una visión claras

1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.
2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3. Dar dirección.
4. Proporcionar una perspectiva compartida por todos los accionistas de la empresa.
5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.
6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos y empleados.
7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.
8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.
9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.
10. Lograr sinergia entre directivos y empleados.

por ejemplo, no debe dejar abierta la posibilidad de diversificarse hacia la fabricación de pesticidas, mientras que la de Ford Motor Company, por su parte, tendría que evitar cualquier referencia al procesamiento de alimentos.

La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia como para conciliar eficazmente las diferencias entre las *partes interesadas*, los individuos y los grupos de individuos que tengan alguna participación o interés especial en la compañía y, al mismo tiempo, atraerlos. Por lo tanto, la declaración de misión debe ser *conciliatoria*. Por partes interesadas nos referimos a los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientalistas y el público en general. Los grupos de interés afectan y se ven afectados por las estrategias de una empresa; no obstante, sus exigencias y preocupaciones varían y a menudo entran en conflicto. Por ejemplo, el público en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que a los accionistas les preocupa más la rentabilidad. Las exigencias para cualquier empresa pueden contarse literalmente por miles, y suelen incluir aire limpio, empleos, impuestos, oportunidades de inversión, oportunidades profesionales, equidad de oportunidades de empleo, prestaciones, salarios, honorarios, agua limpia y servicios a la comunidad. No todas las exigencias de las partes interesadas en una organización pueden ser atendidas con el mismo énfasis. Una declaración de misión efectiva indica la atención relativa que la organización dedicará a cumplir con las demandas de los diversos grupos de interés.

Es difícil alcanzar el balance justo entre especificidad y generalidad, pero bien vale la pena intentarlo. George Steiner comenta en los términos siguientes la necesidad de que la declaración de misión tenga un amplio alcance:

> Casi todas las empresas cuentan con una declaración de misión muy abstracta. Ahora bien, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino para motivar y proporcionar una dirección general, una imagen, un tono y una filosofía capaces de guiar a la empresa. El exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que la especificación concreta tiene la capacidad de desencadenar oposición. Además, la precisión podría reprimir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptables. Una vez que un objetivo se "escribe en piedra", se produce rigidez y resistencia al cambio en la organización. La vaguedad deja espacio para que otros directivos aporten los detalles.[12]

Como se indica en la tabla 2-3, además de tener un amplio alcance, la declaración de misión debe ser tan breve como sea posible; la extensión recomendada es de menos de 250 palabras. Una declaración de misión efectiva debe provocar sentimientos y emociones positivos acerca de la organización, y tiene que ser inspiradora, en el sentido de motivar a quienes la lean a tomar acciones. La declaración de misión debe ser perdurable. Todas las anteriores son características deseables en una declaración de este tipo. Si es efectiva, dará la impresión de que la empresa es exitosa, tiene dirección y es merecedora del tiempo, el apoyo y la inversión de todos los grupos socioeconómicos.

La declaración de misión refleja los puntos de vista sobre las futuras direcciones y estrategias para el crecimiento que se basan en análisis externos e internos de avanzada. La misión de la empresa debe ofrecer criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas y, por consiguiente, el fundamento para generar y examinar las opciones. La declaración de misión debe tener una orientación dinámica, que dé cabida a juicios sobre las direcciones de crecimiento más favorecedoras y las menos prometedoras.

Orientación hacia el cliente

Una correcta declaración de misión describe no sólo el propósito de la organización, sino también quiénes son sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. De acuerdo con Vern McGinnis, una declaración de misión debe: 1) definir qué es y qué aspira a ser la organización; 2) ser lo bastante limitada para excluir ciertas iniciativas de negocio, y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo; 3) distinguir a una organización en particular de todas las demás; 4) servir como marco de referencia para evaluar las actividades actuales y posibles, y 5) ser enunciada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda con exactitud en toda la organización.[13]

Las declaraciones de misión efectivas reflejan las expectativas de los clientes. En vez de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado para él, la filosofía operacional de las empresas debe consistir en identificar las necesidades de los clientes, y luego proveer un producto o servicio que las satisfaga.

Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Es por esto que la declaración de misión de AT&T se enfoca en la comunicación y no en los teléfonos; a ello se debe también que la declaración de misión de ExxonMobil se refiere a la energía y no al petróleo o a la gasolina, y por lo que la misión de Union Pacific se enfoca en la transportación y no en los ferrocarriles, igual que la declaración de Universal Studios se centra en el entretenimiento y no en las películas. Una razón de peso para desarrollar la declaración de misión de la empresa es atraer a clientes que le den sentido a la organización.

Los lineamientos siguientes son relevantes al momento de desarrollar una declaración de misión:

No me ofrezcan cosas.

No me ofrezcan ropa. Ofrézcanme una apariencia atractiva.

No me ofrezcan calzado. Ofrezcan comodidad para mis pies y el placer de caminar.

No me ofrezcan una casa. Ofrézcanme seguridad, comodidad y un lugar que sea limpio y feliz.

No me ofrezcan libros; ofrézcanme horas de placer y los beneficios del conocimiento.

No me ofrezcan discos compactos. Ofrézcanme tiempo libre y el sonido de la música.

No me ofrezcan herramientas. Ofrézcanme los beneficios y el placer que proviene de hacer cosas hermosas.

No me ofrezcan muebles. Ofrézcanme comodidad y la quietud de un lugar acogedor.

No me ofrezcan cosas; ofrézcanme ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezcan *cosas*.

Componentes de la declaración de misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve *componentes*. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características que se resumen en la tabla 2-3, así como los siguientes nueve componentes:

1. ***Clientes.*** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. ***Productos o servicios.*** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. ***Mercados.*** En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?
4. ***Tecnología.*** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. ***Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.*** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. ***Filosofía.*** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

TABLA 2-3 Características de una declaración de misión

1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
2. Su extensión es menor a 250 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.

7. ***Autoconcepto.*** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. ***Preocupación por la imagen pública.*** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. ***Preocupación por los empleados.*** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?[14]

En la tabla 2-4 se muestran extractos de las declaraciones de misión de diferentes organizaciones, con el propósito de ejemplificar los nueve componentes esenciales mencionados.

Redacción y evaluación de la declaración de misión

Quizá la mejor manera de desarrollar la habilidad para redactar y evaluar declaraciones de misión es estudiar las misiones de empresas reales. Por lo tanto, las declaraciones de misión de la tabla 2-5 se evalúan en función de los nueve componentes deseables. Observe que en la tabla 2-5 las cifras presentadas en los enunciados revelan cuántos componentes incluye cada documento. Entre los enunciados de la tabla 2-5, observe que la declaración de la misión de Dell es la mejor, ya que sólo carece de un componente, mientras que la declaración de L'Oreal es la peor, pues carece de seis de los componentes recomendados.

No existe una declaración de misión perfecta para toda organización; en consecuencia, es necesario aplicar el sentido común al momento de evaluar las declaraciones de misión. Algunas personas son más exigentes que otras al evaluar estas declaraciones. Por ejemplo, si una declaración se limita a incluir la palabra "clientes" sin especificar quiénes son éstos, ¿puede considerársele satisfactoria? Idealmente, la declaración debe ser elocuente al mencionar los componentes recomendados, y no limitarse a incluir términos como "productos" o "empleados". ¿Por qué? Porque la declaración debe ser informativa, inspiradora, perdurable y motivar a los interesados a la acción. La evaluación de una declaración de misión basada en la inclusión de los nueve componentes es sólo el inicio del proceso de evaluación de su efectividad general.

Nota para el estudiante

Recuerde que obtener y conservar una ventaja competitiva es la esencia de la administración estratégica; por lo tanto, cuando presente su análisis de visión/misión para la empresa, asegúrese de hablar sobre los componentes "autoconcepto" o "competencia distintiva". Compare sus recomendaciones de declaraciones de visión/misión tanto con las declaraciones actuales de la empresa como con las declaraciones de las empresas rivales; de esta manera podrá ver con claridad cuál es la contribución de sus recomendaciones o plan estratégico para que la empresa obtenga y conserve una ventaja competitiva. Su propuesta de declaración de misión debe incluir los nueve componentes y las nueve características, pero al momento de presentar su visión/misión enfóquese en la ventaja competitiva. En otras palabras, sea sistemático, innovador y perspicaz; exprese su perspectiva general de la visión/misión en términos de la manera en la que usted cree que la empresa puede lograr y conservar una ventaja competitiva. No se conforme con mostrar una comparación entre los nueve componentes de su declaración propuesta y las declaraciones de las empresas rivales, aunque también sería recomendable incluir dicho comparativo en su análisis.

TABLA 2-4 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de misión

1. Clientes

Creemos que nuestra principal responsabilidad es con los médicos, las enfermeras, los pacientes, las madres y todas las personas que utilizan nuestros productos y servicios. (Johnson & Johnson)

Para obtener la lealtad de nuestros clientes, los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor para ellos. (Lexmark International)

2. Productos o servicios

Los principales productos de AMAX son el molibdeno, el carbón, el mineral de hierro, el cobre, el plomo, el zinc, el petróleo y el gas natural, el potasio, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio. (AMAX Engineering Company)

El negocio de Standard Oil Company (Indiana) consiste en encontrar y producir petróleo crudo, gas natural y gas natural licuado, fabricar productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas, distribuirlos, comercializarlos y brindar servicios relacionados a precios razonables y que sean confiables para el público consumidor. (Standard Oil Company)

3. Mercados

Estamos dedicados al éxito total de Corning Glass Works como competidor internacional. (Corning Glass Works)

Nuestro énfasis está en los mercados estadounidenses, aunque exploraremos también las oportunidades internacionales. (Blockway)

4. Tecnología

El negocio de Control Data consiste en aplicar la tecnología microelectrónica y computacional en dos áreas generales: hardware para computadoras y servicios de optimización para computadoras, como computación, información, educación y finanzas. (Control Data)

Nos esforzaremos ininterrumpidamente por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores, desarrollando tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos para la salud asociados al tabaquismo. (RJ Reynolds)

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad

En este sentido, la empresa conducirá con prudencia sus operaciones y proveerá las ganancias y crecimiento que asegurarán el éxito definitivo de Hoover. (Hoover Universal)

Satisfacer la necesidad internacional de conocimiento a cambio de utilidades justas, respaldando, evaluando, produciendo y distribuyendo información valiosa, de manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad. (McGraw-Hill)

6. Filosofía

Nuestro liderazgo de clase mundial está comprometido con una filosofía administrativa que antepone las personas a las ganancias. (Kellogg)

Todo es parte de la filosofía Mary Kay, una filosofía basada en la regla de oro. Un espíritu de compartir y cuidar, que permite que la gente dé alegremente su tiempo, su conocimiento y su experiencia. (Mary Kay Cosmetics)

7. Autoconcepto

Crown Zellerbach está comprometida en superar a la competencia actual en un plazo de 1 000 días, para lo cual da rienda suelta a las habilidades y energías constructivas y creativas de cada uno de sus empleados. (Crown Zellerbach)

8. Preocupación por la imagen pública

Compartir la obligación que tiene el mundo entero de proteger el medio ambiente. (Dow Chemical)

Contribuir a la fortaleza económica de la sociedad, y desempeñarnos como un buen ciudadano corporativo a nivel local, estatal y nacional en todos los países en los que hacemos negocios. (Pfizer)

9. Preocupación por los empleados

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y retener al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales, mediante la oferta de buenas condiciones laborales, liderazgo superior y compensaciones basadas en el desempeño, un atractivo programa de prestaciones, la oportunidad de crecimiento y un alto grado de seguridad laboral. (The Wachovia Corporation)

Compensar a nuestros empleados con salarios y prestaciones que sean competitivos respecto de las demás oportunidades de empleo en su área geográfica, y lograr que sus contribuciones sean congruentes con la eficiencia de las operaciones de la empresa. (Public Service Electric & Gas Company)

Conclusión

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión. La naturaleza de su visión y misión puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. La organización alcanza un elevado sentido de propósito cuando sus estrategas, directivos y empleados desarrollan y comunican una visión y una misión de negocios claras. Drucker afirma que desarrollar una visión y una misión empresariales claras es la "principal responsabilidad de los estrategas".

Una correcta declaración de misión pone en evidencia a los clientes, los productos o servicios, los mercados, la tecnología, la preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía,

TABLA 2-5 Ejemplo de declaraciones de misión

Fleetwood Enterprises será líder de las industrias de vehículos de recreación y viviendas prefabricadas (2, 7) gracias a su oferta de productos de calidad, elaborados con una pasión por la innovación orientada al cliente (1). Haremos hincapié en la capacitación, estaremos abiertos a la diversidad, y proveeremos oportunidades de crecimiento para nuestros asociados y distribuidores (9). Guiaremos nuestras industrias en la aplicación de tecnologías apropiadas (4). Operaremos con los más altos niveles de ética y observancia, a través de un enfoque en un gobierno corporativo ejemplar (6). Daremos valor a nuestros accionistas, resultados operacionales positivos y ganancias destacadas en la industria (5). (*Comentario del autor: la declaración carece de dos componentes: mercados y preocupación por la imagen pública*)

Aspiramos a hacer de PepsiCo la compañía número uno en productos de consumo de primera calidad (3), enfocada en alimentos y bebidas convenientes (2). Buscamos producir recompensas financieras saludables para nuestros inversionistas (5) y proporcionar, al mismo tiempo, oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados (9), nuestros socios de negocios y las comunidades (8) en las que operemos. En todo lo que hacemos nos esforzamos por actuar con honestidad, apertura, justicia e integridad (6). (*Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: clientes, tecnología y autoconcepto*)

Somos leales a Royal Caribbean y Celebrity, y buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos. Siempre proveemos nuestro servicio con un saludo amistoso y una sonrisa (7). Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, y nos esforzamos por exceder sus expectativas (1). Nos hacemos responsables de cualquier problema que requiera nuestra atención. Adoptamos una conducta que eleve la reputación y la moral de los empleados (9). Estamos comprometidos a actuar de la manera más ética y con respeto a los derechos y dignidad de los demás (6). (*Comentario del autor: la declaración carece de cinco componentes: productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública*)

La misión de Dell es ser la empresa productora de computadoras más exitosa (2) del mundo (3), proporcionando al cliente la mejor experiencia en los mercados que servimos. Al hacerlo, Dell estará a la altura de las expectativas de la más alta calidad, tecnología de punta (4), precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa (6), servicios y apoyo inmejorables (7), capacidad flexible para fabricación a la medida (7), un elevado comportamiento cívico de la empresa (8), y estabilidad financiera (5). (*Comentario del autor: la declaración sólo carece de un componente: preocupación por los empleados*)

Procter & Gamble proveerá productos y servicios de marca con calidad y valor superiores (7), que mejoren las vidas de los consumidores mundiales (3). Como resultado los consumidores (1) nos recompensarán con el liderazgo de la industria en ventas, rentabilidad (5) y creación de valor, permitiendo que nuestra gente (9), nuestros accionistas y las comunidades (8) en las que vivimos y trabajamos prosperen. (*Comentario del autor: la declaración carece de tres componentes: productos/servicios, tecnología y filosofía*)

En L'Oreal creemos que el éxito comercial perdurable se basa en estándares éticos (6) que lleven al crecimiento, y en un sentido genuino de responsabilidad para con nuestros empleados (9), nuestros consumidores, nuestro medio ambiente y las comunidades en las que operamos (8). (*Comentario del autor: la declaración carece de seis componentes: clientes, productos/servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, y preocupación por la imagen pública*)

Nota: Los números entre paréntesis corresponden a los nueve componentes listados en la página 51; los comentarios del autor también se refieren a dichos componentes.

el autoconcepto, la preocupación por la imagen pública y la preocupación por los empleados de la organización. Estos nueve componentes básicos ofrecen un modelo práctico con el cual evaluar y redactar la declaración de misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de visión y misión proporcionan dirección para todas las actividades de planeación.

Las declaraciones de visión y misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar estrategias. Desarrollar y comunicar una visión y una misión de negocios claras son las tareas menos tomadas en cuenta en la administración estratégica. Sin estas declaraciones, las acciones a corto plazo de la empresa podrían resultar contrarias a los intereses a largo plazo. Las declaraciones de visión y misión siempre deben estar sujetas a revisión, pero si se preparan con cuidado requerirán cambios importantes con menor frecuencia. Las organizaciones suelen reexaminar sus declaraciones de visión y misión cada año. Las declaraciones de misión eficaces resisten el paso del tiempo.

Las declaraciones de visión y misión son herramientas esenciales para los estrategas. El ex CEO de Porsche, Peter Schultz, ilustra este hecho con una breve historia:

> Tres personas trabajaban en una construcción haciendo exactamente el mismo trabajo, pero cuando se les preguntó qué estaban haciendo, las respuestas fueron distintas: "Estoy picando piedras", contestó la primera persona; "Me estoy ganando la vida", respondió la segunda; "Estoy ayudando a construir una catedral", dijo la tercera. Pocos de nosotros podemos construir catedrales. En la medida en que podamos ver la "catedral" en cualquier causa que persigamos, nuestro trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudarán a encontrar esas catedrales en lo que, de otra manera, podrían ser cuestiones sombrías y causas vacías.[15]

Términos y conceptos clave

Autoconcepto (p. 52)
Clientes (p. 51)
Componentes de la declaración de misión (p. 51))
Conciliatoria (p. 50)
Credo organizacional (p. 45)
Declaración de misión (p. 45)
Declaración de visión (p. 45)
Filosofía (p. 51)
Mercados (p. 51)
Partes interesadas (p. 50)
Preocupación por la imagen pública (p. 52)
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 51)
Preocupación por los empleados (p. 52)
Productos o servicios (p. 51)
Tecnología (p. 51)

Temas para repaso y debate

1. Algunas excelentes declaraciones de misión, que toman en consideración los nueve componentes, constan de sólo dos enunciados. Redacte una declaración de misión de dos oraciones para la empresa de su elección.
2. ¿Cómo considera que una organización podría alinear su misión corporativa con la misión de los empleados?
3. ¿Cuáles son los diferentes nombres que se dan a una "declaración de misión", y en dónde sería más factible encontrar la declaración de misión de una empresa?
4. Si su empresa no cuenta con declaraciones de visión o misión, describa un proceso correcto para desarrollarlas.
5. Explique cómo puede contribuir el desarrollo de una declaración de misión a resolver las opiniones divergentes entre los directivos de una firma.
6. Drucker dice que el momento más importante para reexaminar seriamente la visión/misión de la empresa es cuando ésta se halla en auge. ¿Por qué?
7. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir montos monetarios, cantidades, cifras, porcentajes, proporciones, metas u objetivos.
8. Analice el significado del siguiente enunciado: "Las declaraciones de misión efectivas identifican la utilidad que tienen para sus clientes los productos de la empresa".
9. Distinga entre los conceptos "autoconcepto" y "filosofía" en una declaración de misión. Dé un ejemplo de cada uno para su escuela.
10. Cuando un individuo o una empresa tienen la "misión" de lograr algo, muchas veces resulta imposible detenerlos. Mencione, en orden de importancia, tres cosas que se haya propuesto como "misión" en su vida.
11. Compare y contraste declaraciones de visión con declaraciones de misión en términos de redacción e importancia.
12. ¿Las estaciones expendedoras de combustible necesitan tener declaraciones de visión y misión por escrito? ¿Por qué?
13. ¿Por qué cree que las organizaciones que cuentan con una misión integral tienden a presentar un mejor desempeño? ¿Contar con una misión integral genera un desempeño superior?
14. Explique por qué una declaración de misión no debe incluir estrategias y objetivos.
15. ¿Cuál es el autoconcepto de su escuela o universidad? ¿Cómo lo plasmaría en una declaración de misión?
16. Explique el principal valor de una declaración de visión y misión.
17. ¿Por qué es importante que una declaración de misión sea conciliatoria?
18. En su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que deben incluirse al momento de redactar una declaración de misión? ¿Por qué?
19. ¿Qué diferencias habría entre la declaración de misión de una organización con fines de lucro y la de una no lucrativa?
20. Redacte una declaración de visión y una declaración de misión para la empresa de su elección.
21. Conduzca una investigación en internet con las palabras clave *declaración de visión* y *declaración de misión*. Localice distintas declaraciones de visión y misión, y evalúe los documentos. Escriba un informe de una sola página, con interlineado sencillo, sobre sus hallazgos.
22. ¿Cuáles son las principales partes interesadas del banco en donde usted tiene sus cuentas? ¿Cuáles son las principales demandas de dichas entidades?
23. Mencione siete características de una declaración de misión.
24. Mencione ocho beneficios de contar con declaraciones de visión y misión claras.
25. ¿Con qué frecuencia cree que deben cambiarse las declaraciones de visión y misión de una empresa?

Notas

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman y Bruce McAfee, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?", *Business Horizons*, noviembre-diciembre 2000, 23.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974), 61.
3. Fred David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero 1989): 90-92; John Pearce II y Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo 1987): 110.
4. Joseph Quigley, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It", *Business Horizons*, septiembre-octubre de 1994, 39.
5. Andrew Campbell y Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.

6. Charles Rarick y John Vitton, "Mission Statements Make Cents", *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. También, Christopher Bart y Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823; "Mission Possible": *Business Week* (agosto de 1999): F12.
7. W. R. King y D. I. Cleland, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1979), 124.
8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, 50.
9. Drucker, 78, 79.
10. "How W. T. Grant Lost $175 Million Last Year", *Business Week*, 25 de febrero de 1975, 75.
11. Drucker, 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* 23, núm. 3 (primavera de 1982): 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (Nueva York: The Free Press, 1979), 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, núm. 6 (noviembre-diciembre de 1981): 41.
15. Drucker, 61.
16. http://ezinearticles.com/?Elements-of-a-Mission-Statement&id=3846671
17. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (Nueva York: Bantam, 1987); *Business Week*, 14 de septiembre de 1987, 120.

Lecturas sobre temas actuales

Bartkus, Barbara, Myron Glassman y R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre-diciembre de 2000): 23.
Church Mission Statements, http://www.missionstatements.com/church_mission_statements.html
Collins, David J. y Michael G. Rukstad, "Can You Say What Your Stategy Is?" *Harvard Business Review*, abril de 2008, 82.
Company Mission Statements, http://www.missionstatements.com/company-mission-statements.html
Conger, Jay A. y Douglas A. Ready. "Enabling Bold Visions". *MIT Sloan Management Review* 49, núm. 2 (invierno de 2008): 70.
Day, George S. y Paul Schoemaker, "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals", *Long Range Planning* 37, núm. 2 (abril de 2004): 117.
Ibarra, Herminia y Otilia Obodaru. "Women and the Vision Thing". *Harvard Business Review*, enero de 2009, 62-71.
Lissak, Michael y Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary". *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.
Newsom, Mi Kyong, David A. Collier y Eric O. Olsen. "Using 'Biztainment' to Gain Competitive Advantage". *Business Horizons*, marzo-abril de 2009, 167-166.
Nonprofit Organization Mission statements, http://www.missionstatements.com/nonprofit_mission_statements.html
Restaurant Mission Statements, http://www.missionstatements.com/restaurant_mission_statements.html
School Mission Statements, http://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 2A

Comparar la declaración de misión de Dollar General con la de Family Dollar

Objetivo

Como se expuso al inicio de este capítulo, la competencia entre Dollar General y Family Dollar es muy reñida. Las declaraciones de misión de ambas empresas se encuentran en el caso expuesto al inicio de este capítulo.

Instrucciones

Paso 1 Compare las declaraciones de misión de Dollar General y Family Dollar en términos de 1) los nueve componentes, y 2) las nueve características que se presentan en este capítulo.

Paso 2 Entregue su trabajo para ser calificado.

Ejercicio 2B

Evaluar algunas declaraciones de misión

Objetivo

La declaración de misión de una empresa es parte integral de la administración estratégica; es una guía para formular, implementar y evaluar las actividades estratégicas. Este ejercicio le proporcionará práctica para evaluar las declaraciones de misión, habilidad que constituye un prerrequisito para redactar una efectiva declaración de misión.

Instrucciones

Paso 1 En una hoja de papel prepare una matriz de 9 × 5. Coloque los nueve componentes de la declaración de misión en la columna izquierda y las siguientes cinco empresas a lo largo de su hoja.

Paso 2 Escriba *Sí* o *No* en cada celda de su matriz para indicar si considera que una declaración de misión en particular incluye el componente respectivo.

Paso 3 Entregue su trabajo a su profesor para que lo califique.

Declaraciones de misión

Dole Food Company

Dole Food Company, Inc. está comprometida a proveer al consumidor y a los clientes productos de la más alta calidad, y a guiar a la industria en la investigación y educación de la nutrición. Dole apoya estas metas con la filosofía corporativa de observar la más elevada conducta ética en todas sus transacciones comerciales, en el trato a sus empleados y en todas las políticas sociales y ambientales.

Mattel, Inc.

Mattel hace una diferencia en la comunidad global, al servir de manera eficaz a los niños. Gracias a su asociación con organizaciones caritativas dedicadas a atender directamente a los niños, Mattel aporta felicidad a través de su Mattel Children's Foundation, así como donativos en productos, asignación de fondos y trabajo de empleados voluntarios. También enriquecemos las vidas de los empleados de Mattel mediante las diferentes oportunidades de voluntariado, y apoyando sus contribuciones personales a través del programa de donativos.

Dominos Pizza

Nuestra misión es ser líder en entregas de pizza a los consumidores de todo el mundo. Como un equipo unido en todo el mundo, cumpliremos nuestra misión: 1. siendo fanáticos de la calidad de nuestro producto y consistencia en el servicio; 2. proporcionando variedad de productos para cubrir las necesidades de todos nuestros clientes; 3. anteponiendo la seguridad de los miembros del equipo y los clientes a cualquier otra cuestión; 4. creando un entorno en donde todos los miembros del equipo se sientan valorados por lo que son; 5. construyendo y manteniendo relaciones que recompensen a las franquicias y a otros socios por sus contribuciones.

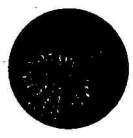
Papa Johns

Entregar la mejor pizza, satisfaciendo con creces las necesidades y expectativas de nuestros clientes, de la familia de franquicias, de los miembros del equipo y de los accionistas.

Pizza Hut

Nos sentimos orgullosos de hacer la pizza perfecta y ofrecer un servicio cortés, útil y puntual todo el tiempo. Cada uno de nuestros clientes dice: "¡Regresaré!". Somos una empresa que ofrece a los miembros de su equipo laboral oportunidades de crecimiento, superación y gratificantes carreras en un entorno de trabajo divertido y seguro. Somos responsables de la rentabilidad en todo lo que hacemos, y damos a nuestros accionistas un valor siempre creciente.

Fuente: Basado en http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.htmlp



Ejercicio 2C

Redactar las declaraciones de visión y misión para The Walt Disney Company

Objetivo

Siempre hay cabida para mejorar las declaraciones de visión y misión existentes. En la actualidad Disney no cuenta con ellas, por lo que este ejercicio le pide que las desarrolle. Pero primero ingrese al sitio web http://corporate.disney.go.com. En la columna izquierda pulse Company Overview. Lea este material, porque podría incluir parte de lo que se menciona en él en su propuesta de declaración de visión y misión.

Instrucciones

Paso 1 Revise el caso de integración y el documento *Form 10K* de DIS.

Paso 2 En una hoja de papel escriba una declaración de visión de un solo enunciado para The Walt Disney Company.

Paso 3 En esa misma hoja escriba una declaración de misión para The Walt Disney Company.

Ejercicio 2D

Redactar las declaraciones de visión y misión para mi escuela

Objetivo

Casi todas las escuelas tienen una declaración de visión y misión. El propósito de este ejercicio es que usted obtenga práctica para redactar declaraciones de visión y misión para una organización no lucrativa, como lo es su propia escuela.

Instrucciones

Paso 1 Redacte una declaración de visión y una de misión para su escuela. Su declaración de misión debe incluir las nueve características que se resumen en la tabla 2-3 y los nueve componentes de la tabla 2-4.

Paso 2 Lea sus declaraciones de visión y misión ante la clase.

Paso 3 Determine si su institución cuenta con una declaración de visión/misión. Revise el manual de la escuela. Si su institución tiene una declaración por escrito, contacte a su personal calificado para preguntarle cómo y cuándo fue redactada. Comparta esta información con su clase. Analice las declaraciones de visión y misión a partir de los conceptos presentados en este capítulo.

Ejercicio 2E

Realizar una investigación sobre algunas declaraciones de misión

Objetivo

Este ejercicio le dará oportunidad de estudiar la naturaleza y la función que desempeñan las declaraciones de visión y misión en la administración estratégica.

Instrucciones

Paso 1 Llame a varias organizaciones de su ciudad o estado para identificar aquellas que han desarrollado una declaración formal de visión y/o misión. Contacte a organizaciones no lucrativas y a agencias gubernamentales, además de empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, propietario o CEO de cada organización. Explique que está estudiando las declaraciones de visión y misión en clase, y su investigación es parte de una actividad de clase.

Paso 2 Formule a varios ejecutivos las siguientes cuatro preguntas, y registre sus respuestas.

1. ¿Cuándo desarrolló por primera vez su organización su declaración de visión/misión? ¿Quién fue el principal responsable de su desarrollo?
2. ¿Durante cuánto tiempo han estado vigentes sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última vez? ¿Por qué se modificaron en esa ocasión?
3. ¿Qué procesos tiene su empresa para modificar sus declaraciones de visión y misión?
4. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de visión y misión en la empresa?

Paso 3 Comente sus hallazgos con la clase.

Ejercicio 2F

Evaluar una propuesta de misión

Objetivo

Heinz Food Company cuenta con la visión/misión combinada que aparece a continuación. Recientemente uno de los empleados propuso que se elaboraran declaraciones de visión y misión por separado. Las declaraciones propuestas por el empleado aparecen después del documento actual de la empresa. Este ejercicio le dará práctica para evaluar la nueva propuesta del empleado.

Instrucciones

Paso 1 Revise y analice las declaraciones reales y propuestas para Heinz.

Paso 2 Responda la propuesta del empleado con una evaluación por escrito de una sola página. Entregue su análisis a su profesor.

Visión/misión real de Heinz

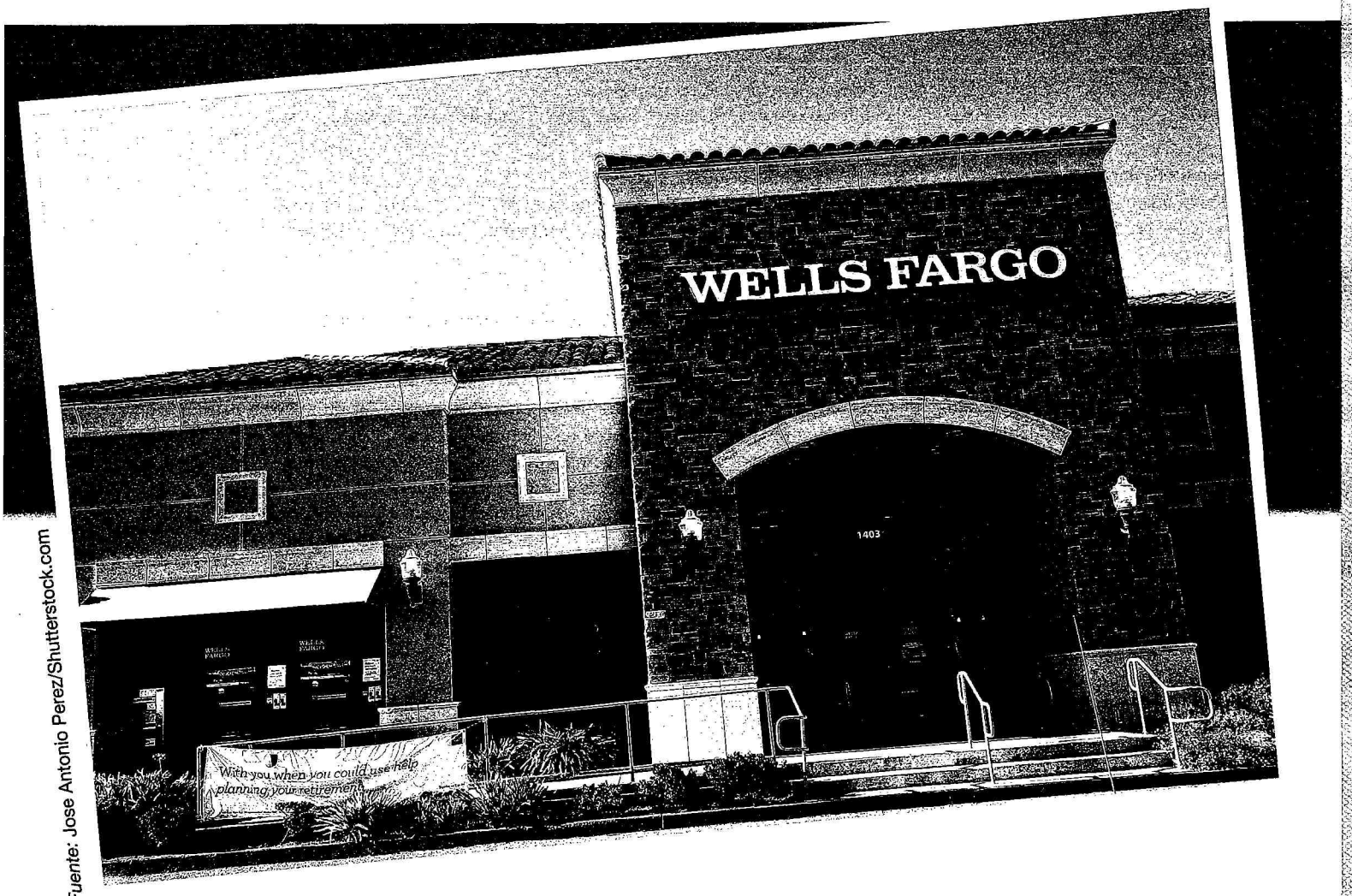
Siendo una empresa global de alimentos, Heinz está comprometida a mejorar la nutrición, la salud y el bienestar de las personas y sus comunidades, para hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Heinz aspira a fabricar alimentos de alta calidad, seguros, saludables y nutritivos.

Visión propuesta

Ser la empresa de alimentos más importante a través de su oferta de productos accesibles, nutritivos y superiores para mejorar la calidad de vida de las personas en todas partes.

Misión propuesta

Siendo una empresa global de alimentos, los productos de la marca Heinz son reconocidos por ofrecer productos de alta calidad, saludables y nutritivos, que mejoren las vidas de las personas de todo el mundo. Detectamos las necesidades del consumidor y los clientes, y las satisfacemos con soluciones convenientes y creativas, utilizando las innovaciones más recientes en cuanto a ingredientes, procesamiento, empaque, etiquetado y almacenamiento. Heinz se esfuerza por empoderar a todos sus empleados para que se mantengan atentos y receptivos a las siempre cambiantes necesidades de nuestros clientes. Nuestros gerentes tienen el compromiso de asegurar los más altos rendimientos para los inversionistas y, al mismo tiempo, mantener los más altos estándares éticos y niveles de integridad.**Conclusión**



Fuente: Jose Antonio Perez/Shutterstock.com

"CITAS NOTABLES"

"Si no te mueves tan rápido como tu competidor, estás en una situación difícil; pero si sólo corres a la mitad de su velocidad, estás acabado".
—George Salk

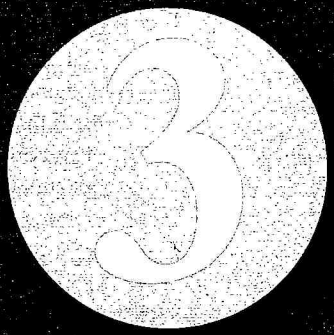
"Las oportunidades y amenazas existentes en cualquier situación exceden siempre los recursos necesarios para explotar esas oportunidades o evitar esas amenazas. Por lo tanto, la estrategia es esencialmente un problema de asignación de recursos. Si se quiere que tenga éxito, la estrategia deberá asignar recursos superiores a las oportunidades decisivas".
—William Cohen

"Las organizaciones siguen estrategias que cambiarán el curso normal de los acontecimientos en la industria y forjarán nuevas condiciones para desventaja de los competidores".
—Ian C. Macmillan

"Si todos piensan igual, significa que hay alguien que no está pensando".
—George Patton

"La especie que sobrevive no es la más fuerte ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio".
—Charles Darwin

"Nada enfoca mejor la mente que la presencia constante de un competidor que quiere borrarte del mapa".
—Wayne Calloway



Evaluación externa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo se lleva a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Analizar las diez principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.
3. Describir las fuentes clave de información externa, incluyendo Internet.
4. Analizar las importantes herramientas de proyección utilizadas en la administración estratégica.
5. Analizar la relevancia de vigilar las tendencias y los eventos externos.
6. Explicar cómo se desarrolla una matriz EFE.
7. Explicar cómo se desarrollar una matriz de perfil competitivo (MPC).
8. Analizar la importancia de recabar información sobre la competencia.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Analizar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos en relación con el análisis competitivo.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 3A
Certificación en Inteligencia Competitiva (IC)

Ejercicio 3B
Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Ejercicio 3C
Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney

Ejercicio 3D
Realización de una auditoría externa

Ejercicio 3E
Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad

Ejercicio 3F
Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney

Ejercicio 3G
Desarrollo de una MPC para Walt Disney

Ejercicio 3H
Desarrollo de una MPC para mi universidad

En este capítulo se examinan las herramientas y conceptos necesarios para llevar a cabo una auditoría externa de administración estratégica (conocida también como *análisis del entorno* o *análisis industrial*). Las *auditorías externas* buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual, por ejemplo, la competencia extranjera siempre en aumento, el movimiento poblacional hacia los territorios con mayor actividad industrial, una sociedad en proceso de envejecimiento, el miedo de los consumidores a viajar, y la volatilidad de la bolsa. Las auditorías externas revelan las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que los gerentes formulen estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas. En este capítulo se presenta un marco práctico para recabar, asimilar y analizar la información externa. Además, se presenta una perspectiva de la organización industrial (OI) respecto de la administración estratégica.

El caso de administración estratégica de excelencia que se presenta en este capítulo corresponde a la compañía Wells Fargo, la cuarta empresa de préstamos en Estados Unidos, de acuerdo con sus activos financieros.

Naturaleza de las auditorías externas

El propósito de la *auditoría externa* es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término *limitada*, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias

Caso de administración estratégica de excelencia

WELLS FARGO & COMPANY

Wells Fargo reportó un ingreso neto de 12 400 millones de dólares en 2010, colocándose en el segundo lugar por concepto de utilidades entre todos los grandes bancos comerciales de Estados Unidos. Sólo JPMorgan Chase obtuvo más utilidades bancarias que Wells Fargo ese año. Por otra parte, Wells Fargo es el cuarto banco estadounidense en términos de activos financieros, y el segundo más grande en depósitos, servicios hipotecarios y tarjetas de débito. Además, la empresa se ha convertido en líder de servicios bancarios para el mercado de consumo, al poner a disposición del público rentables productos bancarios en sus "tiendas". La estrategia de Wells Fargo, conocida como de venta cruzada, se enfoca sobre todo en la venta de productos adicionales a los clientes con que ya cuenta. En 2011 la compañía vendió a sus clientes un promedio de 5.7 productos diferentes, cifra superior a la de 2010, que fue de 5.47. Un analista de Rochdale Securities, Richard Bove, dijo recientemente: "Wells Fargo tiene un sistema que uno de cada dos bancos en el mundo está imitando. Cuando uno entra a una de sus sucursales, de inmediato es abordado con algún ofrecimiento de venta".

Con sede en San Francisco, Wells Fargo originó 386 mil millones de dólares en nuevos préstamos para vivienda en 2010, mientras que su competidor principal, Bank of America, dedicó más tiempo a arreglar hipotecas con problemas y tan sólo en diciembre de ese año pagó 2 800 millones de dólares para liquidar algunas demandas de recompra de préstamos del gobierno federal. Wells Fargo tiene alrededor de 90 mil millones de dólares de capital insoluto en su portafolio de opciones ARM (títulos hipotecarios con tipo de interés variable), que heredó al adquirir el banco Wachovia en 2008, pero está manejando bien ese contratiempo.

En las 187 sucursales bancarias que tiene en todo Estados Unidos, Wells Fargo ha aumentado de 2 400 a más de 2 700 el número de empleados enfocados a los préstamos para medianas empresas. Por su parte, los préstamos comerciales constituyen un área de crecimiento para los bancos, aunque muchas compañías han aumentado sus reservas de efectivo y es posible que no necesiten préstamos en el futuro inmediato. D. Anthony Plath, un catedrático de finanzas de la University of North Carolina en Charlotte afirma que "Wells Fargo puede poner en práctica iniciativas estratégicas, en tanto que Bank of America está, en esencia, apagando incendios".

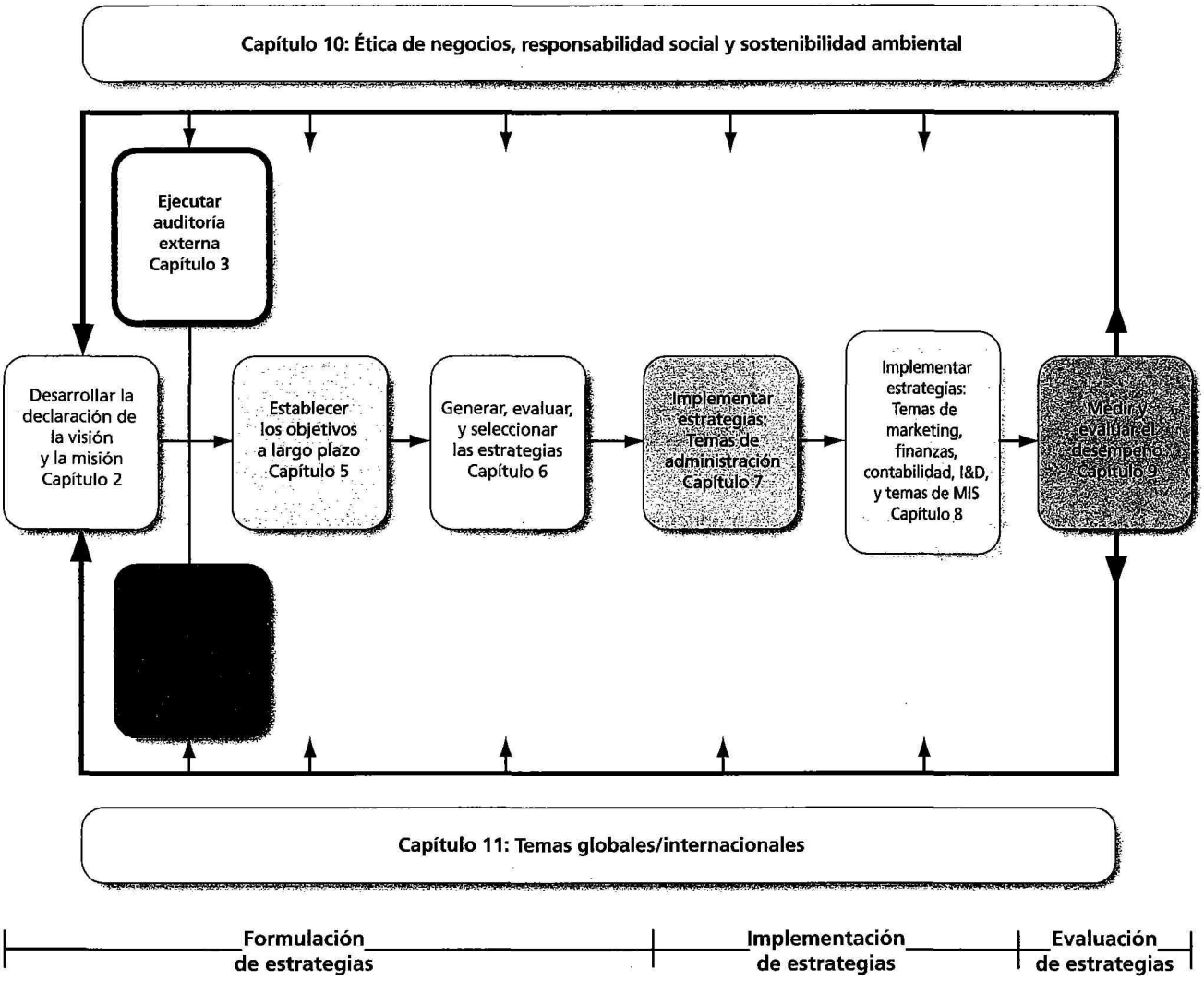


Wells Fargo es una compañía de servicios financieros, diversificada y con presencia nacional, que cuenta con 1.3 billones de dólares en activos. La empresa, fundada en 1852, ofrece servicios *bancarios, seguros, inversiones, hipotecas* y *financiamiento personal* y comercial a través de sus más de 9 000 tiendas, 12 000 cajeros automáticos, Internet (wellsfargo.com y wachovia.com), y otros canales de distribución en todo el país y en el extranjero. Con aproximadamente 280 000 empleados (llamados miembros de equipo), Wells Fargo atiende a uno de cada tres hogares en Estados Unidos, y está entre las 20 corporaciones más grandes de la nación. Su visión es "satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes y ayudarles a alcanzar el éxito económico".

Fuente: Basado en Dakin Campbell, "Wells Fargo Is Ready to Roll", *Bloomberg Business Week*, 31 de enero – 6 de febrero de 2011, 43-44. También Randall Smith, "In Tribute to Wells, Banks Try Hard Sell", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2011, C1, y documentos de la compañía.

FIGURA 3-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la manera en la que la auditoría externa encaja en el proceso de administración estratégica.

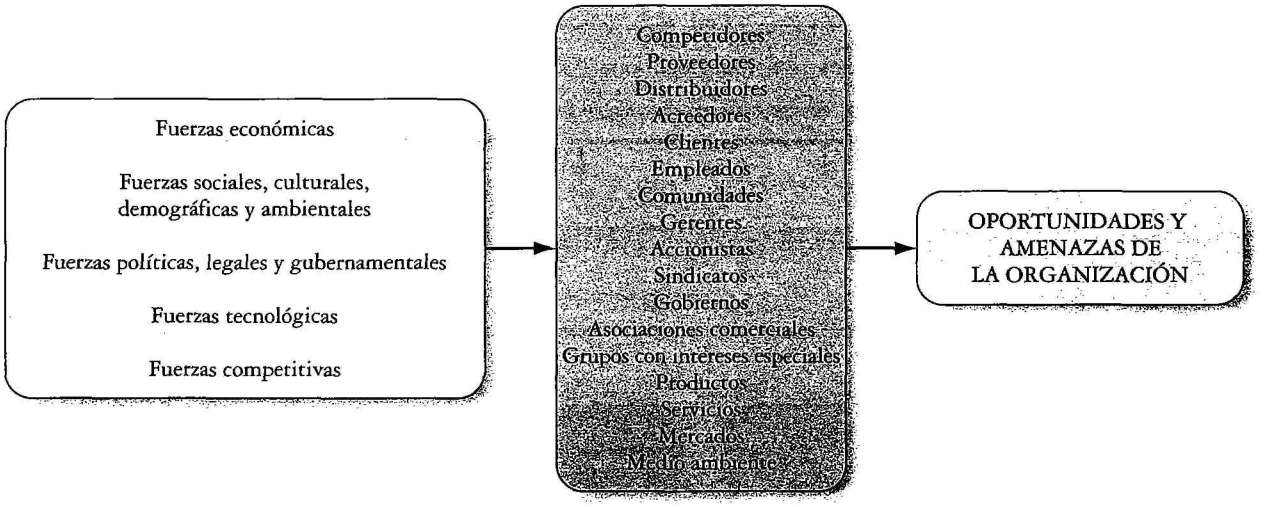
Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. En la figura 3-2 se presentan las relaciones entre estas fuerzas y la organización. Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de los alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el orbe. Por ejemplo, la tasa de desempleo de Estados Unidos es de aproximadamente 10%, la más alta desde 1945, cuando el país se contrajo a causa de la segunda guerra mundial. Todos los sectores están experimentando estos elevados índices de desempleo, excepto el educativo, el de servicios de salud y la burocracia. Muchos estadounidenses todavía recurren a trabajos de salario mínimo esperando que el dinero sea suficiente.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas

FIGURA 3-2

Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave



externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

Proceso para ejecutar una auditoría externa

El proceso para llevar a cabo una auditoría externa debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posible. Como se señaló en los capítulos anteriores, si los miembros de la organización participan en el proceso de administración estratégica será más factible que la comprendan y se comprometan con ella. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se puede pedir a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso de auditoría externa. Internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez recopilada, la información debe ser asimilada y evaluada. Con este fin es necesario realizar una reunión o una serie de reuniones de gerentes para que entre todos identifiquen las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En estas reuniones los factores externos clave deben listarse en hojas de rotafolio o en un pizarrón. Para crear una relación pormenorizada puede solicitarse a todos los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, usando para ello una escala de 1 (oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante). Los factores externos clave pueden variar con el tiempo y según la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales

extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser (1) importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; (2) mensurables; (3) aplicables a todas las empresas competidoras, y (4) jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales.[1] La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse en toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores externos clave.

La perspectiva de la organización industrial (OI)

De acuerdo con el enfoque de la *organización industrial (OI)*, los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque OI, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter —presentado más adelante en este capítulo— es un ejemplo de la perspectiva OI, la cual se concentra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Según los adeptos de la OI, en buena medida esta ventaja se determina por el posicionamiento que se tenga entre la competencia de una industria. Desde la perspectiva OI la administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos clave conforman dentro de esa atractiva industria. La investigación OI ofrece importantes contribuciones a nuestro entendimiento de cómo lograr la ventaja competitiva.

Los teóricos OI sostienen que los factores externos y la industria en la que compite ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc. El desempeño de la compañía, afirman, se basa más en las propiedades de la industria —como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos, la economía y el nivel de competitividad— que en sus recursos internos, capacidades, estructura y operaciones. El impacto negativo que la reciente recesión económica global ha tenido por igual en compañías fuertes y débiles, le dio más crédito a la idea de que las fuerzas externas son más importantes que las internas.

La perspectiva OI ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. Sin embargo, no se trata de determinar si los factores externos o los internos son más importantes para obtener y mantener la ventaja competitiva. La clave para asegurar y mantener una ventaja competitiva está en la integración efectiva de los factores externos e internos, y en la comprensión de *ambos*. De hecho, como se analiza en el capítulo 6, equiparar las oportunidades/amenazas externas con las fortalezas/debilidades internas sienta la base para una formulación de estrategias exitosa.

Fuerzas económicas

El Índice Promedio Industrial Dow Jones está por encima de los 10 500 puntos, las ganancias corporativas son altas, los dividendos han aumentado drásticamente y los mercados emergentes están creciendo en incrementos de dos dígitos. Aun así, la creación de empleos se encuentra detenida, los precios de las viviendas siguen siendo bajos, y millones de personas trabajan por el salario mínimo o se encuentran desempleadas o subempleadas. Las grandes exportaciones de energéticos y granos mantienen ocupados a los agricultores y los sistemas ferroviarios, pero los precios de los productos básicos —sobre todo alimentos— se incrementan sin parar, lo cual contribuye a aumentar el miedo de que haya inflación. Muchas compañías están sustituyendo, en la medida de lo posible, a sus empleados de tiempo completo por trabajadores de medio tiempo para ahorrarse el pago de la prestación de servicios médicos. El gasto de los consumidores tuvo un buen rebote de 2010 a 2011.

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. En la tabla 3-1 se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Por ejemplo, para aprovechar la sólida economía de Canadá y la propensión de su población a gastar, muchas firmas estadounidenses están expandiendo sus operaciones a esa nación. Tal es el caso de TJX, que

TABLA 3-1 Variables económicas clave que deben ser vigiladas

Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de créditos	La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingresos disponibles	Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores
Propensión de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación/importación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de divisas	Políticas fiscales
Déficits en el presupuesto gubernamental	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumo	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias de desempleo	Políticas de la Coalición de Países Menos Adelantados (PMA)
Niveles de productividad de los trabajadores	
Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas internacionales	

está abriendo muchas tiendas Marshalls en ese territorio; de Target, que inauguró 220 puntos de venta; de Wal-Mart con la apertura de 40 supermercados, y de Tanger Outlet Factory Centers, que sumó cinco nuevas tiendas a su cadena en 2011. "Canadá es uno de los países con mayor prosperidad económica en el mundo", afirmó Howard Davidowitz, presidente de Davidowitz & Associates, una empresa de consultoría y servicios de inversión. "Tiene una moneda estable, no ha sufrido crisis bancarias, y no ha caído en la locura económica".

Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, las industrias farmacéutica, turística, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales se ven particularmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Por otra parte, las industrias agrícola y petrolera resultan perjudicadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Generalmente un dólar fuerte o de precio más elevado encarece los productos estadounidenses en los mercados extranjeros. Esto empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar disminuye, las empresas orientadas al turismo se benefician porque los estadounidenses viajan menos a otros países, mientras que los extranjeros visitan y vacacionan más en Estados Unidos.

Si el dólar tiene un valor bajo, la consecuencia es que hay menos importaciones y más exportaciones; esto contribuye además a la competitividad de las compañías estadounidenses en los mercados mundiales. A lo largo de cinco años el valor del dólar ha caído frente al euro y el yen, lo que hace que los productos estadounidenses sean más baratos para los consumidores extranjeros y combate la deflación al impulsar a la alza los precios de las importaciones. Sin embargo las empresas europeas, como Volkswagen AG, Nokia Corp. y Michelin, se quejan de que un euro fuerte perjudica su desempeño financiero. El bajo valor del dólar beneficia a la economía de Estados Unidos de muchas maneras. En primer lugar, ayuda a evitar los riesgos de deflación en Estados Unidos, y también reduce el déficit comercial del país. Además incrementa las ventas al extranjero y las utilidades de las empresas nacionales, gracias a las ganancias promovidas por el dólar, y alienta a otros países a bajar sus tasas de interés y a relajar su política fiscal, lo que estimula la expansión económica mundial. Algunas industrias, como la de productos de consumo, la energética, la de materiales, la tecnológica y la sanitaria se ven especialmente beneficiadas por el valor bajo del dólar. De hecho, los fabricantes en muchas industrias estadounidenses se ven favorecidos por un dólar débil, lo cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y eliminar los descuentos. Las empresas estadounidenses con grandes ventas en el extranjero, como McDonald's, se benefician enormemente por la debilidad del dólar. La tabla 3-2 enumera algunas ventajas y desventajas de un dólar débil para las empresas estadounidenses.

El comportamiento demográfico constituye, asimismo, una variable de interés. Siguiendo con nuestro ejemplo de la realidad estadounidense, vemos que la economía mundial —débil pero en franca recuperación— y los bajos precios de la vivienda han provocado que disminuya la migración poblacional entre países y de las ciudades a los suburbios. Como las personas no se están mudando tanto como en el pasado, existe una demanda cada vez menor de casas nuevas o usadas. Así, se espera que el mercado estadounidense de la vivienda permanezca inactivo en 2012 y 2013.

TABLA 3-2 Ventajas y desventajas de un dólar débil para las compañías estadounidenses

Ventajas	Desventajas
1. Hay más exportaciones	1. Puede provocar inflación
2. Hay menos importaciones	2. Puede provocar un aumento en los precios del petróleos
3. Abarata los productos estadounidenses para los consumidores extranjeros	3. Puede debilitar al gobierno
4. Combate la deflación al impulsar los precios de las importaciones	4. Vuelve los viajes internacionales poco atractivos para los estadounidenses
5. Puede contribuir al aumento de los precios de las acciones en el corto plazo	5. Puede contribuir a la caída de los precios de las acciones en el largo plazo
6. Alienta a los demás países a disminuir sus tasas de interés	
7. Aumenta las ganancias y las utilidades de las empresas que hacen negocios fuera de Estados Unidos	
8. Obliga a las compañías extranjeras a subir los precios	
9. Reduce el déficit comercial de Estados Unidos	
10. Alienta a las empresas a globalizarse	
11. Estimula el turismo extranjero en Estados Unidos	

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.

Por ejemplo, en Estados Unidos hay cada vez más gente de edad avanzada y menos personas caucásicas. Los miembros de mayor edad de la generación conocida como *baby boomers* (conformada por más o menos 76 millones de individuos) planean retirarse pronto, lo cual tiene a los legisladores y a los jóvenes contribuyentes realmente preocupados, porque eso tendrá un efecto directo sobre el pago de su seguridad social y sus programas de atención médica. Para el año 2025 los individuos de 65 años o más representarán el 18.5% de la población estadounidense.

Para 2075 Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico está agravando las tensiones en temas como la inmigración y la acción afirmativa. De hecho, ya hoy en día Hawai, California y Nuevo México carecen de una mayoría racial o de un grupo étnico mayoritario. Por primera vez en la historia, en el censo de 2010 el número de hispanos sobrepasó el número de caucásicos en Nuevo México. En ese estado la población aumentó 13.2% entre 2000 y 2010, alcanzando los 2.06 millones de personas. Por otro lado, los habitantes de la Costa Oeste están buscando viviendas más económicas en los estados de las Montañas Rocallosas (Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah y Wyoming). Por ejemplo, la población de Idaho creció 21.1% entre 2000 a 2010, de manera que dicho estado se ha convertido en el hogar de 1.7 millones de personas. En general, existe una tendencia de "migración para una vida más económica" en todo el país.

La población mundial superó los 7 000 millones de personas en 2011. Por su parte, la población estadounidense está conformada por poco más de 310 millones de habitantes, y la de México apenas sobrepasa los 110 millones. Por lo tanto, hay miles de millones de personas que pudieran estar interesadas en los bienes y servicios producidos por empresas estadounidenses o mexicanas (o chinas, francesas, brasileñas, etc.). Bajo esta perspectiva, limitarse a trabajar en los mercados nacionales constituye una estrategia cada vez más arriesgada, sobre todo sabiendo que la población mundial seguirá creciendo hasta alcanzar un estimado de 8 000 millones de personas en 2028 y 9 000 en 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor.

La tendencia hacia el envejecimiento poblacional es una buena noticia para los restaurantes, los hoteles, las líneas aéreas y los cruceros, los centros vacacionales, los parques temáticos, los productos y servicios

de lujo, los vehículos recreativos, las constructoras de casas, los fabricantes de muebles, los productores de computadoras, los servicios de viajes, las empresas farmacéuticas, los fabricantes de automóviles y las funerarias. Las personas de mayor edad muestran especial interés por el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de delitos y las actividades de tiempo libre. Las personas más longevas del mundo son los japoneses; en promedio, las japonesas viven hasta los 86.3 años y los japoneses hasta los 80.1 años. El organismo encargado de los censos en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses de 100 años o más será superior a los 834 000 en 2050, mientras que en el año 2000 había únicamente 100 000 personas centenarias en el país. La población estadounidense de 65 años o más aumentará de 12.6% en el año 2000 a 20.0% en el año 2050.

El hecho de que la población mundial sea cada vez más vieja afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos han aumentado los complejos departamentales para ancianos, en cuyo alquiler están incluidos una comida diaria, transportación y el pago de servicios. Conocidos como *unidades habitacionales de asistencia*, estos complejos superan los dos millones hoy en día. Algunas de las empresas reconocidas que están construyendo este tipo de unidades habitacionales son Avon, Marriott y Hyatt. Como dato adicional, en la Unión Americana los habitantes de 65 años o más representan el 13% de la población total; en Japón son el 17%, en Alemania el 19% y en México el 6.6 por ciento.

Hace algún tiempo los estadounidenses vivieron un desplazamiento poblacional hacia el sur de su territorio y hacia los estados aledaños a las Montañas Rocallosas, alejándose del noreste y el centro del país (zona conocida como Franja de hielo) y de la cara Costa Este. Sin embargo, la recesión y la crisis en el sector inmobiliario en toda la nación han desacelerado la migración en toda la nación. En la actualidad son más los estadounidenses que permanecen en sus lugares de origen. Los nuevos empleos son la razón principal por la que las personas se trasladan a otros estados, pero como hoy hay menos oportunidades laborales, también existe una menor necesidad de mudarse. Asimismo, el bajo precio de las propiedades inmobiliarias ha contribuido a que la gente evite mudarse. La tendencia histórica de migración desde el noreste y el medio oeste hacia el oeste y la región conocida como Sunbelt (Franja del sol) se ha reducido drásticamente, lo cual puede representar oportunidades clave para muchas empresas y resultar esencial para la formulación exitosa de estrategias, incluyendo la elección para la ubicación de nuevas plantas y centros de distribución y para dirigir los esfuerzos de marketing.

En la tabla 3-3 se presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades o amenazas para casi todas las compañías.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. La inestabilidad política en Medio Oriente podría provocar un alza global de los precios del petróleo, lo que daría como resultado inflación. El derrocamiento de los regímenes dictatoriales de Egipto, Túnez y Libia está expandiéndose a Yemen, Jordania, Siria y otras naciones, motivado por un deseo natural de libertad.

En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Muchos países en todo el mundo están recurriendo al proteccionismo para salvaguardar sus propias industrias. Las naciones de la Unión Europea (UE), por ejemplo, han endurecido sus propias reglas de comercio y han reanudado los subsidios para sus diversas industrias a la vez que han limitado las importaciones de ciertos países. Recientemente, la UE restringió las importaciones de pollo y carne provenientes de Estados Unidos. India ha aumentado los aranceles al acero extranjero. Es posible que Rusia sea el país que más medidas proteccionistas ha implementado, ya que ha aumentado los aranceles a la mayoría de las importaciones y está subsidiando sus propias exportaciones. Incluso impuso un nuevo peaje a los camiones provenientes de la UE, Suiza y Turkmenistán. A pesar de estas medidas tomadas por otros países, Estados Unidos se ha abstenido de implementar políticas del tipo "compre sólo productos estadounidenses" y medidas proteccionistas, aunque ha incrementado los aranceles al queso francés y el agua italiana. Muchos economistas afirman que la ola actual de restricciones comerciales dificultará que el crecimiento económico global se sobreponga a la recesión global.

TABLA 3-3 Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

Tasas de natalidad	Actitudes hacia la jubilación
Número de grupos de interés especial	Actitudes hacia el tiempo libre
Número de matrimonios	Actitudes hacia la calidad de los productos
Número de divorcios	Actitudes hacia el servicio al cliente
Número de nacimientos	Control de la contaminación
Número de defunciones	Actitudes hacia los pueblos extranjeros
Tasas de inmigración y emigración	Conservación de la energía
Programas de seguridad social	Programas sociales
Tasas de expectativa de vida	Número de iglesias
Ingreso per cápita	Número de feligreses
Ubicación de los negocios minoristas, manufactureros y de servicios	Responsabilidad social
Actitudes hacia los negocios	Actitudes hacia las carreras
Estilos de vida	Cambios en la población por raza, edad, sexo y nivel de afluencia
Congestionamientos de tránsito	Actitudes hacia la autoridad
Zonas urbanas marginales	Cambios en la población por ciudad, municipio, estado, región y país
Ingreso disponible promedio	Valor que se da al tiempo de esparcimiento
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitudes hacia el gobierno	Número de mujeres trabajadoras y empleados de las minorías
Actitudes hacia el trabajo	Número de estudiantes de preparatoria y universitarios por área geográfica
Hábitos de compra	Reciclaje
Preocupaciones éticas	Manejo de los desechos
Actitudes hacia el ahorro	Contaminación del aire
Roles de género	Contaminación del agua
Actitudes hacia la inversión	Disminución del ozono
Igualdad racial	Especies en peligro de extinción
Uso de métodos anticonceptivos	
Nivel educativo promedio	
Regulación gubernamental	

En este sentido, la realidad actual ha dado lugar al surgimiento de nuevas problemáticas. Por ejemplo, en Estados Unidos se ha presentado una polémita en torno de los impuestos sobre las ventas por Internet. Wal-Mart, Target y otros minoristas están presionando a los gobiernos estatales para que cobren impuestos a Amazon.com por sus ventas. Los grandes minoristas con presencia física exclusiva están apoyando a una coalición llamada Alliance for Main Street Fairness, la cual está haciendo un esfuerzo político para modificar las leyes hacendarias sobre las ventas en más de una docena de estados. El ejecutivo de Wal-Mart, Raúl Vázquez, dice: "Las reglas actuales no permiten que los minoristas que sólo tienen presencia física compitan al parejo con los minoristas online, y eso necesita solucionarse".

Sindicalismo

El nivel de influencia de los sindicatos puede ser un importante factor político en las decisiones de planificación estratégica en términos de la ubicación de las plantas de producción y otras cuestiones operativas. Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, el tamaño de los sindicatos ha disminuido drásticamente durante la última década, debido en gran medida a la erosión de la base manufacturera de la nación. El mejor ejemplo de esto es la caída que sufrió el sindicato de trabajadores de la industria automotriz (United Automobile Workers, UAW) cuando los fabricantes de automóviles y los proveedores de refacciones pasaron por un mal momento. El número de trabajadores representado por sindicatos en Estados Unidos cayó de 9% a 6.9% entre 2000 y 2010.

Las grandes disminuciones en los ingresos de los gobiernos federal, estatales y municipales han contribuido a un severo declive en el número de agremiados a los sindicatos del sector público. En muchas legislaturas estatales se están debatiendo asuntos relacionados con la mano de obra del sector público organizado. Los gobiernos estatales buscan concesiones, la más drástica de las cuales podría ser la abolición de los derechos de negociación colectiva. Recientemente, en Wisconsin se aprobó una ley que deroga casi todos los derechos de negociación colectiva para los sindicatos de empleados públicos del estado. Esa ley sienta un precedente

TABLA 3-4 Entidades de Estados Unidos con mayor presencia sindical

	(Porcentaje de trabajadores) Sindicalizados	Porcentaje de cambio en el número de trabajadores sindicalizados entre 2000 y 2010
Estados con mayor presencia sindical		
1. Nueva York	24.2%	– 5.1%
2. Alaska	22.9%	+ 4.6%
3. Hawai	21.8%	– 12.1%
4. Washington	19.4%	+ 6.6%
5. California	17.5%	+ 9.4%
6. Nueva Jersey	17.1%	– 17.8%
7. Connecticut	16.7%	+ 2.5%
8. Michigan	16.5%	– 20.7%
9. Rhode Island	16.4%	– 9.9%
10. Oregon	16.2%	+ 0.6%
Estados con menor presencia sindical		
1. Carolina del Norte	3.2%	– 11.1%
2. Georgia	4.04%	– 36.5%
3. Arkansas	4.04%	– 31.0%
4. Louisiana	4.3%	– 39.4%
5. Mississippi	4.5%	– 25.0%
6. Virginia	4.62%	– 17.9%
7. Carolina del Sur	4.65%	+ 15.0%
8. Tennessee	4.7%	– 47.2%
9. Texas	5.4%	– 6.9%
10. Oklahoma	5.5%	– 19.1%

Fuente: Basado en: http://247wallst.com/2011/03/10/the-states-with-the-strongest-and-weakest-unions/5/

que muchos otros estados podrían seguir para poner freno a los derechos sindicales, como una forma de ayudar a dar solvencia a los presupuestos estatales. Ohio está próximo a aprobar una ley similar, que afectará los derechos sindicales de 400 000 burócratas.

El hecho de que en muchas legislaturas y gobiernos estatales haya una mayoría republicana hace muy probable que continúe la tendencia hacia la disminución de los sindicatos burocráticos. Hoy en día este tipo de organizaciones está enfrentando la misma erosión que sufrieron los sindicatos privados durante la década pasada. Los gobiernos locales simplemente no tienen suficientes ingresos fiscales para sostener las nóminas y prestaciones actuales de los sindicatos. En la tabla 3-4 se muestra un comparativo de las entidades estadounidenses con mayor y menor presencia sindical. Observe que, en general, el número de miembros de los sindicatos cayó en casi todos los estados entre los años 2000 y 2010, debido a las pérdidas ocurridas en el sector privado; no obstante, por su parte la cantidad de empleados sindicalizados en el sector público se ha mantenido prácticamente sin cambio.

Los gobiernos de todo el mundo enfrentan la presión de proteger los empleos domésticos y mantener la base industrial de la nación. Por ejemplo, en Francia la fábrica de Renault SA en Sandouville es una de las más improductivas del mundo. Sin embargo, Renault ha solicitado créditos de bajos intereses por 3 900 millones de dólares al gobierno francés, así que la empresa no puede cerrar ninguna fábrica del país durante el tiempo que dure el préstamo, y además tiene prohibido hacer despidos masivos de empleados franceses durante un año.

Las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias de las organizaciones pequeñas, grandes, con fines de lucro y no lucrativas. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias debido a acciones políticas o gubernamentales. Por lo que se refiere al entorno académico, como los presupuestos estatales se han reducido en los últimos años, también ha disminuido el apoyo gubernamental para colegios y universidades. En vista de que el monto del presupuesto oficial es menor, muchas instituciones de estudios superiores están haciendo más colectas de dinero por su cuenta, y poniendo el nombre de los donadores a sus edificios y aulas. En la tabla 3-5 se presenta un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones.

TABLA 3-5 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	Relaciones del país con otras naciones clave
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones del país con otras naciones clave
Aranceles especiales	Relaciones del país con otras naciones clave
Comités de acción política	Relaciones del país con otras naciones clave
Tasas de participación de los votantes	Regulaciones de importación y exportación
Número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales	Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno
Número de patentes	Condiciones políticas en otros países
Cambios en las leyes de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Leyes de protección del medio ambiente	Actividades de cabildeo
Nivel de los gastos de defensa	Monto de los presupuestos del gobierno
Legislación sobre la igualdad de empleos	Mercados mundiales de petróleo, divisas y mano de obras
Nivel de los subsidios gubernamentales	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Legislación antimonopolios	Elecciones locales, estatales y nacionales

Fuerzas tecnológicas

La cadena de restaurantes Papa John's International espera recibir en 2012, 50% de todas sus órdenes de pizza a través de su sitio web, 30% más que en 2011, y mucho más que el promedio de la industria, que es 10 por ciento. La tecnología es un factor clave en el éxito que ha tenido Papa John's en su competencia contra Domino's Pizza y Pizza Hut. El nuevo sitio web de la empresa es interactivo; en él, los clientes pueden ver una imagen de su pizza mientras van decidiendo qué ingredientes desean agregar. El nuevo programa de lealtad de Papa John's, llamado Papa Points, tiene gran difusión en su sitio web.

Quedar a la zaga de Netflix y Redbox en materia de tecnología ha sido desastroso para Blockbuster, empresa que recientemente se acogió a la ley de protección al declararse en bancarrota, y apenas logró evitar la liquidación antes de ser adquirida por Dish Network Corp. por 320 millones de dólares. Netflix, líder de transmisión en tiempo real por Internet, y Redbox con su oferta de películas por un dólar, esencialmente forzaron a Blockbuster a cerrar más de un tercio de sus 3 000 tiendas mientras trataba desesperadamente de cambiar a la distribución digital. En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. Internet está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

En los últimos dos meses de 2010, el total de las ventas minoristas realizadas por Internet aumentó 15.4% en comparación con el monto de 2009. Las compras online de ropa en los sitios de tiendas especializadas se incrementaron 25%, aunque la gente sigue prefiriendo tocar la ropa y probársela.[2] Hoy en día las ventas por Internet representan más o menos 10% de todas las ventas minoristas, sin contar las compras de automóviles y gasolina.

Para capitalizar eficazmente el comercio electrónico, varias empresas han creado dos nuevos puestos: *director de información* (CIO, *chief information officer*) y *director de tecnología* (CTO, *chief technology officer*). Esta tendencia refleja la creciente importancia de las *tecnologías de la información* (TI) en la administración estratégica. El CIO y el CTO trabajan en conjunto con el objetivo de asegurar que la información necesaria para formular, implementar y evaluar estrategias esté disponible dónde y cuándo se requiera. En ellos recae la responsabilidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa. El CIO es más bien un gerente que administra la relación de la compañía con sus accionistas; por su parte, el CTO tiene un perfil más técnico y se enfoca en asuntos como la adquisición y el procesamiento de datos, la administración de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen

la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología a lo que pueden pagar después de cumplir sus requerimientos financieros y de marketing necesitan un cambio urgente de mentalidad. El ritmo de la transformación tecnológica es cada vez más rápido, y está arrasando con toda clase de negocios día tras día. Un punto de vista que va generalizándose indica que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben buscar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas y lograr ventajas competitivas y sostenibles en el mercado.

En la práctica, las decisiones críticas sobre tecnología suelen delegarse con demasiada frecuencia a niveles organizacionales más bajos, o se toman sin entender realmente sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas destinan incontables horas a determinar la participación de mercado, a posicionar productos en términos de características y precio, a pronosticar las ventas y el tamaño del mercado, y a monitorear a los distribuidores; sin embargo, la tecnología rara vez recibe la misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Industrias como la de comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más volátiles que la industria textil, la forestal y la metalúrgica.

Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Por ejemplo, Tupperware Brands Corp. (TBC) produce y vende productos para el hogar y artículos de belleza. TBC compite intensamente con Avon Products y Newell Rubbermaid. Las demostraciones de Tupperware se volvieron sinónimo de la vida suburbana estadounidense en la década de 1950, cuando los vendedores independientes organizaban reuniones para comercializar sus contenedores de plástico. Hoy en día TBC cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 2.6 millones de personas en alrededor de 100 países, y obtiene más del 80% de sus utilidades anuales –que suman 2 300 millones de dólares– fuera de Estados Unidos. La tabla 3-6 compara a Tupperware con sus dos más grandes competidores. Observe que TBC supera a Avon y a Rubbermaid en casi todos los parámetros.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. Al momento de realizar una auditoría externa es importante formular preguntas sobre los competidores como las que aparecen en la tabla 3-7.

La competencia en prácticamente todas las industrias puede describirse como intensa, y algunas veces, encarnizada. Por ejemplo, en Estados Unidos las farmacias Walgreens y CVS suelen tener puntos de venta muy cercanos entre sí, y pelean a diario por ofrecer precios más bajos y un mejor servicio al cliente. Casi todas las agencias distribuidoras de automóviles también se ubican cerca unas de otras. Las cadenas de supermercados Dollar General, de Goodlettsville, Tennessee, y Family Dollar, de Matthews, Carolina del Norte, compiten intensamente en precios para atraer a los clientes y alejarlos de Wal-Mart. Best Buy hizo todos los esfuerzos posibles por abaratar sus precios y sacar por completo del mercado a Circuit City.

Son siete las características que describen a las compañías más competitivas:

1. Les importa mucho la participación de mercado; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.

TABLA 3-6 MPC real para Tupperware

		TUPPERWARE		AVON		RUBBERMAID	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Servicio al cliente	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Competitividad en precios	0.05	2	0.01	3	0.15	4	0.20
Experiencia de la alta dirección	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Calidad de los productos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Lealtad del cliente	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04
Expansión global	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Distribución de ventas	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Participación de mercado	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Oferta de líneas de productos	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Total	**1.00**		**2.99**		**2.86**		**2.32**

Fuente: Basado en información proporcionada por Eddie Guzmán y David Campbell Jr.

4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
6. La gente hace la diferencia. ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.[3]

TABLA 3-7 Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
9. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la industria durante los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? De acuerdo con la definición formal citada por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SPIC) en su sitio web, la *inteligencia competitiva* (*IC*) es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia, con el propósito de promover los objetivos de una compañía.

La inteligencia competitiva adecuada constituye una de las claves para el éxito tanto en el mundo de los negocios como en la milicia. Entre más información y conocimientos pueda obtener una compañía respecto de sus competidores, mayores probabilidades tendrá de formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades de los principales competidores pueden representar oportunidades externas, y sus fortalezas podrían constituir amenazas clave.

En 2009 Starwood Hotels & Resorts Worldwide demandó a Hilton Hotels Corp. por supuestamente haberle robado más de 100 000 documentos confidenciales electrónicos e impresos que contenían "información muy relevante en términos de competencia", en particular datos sobre su exclusivo Hotel W. En la demanda se alega que dos ejecutivos de Starwood, Ross Klein y Amar Lalvani, renunciaron a la empresa llevándose esta información y luego se unieron a Hilton. "Éste es el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude cibernético más evidente que pudiera imaginarse". Además de obtener una fuerte compensación monetaria (75 millones de dólares), Starwood logró que se impusiera a Hilton la prohibición —con una vigencia de dos años— de abrir nuevos hoteles de su marca de lujo, Danizen. Hilton es propiedad de Blackstone Group.

Contratar a altos ejecutivos de las compañías rivales es otra forma en que las empresas obtienen inteligencia competitiva. Sólo dos días después de que el director de operaciones (COO) de Facebook, Owen Van Natta, dejara la compañía, aceptó el puesto de CEO en MySpace, reemplazando a su entonces presidente ejecutivo y cofundador, Chris DeWolfe. Van Natta también había sido director de ingresos y vicepresidente de operaciones de Facebook. Google Inc. está perdiendo personal de alto nivel que luego va a trabajar a Facebook, Twitter y LinkedIn, todas ellas empresas privadas capaces de atraer a ingenieros y ejecutivos de primera línea ofreciéndoles acciones con valor previo a la oferta pública. Por ejemplo, la COO de Facebook, Sheryl Sandberg, antes había sido vicepresidenta de ventas y operaciones online de Google, y el vicepresidente de publicidad y operaciones globales de Facebook, David Fischer, ocupó previamente ese mismo puesto en Google. Tan sólo en 2010, Facebook pasó de mil a dos mil empleados, Twitter de 100 a 300, y LinkedIn de 450 a novecientos.

Muchos ejecutivos se desarrollaron cuando la situación de las grandes empresas era tan sólida como para no preocuparse demasiado por la competencia, o siquiera por recabar inteligencia competitiva sobre la misma. Para perjuicio de sus organizaciones, un buen número de estos ejecutivos sigue aferrándose a esa actitud. De hecho son muy pocos los planes de estudio de MBA que ofrecen un curso de inteligencia competitiva o inteligencia empresarial, lo cual refuerza ese punto de vista. En consecuencia, entre los ejecutivos de hoy persisten tres percepciones erróneas acerca de la inteligencia de negocios:

1. La implementación de un programa de inteligencia requiere mucha gente, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia de negocios es equivalente al espionaje.
3. La recopilación de datos de inteligencia es una práctica de negocios antiética.[4]

Cualquier plática con un competidor acerca de los precios, el mercado o la distribución geográfica puede representar una violación a los estatutos antimonopólicos. Sin embargo, ésta no es razón para que la empresa subestime la necesidad de recabar información sobre sus competidores de manera sistemática con propósitos de planificación estratégica, ni para que ignore los beneficios que esto conlleva. Internet es un excelente medio para reunir información sobre la competencia. Los datos recopilados por empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y asesores también pueden hacer la diferencia entre tener un conocimiento superior sobre la competencia en general, o contar únicamente con información promedio.

Las empresas necesitan un programa de inteligencia competitiva (IC) eficaz. Los tres objetivos básicos de un programa de IC son: (1) ofrecer una comprensión general de una industria y las compañías que compiten en ella; (2) identificar las áreas de vulnerabilidad de los competidores y evaluar el impacto que pudieran tener sobre éstos las acciones estratégicas que se quiere implementar, y (3) identificar los movimientos que pudiera realizar un competidor con el resultado potencial de poner en peligro la posición de una compañía en el mercado.[5] La información sobre la competencia también resulta útil para la toma de decisiones en torno de la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Un programa

eficaz de IC permite que todas las áreas de la compañía tengan acceso a información consistente y verificable al momento de tomar decisiones. Todos los miembros de la organización, desde el director general hasta los guardias de seguridad, son valiosos agentes de inteligencia y deben sentirse parte del proceso de IC. Entre las características especiales que identifican un programa de IC exitoso están la flexibilidad, la utilidad, la oportunidad y la cooperación entre funciones.

El creciente énfasis que se hace actualmente en el *análisis competitivo* queda evidenciado por el hecho de que cada vez más corporaciones incluyen esta función en sus organigramas, utilizando títulos como director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o subdirector de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen planificar, recopilar datos, analizarlos, facilitar el proceso de recabar y analizar datos, transmitir la información de manera periódica, investigar asuntos especiales y reconocer qué datos son importantes y quién necesita conocerlos. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, ya que el 95% de la información que una empresa necesita para tomar decisiones estratégicas se encuentra disponible y accesible para todo público. Las fuentes de información competitiva incluyen publicaciones especializadas, avisos de ocasión, artículos periodísticos y documentos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los mismos competidores, e Internet.

Para obtener información jamás deben emplearse tácticas poco éticas, como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y la piratería informática. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que hacen un buen trabajo de recopilación de información sobre la competencia, coinciden en que todos los datos deseables pueden conseguirse sin tener que recurrir a este tipo de artilugios.

Uniformidad del mercado y similitud de recursos

Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto. Por ejemplo, en la industria de las aseguradoras los mercados se dividen en comercial/consumidor; salud/vida o Europa/Asia. Los investigadores utilizan términos como *uniformidad del mercado* y *similitud de recursos* para analizar la rivalidad entre competidores. La *uniformidad del mercado* puede definirse como el número y la importancia de los mercados en los que una empresa compite con sus rivales.[6] La *similitud de recursos* es la medida en que pueden compararse el tipo y la cantidad de recursos internos de una empresa con los de un rival.[7] Una manera de analizar la competitividad entre dos o más empresas consiste en investigar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas que podrían generar una ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de cada compañía.

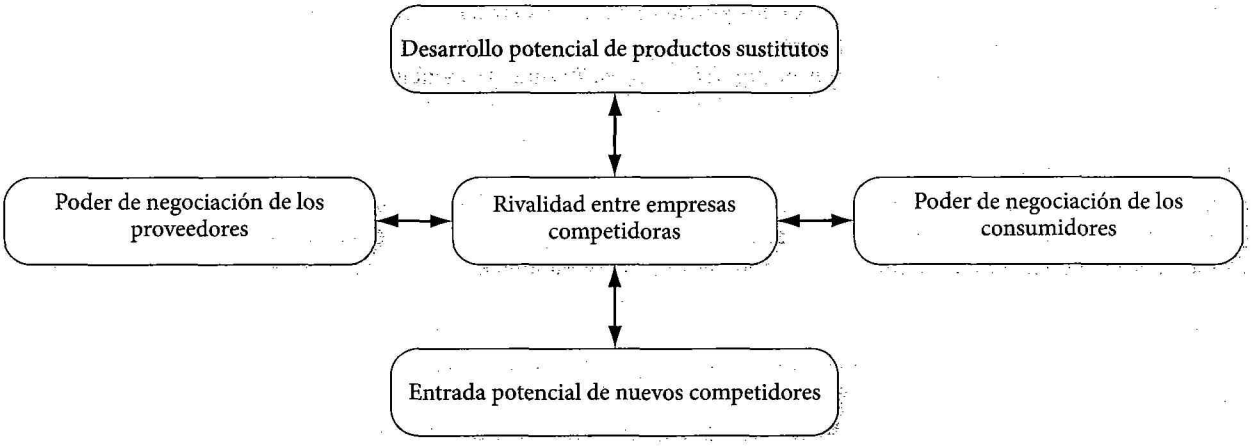
Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se ilustra en la figura 3-3, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La tabla 3-8 muestra el margen de utilidad bruta promedio y las ganancias por acción en las diferentes industrias. Observe la considerable variación que hay entre los distintos sectores. Por ejemplo, el margen de utilidad bruta va de 59.28% a 24.50%, mientras que las ganancias por acción van de 2.45 a 0.18 dólares. Observe también que las librerías con presencia física exclusiva tienen las ganancias más bajas por acción, lo que implica que en esa industria existe una feroz competencia. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente "poco atractivo" desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

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

FIGURA 3-3

Modelo de competencia de las cinco fuerzas



En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Internet, junto con el uso de una moneda común en Europa, permite que los consumidores hagan fácilmente comparaciones de precios entre los diferentes países. Considere por un momento las implicaciones que esto tiene para los distribuidores de automóviles, quienes solían saber todo acerca del precio de un automóvil nuevo mientras el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero si no contaba con la información rara vez podía ganar. Hoy en día es posible buscar online ofertas de auto-

TABLA 3-8 Competitividad en algunas industrias (datos de 2010)

	Margen de utilidad bruta (%)	Ganancias por acción ($)
Farmacéutica	59.28	1.63
Telecomunicaciones	57.37	0.76
Fragancias/Cosméticos	46.12	1.16
Banca	30.78	0.09
Librerías	35.78	0.18
Productores de alimentos	30.54	0.65
Petróleo y gas	32.96	1.68
Aerolíneas	29.59	0.69
Maquinaria/Construcción	27.53	2.45
Productos de papel	24.50	1.38

Fuente: Basado en información de www.finance.yahoo.com; consulta realizada el 10 de mayo de 2011.

móviles publicadas por los distribuidores cercanos, lo que permite encontrar el precio más atractivo y las mejores condiciones de compra. Ahora el consumidor sí tiene oportunidad de ganar. Lo mismo ocurre hoy en día en muchas —por lo decir la mayoría— de las transacciones comerciales negocio a consumidor y negocio a negocio.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la "oportunidad". La tabla 3-9 resume las condiciones que causan una alta rivalidad entre compañías competidoras.

TABLA 3-9 Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

1. Número elevado de compañías competidoras
2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10. Cuando los productos son perecederos
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Por lo tanto, el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas debido a la existencia de la cirugía ocular correctiva con rayo

láser. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos disponibles en Internet y en la televisión por cable. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Por ejemplo, la circulación de los diarios estadounidenses continúa en un drástico descenso, con excepción de *The Wall Street Journal* y algunos otros. La creciente popularidad de los diarios gratuitos en web y las noticias "en tiempo real" online son dos de los factores clave que han impactado negativamente los diarios impresos tradicionales, como el *New York Times* y *Los Angeles Times*, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

No obstante, en muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray acostumbran adquirir sus pequeños motores con fabricantes externos, como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de equipo y cuentan con enormes economías de escala.

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por (1) reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo); (2) acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación; (3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores.[8]

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.[9]

Fuentes de información externa

Las organizaciones tienen a su disposición una enorme cantidad de información estratégica proveniente tanto de fuentes publicadas como no publicadas. Entre las fuentes inéditas están las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de profesionistas y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés. Por su parte, entre las fuentes de información estratégica publicadas están periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Internet le ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Existen muchos sitios web para recabar información estratégica; los siguientes son siete que el autor utiliza de manera rutinaria:

1. http://marketwatch.multexinvestor.com
2. http://moneycentral.msn.com
3. http://finance.yahoo.com
4. www.clearstation.com
5. http://us.etrade.com/e/t/invest/markets
6. www.hoovers.com
7. http://globaledge.msu.edu/industries/

Además de los sitios mencionados, la Michigan State University ofrece una excelente fuente de información industrial en http://globaledge.msu.edu/industries/. Los perfiles industriales que se proporcionan en este sitio constituyen una atractiva veta de información, noticias, eventos y datos estadísticos de cualquier sector. Además de una gran cantidad de índices, evaluaciones de riesgos e información comercial interactiva, también se proporciona una amplia variedad de recursos globales.

Otro buen medio de información son las recopilaciones estadísticas industriales publicadas por agencias oficiales o por instancias particulares, como las *Industry Surveys* de Standard & Poor's y las estadísticas sectoriales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, por ejemplo. Estos documentos están excepcionalmente actualizados y proporcionan información valiosa acerca de muchas industrias diferentes. En el caso de Standard & Poor's cada reporte es autoría de un analista investigador industrial, e incluye los siguientes rubros:

1. Entorno actual.
2. Tendencias industriales.
3. Cómo opera la industria.
4. Proporciones y estadísticas industriales clave.
5. Cómo analizar una compañía.
6. Glosario de términos industriales.
7. Información industrial adicional.
8. Referencias.
9. Análisis financiero corporativo comparativo.

Herramientas y técnicas de pronóstico

A principios de 2011 Boeing anunció que, de acuerdo con sus proyecciones, en los próximos 20 años China necesitará 4 330 aviones nuevos, valuados en 480 mil millones de dólares, lo que convertiría a ese país en el segundo mercado de aviones más grande del mundo, después de Estados Unidos. Boeing proyecta que el mercado de aviones de China crecerá casi al doble de la tasa del resto de la industria a nivel global. Con base en estos pronósticos, Boeing planea aumentar su participación de mercado en China —que es de 52% en la actualidad— mediante la producción de más jets de un solo pasillo.

Los pronósticos son suposiciones basadas en información acerca de las tendencias y eventos futuros. Pronosticar es una actividad compleja, debido a la intervención de factores como la innovación tecnológica, los cambios culturales, la aparición de nuevos productos, la mejora de los servicios, la presencia de competidores más fuertes, los cambios en las prioridades del gobierno, los cambiantes valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos imprevistos. A menudo los gerentes deben recurrir a pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

La conciencia de que el futuro es una realidad permea todas nuestras acciones y subyace en cada una de las decisiones que tomamos. Cuando comemos lo hacemos con la expectativa de quedar satisfechos y estar bien nutridos en el futuro; cuando dormimos damos por sentado que en el futuro nos sentiremos descansados; invertimos energía, dinero y tiempo porque consideramos que nuestros esfuerzos serán recompensados

en el porvenir; construimos carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán más adelante; los padres educan a sus hijos con base en pronósticos según los cuales las nuevas generaciones necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimientos al crecer. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria. Por lo tanto, la pregunta no es si debemos hacer proyecciones, sino cómo podemos hacerlo de manera que nos permita ir más allá de nuestras generalmente inarticuladas suposiciones acerca del futuro. ¿Podemos obtener información que nos dé oportunidad de hacer suposiciones (pronósticos) para guiar mejor nuestras decisiones actuales, y lograr así un futuro más promisorio? Si no queremos tropezar, debemos ir hacia el porvenir llevando la mente y los ojos bien abiertos.[10]

Algunas veces las organizaciones deben desarrollar sus propias proyecciones. Casi todas las empresas pronostican (proyectan) anualmente sus propios ingresos y utilidades. A veces también pronostican su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Como pronosticar es tan importante en la administración estratégica, y dado que la habilidad de pronosticar (en contraste a la habilidad de utilizar un pronóstico) es esencial, en este capítulo examinaremos más a fondo algunas herramientas de pronóstico.

De manera amplia, las herramientas de pronóstico pueden clasificarse en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando hay datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro. Por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el porvenir será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos van perdiendo precisión.

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos pronósticos son enormemente imprecisos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo al análisis de los datos en que están basados los pronósticos publicados, y al desarrollo de sus propias proyecciones. Las oportunidades y amenazas externas clave pueden identificarse de manera eficaz solamente por medio de buenos pronósticos. Los pronósticos acertados pueden proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas importantes. En cualquier caso, la proyección es vital en el proceso de administración estratégica y en el éxito de las organizaciones.

Formulación de suposiciones

La planificación sería imposible si no se formularan suposiciones. McConkey las define como "las mejores estimaciones que pueden tenerse en el presente respecto del impacto de los principales factores externos, sobre los cuales el gerente tiene —si acaso— un control limitado, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño o en la habilidad para lograr los resultados deseados".[11] Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables e imponderables que no pueden ser controlados o predecibles con completa precisión. Sin embargo, al formular estrategias no se debe hacer suposiciones sin fundamentos, sino suposiciones razonables basadas en la información disponible.

Identificando los eventos futuros que podrían tener un efecto importante en la compañía y formulando suposiciones razonables acerca de esos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo son necesarias para las tendencias y eventos futuros que tengan mayor probabilidad de afectar de manera significativa el negocio de la compañía. Al estar basadas en la mejor información disponible en un momento dado, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los futuros acontecimientos se desvían significativamente de las suposiciones, los estrategas saben que se requerirán acciones correctivas. En caso de carecer de suposiciones razonables, el proceso de formulación de estrategias podría perder su eficacia. Por lo general las empresas que cuentan con la mejor información hacen las suposiciones más precisas, lo que puede generarles ventajas competitivas importantes.

Análisis industrial: la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La *matriz de evaluación de factores externos (EFE)* permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-10, las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, propor-

TABLA 3-10 Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	**1.00**		**2.58**

ciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: "Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos".

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la tabla 3-10 se presenta un ejemplo de aplicación de la matriz EFE para un complejo de cines que cuenta con diez salas. Observe que el factor más relevante para tener éxito en este negocio es "La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión", tal como se indica mediante la ponderación de 0.12. También es importante observar que el cine local está manejando muy bien dos factores: "La universidad local se está expandiendo 6% anualmente" y "La tendencia hacia

una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión". Quizás el cine está repartiendo volantes en el campus e incluyendo yogur y bebidas saludables en el menú de su concesión. Observe que puede obtener 1, 2, 3 o 4 puntos en cualquier elemento de la columna Calificación. Tenga en cuenta también que, en la medida de lo posible, los factores son calificados en términos cuantitativos para evitar la vaguedad. Cuantifique los factores tanto como sea posible al construir la matriz EFE. Por último, observe que la puntuación ponderada total de 2.58 está por encima del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que este negocio de cines está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto hay áreas de oportunidad, ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0. Como indican las calificaciones de un punto, este negocio necesita capitalizar más la oportunidad "dos nuevos vecindarios en la zona" y la amenaza "el alquiler de películas por televisión de paga". En este grupo son muchos los factores basados en porcentajes. ¡Sea tan cuantitativo como pueda! Observe asimismo que las calificaciones van de 1 a 4 tanto en las oportunidades como en las amenazas.

En la tabla 3-11 se presenta una matriz EFE para UPS. Tome en cuenta que el investigador consideró los factores "los clientes están subcontratando su cadena de suministro" y "obligaciones en moneda extranjera" como los más importantes en esta industria, tal como indican los valores de ponderación 0.10. UPS califica más alto en las oportunidades 1 y 4. En general, UPS obtiene mejores calificaciones en los

TABLA 3-11 Matriz EFE real para UPS, Inc.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. El mercado europeo produce ~50% de las utilidades internacionales	0.04	4	0.16
2. África está alcanzando un buen nivel de desarrollo comercial	0.03	2	0.06
3. >24 alianzas con compañías de entrega asiáticas	0.07	2	0.14
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido el estadounidense	0.03	4	0.12
5. Los clientes están subcontratando hasta el cien por ciento de la cadena de suministro a un menor costo	0.10	3	0.30
6. El uso de sistemas inalámbricos para rastrear información se ha incrementado a nivel internacional	0.03	2	0.06
7. Se ha implementado tecnología telemática en ~12 000 vehículos de UPS estadounidenses	0.03	2	0.06
8. Los vehículos híbridos están disponibles para sumarse a la flotilla de automóviles de combustibles alternativos de UPS	0.06	3	0.18
9. Sólo 43.2% de los empleados no están sindicalizados	0.07	2	0.14
10. Los modelos de negocio directo al cliente requieren servicios de entrega que sean cien por ciento eficaces	0.03	2	0.06
Amenazas			
11. Incurrió en un cargo de 77 millones de dólares por obligaciones en moneda extranjera	0.10	3	0.30
12. Las variaciones en los precios del combustible para jets y el diesel causan fluctuaciones en los recargos, desde un aumento de 13% hasta una reducción 21.2%	0.08	3	0.24
13. Fluctuación adversa en el tipo de cambio (un descenso de 7.2% este año)	0.03	2	0.06
14. La normatividad contable requiere una nueva medición de los planes de pensión y prestaciones = una reducción de 44 millones de dólares al ingreso	0.04	1	0.04
15. Cambio de 1% en las tasas de la tendencia del costo de los servicios de salud = aumento de 83 millones de dólares por prestación de beneficios posteriores a la jubilación	0.06	3	0.18
16. El socio de la empresa conjunta para Dubái posee 20% de las opciones de venta	0.03	2	0.06
17. Ganancias mal distribuidas de las cuotas no estadounidenses ~2 200 millones de dólares	0.05	2	0.10
18. Los consumidores esperan "operaciones de negocios verdes"	0.04	3	0.12
19. Las tasas de desempleo en Estados Unidos continúan siendo de más o menos 10%	0.03	2	0.06
20. FedEx tiene mayor presencia internacional (27%, en comparación con el 24% del total de utilidades de UPS)	0.05	3	0.15
Totales	**1.00**		**2.59**

factores internos que en los externos, ya que la puntuación total de 2.59 es un poco menor que la de la matriz IFE análoga que se presenta en el capítulo siguiente.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los *factores críticos de éxito* en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP.

En la tabla 3-12 se proporciona un ejemplo de matriz de perfil competitivo. En él los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria son "la publicidad" y "la expansión global", como indica la ponderación de 0.20. Observe que si no hubiera una columna de ponderación en este análisis, cada factor sería igualmente importante. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales. Como puede ver, en la tabla 3-12 la Compañía 1 es la más fuerte en "calidad de los productos", lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que la compañía 2 es la más fuerte en "publicidad". De manera global, la compañía 1 resulta la más fuerte, según indica su puntuación ponderada total de 3.15, mientras que la Compañía 3 es la más débil.

Otros factores que se listan en la MPC muestra, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.20 y otra una calificación de 2.80 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

En la tabla 3-13 se presenta otra matriz de perfil competitivo. Observe que la Compañía 2 tiene productos de mejor calidad y mayor experiencia en administración. La Compañía 3 tiene la mejor participación de

TABLA 3-12 Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC)

		Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	**1.00**		**3.15**		**2.50**		**2.20**

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

TABLA 3-13 Otro ejemplo de matriz de perfil competitivo

		Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderadad	Calificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Calidad del producto	0.08	3	0.24	4	0.32	2	.16
Lealtad del cliente	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	4	.40
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Competitividad de precios	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia gerencial	0.01	2	0.02	4	0.04	3	.03
Total	**1.00**		**2.83**		**2.16**		**3.69**

mercado y el mejor sistema de inventarios. De acuerdo con las calificaciones, la Compañía 1 tiene el mejor precio. Nuevamente, evite asignar calificaciones duplicadas en cualquiera de las filas de una MPC.

La MPC que aparece en la tabla 3-14 fue desarrollada para UPS y compara dicha compañía con su principal rival, Federal Express. Observe que este análisis revela que UPS es más fuerte que FedEx en todas las áreas consideradas, excepto en comercio electrónico.

Nota para el estudiante

Al desarrollar y presentar su evaluación externa para la compañía, tenga en mente que obtener y mantener una ventaja competitiva es el propósito primordial del desarrollo de las listas de oportunidades y amenazas,

TABLA 3-14 Matriz de perfil competitivo real para UPS, Inc.

		UPS		FedEx	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.05	4	0.20	3	0.15
Estructura de la organización	0.08	2	0.16	1	0.08
Servicio al cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.07	4	0.28	3	0.21
Posición financiera	0.10	4	0.40	3	0.40
Dedicación de los empleados	0.08	4	0.32	3	0.24
Experiencia gerencial	0.10	4	0.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.08	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.06	2	0.12	3	0.18
Competitividad de precios	0.08	4	0.32	2	0.16
Total	**1.00**		**3.64**		**2.78**

la cadena de valor, y las matrices EFE y MPC. En esta sección de su proyecto oral o escrito, enfatice cómo y por qué los factores pueden dar como resultado una ventaja competitiva para la empresa. En otras palabras, en vez de limitarse a repasar las ponderaciones y calificaciones (que por cierto, son muy importantes), resalte los diferentes factores según la dirección que quiera darle a la compañía. En su análisis deje muy claro cómo la empresa, con su asesoría, puede someter a las firmas rivales o al menos competir con ellas en cuanto a rentabilidad. En esta parte de su proyecto exponga las razones clave de cómo y por qué su compañía puede prosperar entre sus rivales. Recuerde ser *prescriptivo* más que *descriptivo* en la forma en la que presente su proyecto. Si lo hace de manera oral, siéntase confiado y muestre pasión en vez de comportarse con timidez y desinterés. Definitivamente, "muestre los datos" a lo largo de todo el proyecto, ya que "la vaguedad" es la razón más común para el fracaso de los estudiantes en los análisis de casos.

Conclusión

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo implica que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. En este capítulo se presenta un marco para recabar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las compañías que no movilicen y empoderen a sus gerentes y empleados para identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave quizá no puedan anticipar las oportunidades y amenazas que surjan y, en consecuencia, correrán el riesgo de implementar estrategias ineficaces, perder oportunidades y terminar desapareciendo. Las empresas que no aprovechen el comercio electrónico y las redes mediáticas sociales se quedarán a la zaga tecnológica.

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es asegurar el desarrollo de un sistema de auditoría externa efectiva. Esto incluye el uso de las tecnologías de la información para crear un sistema de inteligencia competitiva que funcione. El enfoque de auditoría externa descrito en este capítulo es más informal en las compañías pequeñas, pero la necesidad de entender las tendencias y eventos clave no es menos importante para éstas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ayudar a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo. Las compañías multinacionales, en particular, necesitan un sistema de auditoría externa efectiva, ya que las fuerzas externas entre los países varían mucho.

Términos y conceptos clave

Análisis competitivo (p. 75)
Análisis industrial (p. 62)
Auditorías externas (p. 62)
Análisis del entorno (p. 62)
Director de análisis competitivo (p. 75)
Director de información (CIO) (p. 71)
Director de tecnología (CTO) (p. 71)
Fuerzas externas (p. 63)
Inteligencia competitiva (IC) (p. 74)
Internet (p. 71)
Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (p. 80)
Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 83)
Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 75)
Organización industrial (OI) (p. 65)
Regresión lineal (p. 80)
Similitud de recursos (p. 75)
Tecnologías de la información (TI) (p. 71)
Unidades habitacionales de asistencia (p. 68)
Uniformidad del mercado (p. 75)

Temas para repaso y debate

1. ¿McDonald's Corp. se beneficia más cuando el dólar tiene un valor alto o bajo? Explique por qué.
2. Explique cómo Facebook, Twitter y MySpace pueden representar una amenaza o una oportunidad para una compañía.
3. Clasifique los siete sitios web que se mencionan en la sección "Fuentes de información externa" en función de su utilidad para encontrar comunicados de prensa actuales de una compañía.
4. Si su matriz de perfil competitivo examina tres compañías y al final todas tienen la misma puntuación ponderada total, ¿el análisis sería útil de cualquier manera? ¿Por qué?
5. Describa el "proceso para llevar a cabo una auditoría externa" en una organización que está haciendo planificación estratégica por primera vez.

6. La recesión global llevó a miles de compañías a la bancarrota. ¿Este hecho por sí solo confirma que "los factores externos son *más importantes* que los factores internos" en la planificación estratégica? Analice esta afirmación.
7. Utilice una serie de gráficas bidimensionales (de dos variables) para ilustrar la relación histórica entre las siguientes variables: valor del dólar, precios del petróleo, tasas de interés y precios de las acciones. Mencione una implicación de cada gráfica para la planificación estratégica.
8. ¿Considera que las ventajas de un valor bajo del dólar compensan las desventajas de (1) una compañía que obtiene 60% de sus ingresos de otros países, y (2) una compañía que obtiene 10% de sus ingresos de otros países? Justifique su opinión.
9. La migración de personas ha disminuido (1) de región a región en Estados Unidos, (2) de la ciudad a los suburbios en todo el mundo, y (3) entre países en todo el mundo. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias para las compañías?
10. Los gobiernos de todo el mundo están recurriendo a la "nacionalización de las compañías" para sobrellevar los problemas económicos. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia para las compañías que compiten con estas empresas nacionalizadas?
11. Los gobiernos mundiales están recurriendo al "proteccionismo" para sobrellevar los problemas económicos, imponiendo aranceles y subsidios a los bienes importados y restricciones/incentivos a sus propias compañías para mantener los empleos en su país. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia para el comercio internacional?
12. Compare y contraste las obligaciones y responsabilidades de un CIO y las de un CTO en una compañía grande.
13. ¿Cuáles son los tres objetivos básicos de un programa de inteligencia competitiva?
14. Distinga entre uniformidad del mercado y similitud de recursos. Aplique estos conceptos a dos firmas rivales que conozca.
15. Digamos que usted trabaja para McDonald's y aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar la industria de la comida rápida. ¿La información de su análisis proporcionaría los factores de manera más inmediata para una matriz EFE, una matriz MPC o ninguna de ellas?
16. Explique por qué es apropiado que las calificaciones en una matriz EFE sean de 1, 2, 3 o 4 puntos para cualquier oportunidad o amenaza.
17. ¿Por qué se recomienda incluir alrededor de 20 factores en una matriz EFE en vez de 10 o 40?
18. Al desarrollar una matriz EFE, ¿representaría una ventaja acomodar sus oportunidades de acuerdo con la ponderación más alta y hacer lo mismo para sus amenazas? Explique.
19. Al desarrollar una matriz EFE, ¿sería mejor tener 10 oportunidades y 10 amenazas, o estaría bien tener 17 oportunidades (o amenazas) y 3 amenazas (u oportunidades) para alcanzar un total de 20 factores, como es deseable?
20. ¿Los factores críticos para el éxito pueden o deben incluir factores externos en una MPC? Explique.
21. Explique cómo se conduce una auditoría externa de administración estratégica.
22. Identifique una tendencia económica, social, política o tecnológica reciente que afecte de manera importante al Pizza Hut local.
23. Analice la afirmación siguiente: las oportunidades y amenazas importantes normalmente son resultado de una interacción entre las tendencias ambientales clave, y no de un sólo evento o factor externo.
24. Identifique dos industrias que estén experimentando cambios tecnológicos rápidos y tres que estén experimentando pocos cambios tecnológicos. ¿Cómo difiere la necesidad de pronósticos tecnológicos en estas industrias? ¿Por qué?
25. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria en Estados Unidos.
26. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de administración estratégica?
27. Como propietario de un negocio pequeño, explique cómo organizaría un sistema de detección de información estratégica. ¿De qué manera organizaría un sistema así en una empresa grande?
28. Construya una matriz EFE para una organización de su elección.
29. Mencione algunas ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las competitivas.
30. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y la bolsa de valores en los siguientes meses? Cuando la bolsa de valores repunta, ¿las tasas de interés siempre bajan? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
31. Digamos que su jefe desarrolla una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Cómo sugeriría reducir el número de factores a 20?
32. Analice si es ético recabar inteligencia competitiva.
33. Analice si es ético cooperar con firmas rivales.
34. ¿Concuerda con los teóricos OI en que los factores externos son más importantes que los internos para que una firma alcance una ventaja competitiva? Explique su opinión y la de ellos.
35. Defina, compare y contraste las ponderaciones y las calificaciones en una matriz EFE.
36. Desarrolle una matriz de perfil competitivo para su universidad. Incluya seis factores.
37. Enumere las 10 áreas externas que originan las oportunidades y las amenazas.

Notas

1. York Freund, "Critical Success Factors", *Planning Review* 16, núm. 4 (julio-agosto de 1988): 20.
2. Ann Zimmerman, "Gift Shoppers Flocked to the Web", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2010, B1.
3. Bill Saporito, "Companies that Compete Best", *Fortune*, 22 de mayo de 1989, 36.
4. Kenneth Sawka, "Demystifying Business Intelligence", *Management Review*, octubre de 1996, 49.
5. John Prescott y Daniel Smith, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers", *Planning Review* 17, núm. 3 (mayo-junio de 1989): 6-13.
6. M. J. Chen. "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21 (1996): 106.
7. S. Jayachandran, J. Gimeno y P. R. Varadarajan, "Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for

Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 63, 3 (1999): 59; y M. J. Chen, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21 (1996): 107-108.
8. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 63.
9. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 24-27.
10. horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp
11. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre-octubre de 1988): 67.

Lecturas sobre temas actuales

Allio, Robert J. "In this Recession's Aftermath, CEO's Face Unique Threats and Opportunities". *Strategy & Leadership* 38, núm. 4 (2010): 27.

Denning, Stephen. "Masterclass: Managing the Threats and Opportunities of the Open Corporation". *Strategy & Leadership* 38, núm. 6 (2010): 16.

Holburn, Guy L. F. y Bennet A. Zeiner. "Political Capabilities, Policy Risk, and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Generation Industry". *Strategic Management Journal* 31, núm. 12 (diciembre de 2010): 1290-1315.

Ghemawat, Pankaj. "Finding Your Strategy in the New Landscape". *Harvard Business Review*, marzo de 2010, 54-61.

Gulati, Ranjay, Nitin Nohria y Franz Wohlgezogen. "Roaring Out of Recession", *Harvard Business Review*, March 2010, 62–69.

Haas, Martine R. "The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization". *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (octubre de 2010): 989.

Kilduff, Gavin J., Hillary Anger Elfenbein y Barry M. Staw. "The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition". *Academy of Management Journal* 53, núm. 5 (octubre de 2010): 943-969.

Lam, Shun Yin. "What Kind of Assumptions Need to be Realistic and How to Test Them: A Response to Tsang (2006)". *Strategic Management Journal* 31, núm. 6 (junio de 2010): 679-687.

Makridakis, Spyros, Robin M. Hogarth y Anil Gaba. "Why Forecasts Fail. What to Do Instead". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 83-95.

Ofek, Elie y Luc Wathieu. "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?" *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, 124-131.

Yang, Hongyan, Corey Phelps y H. Kevin Steensma. "Learning From What Others Have Learned From You: The Effects of Knowledge Spillovers on Originating Firms". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 371-389.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 3A

Certificación en Inteligencia Competitiva (IC)

Objetivo

Este ejercicio ampliará su conocimiento en IC, que es la acción de definir, recabar, analizar y distribuir información sobre los productos, los clientes y los competidores, con el propósito de apoyar a los ejecutivos y gerentes al momento de tomar decisiones estratégicas para una organización. Con la información correcta, las compañías pueden evitar sorpresas desagradables, ya que tienen la oportunidad de anticipar los movimientos de los competidores y disminuir el tiempo de respuesta. La información IC está disponible en periódicos y revistas como *Wall Street Journal*, *Business Week* y *Fortune*; además, Internet ha hecho que la recolección de información sea más sencilla. Sin embargo, como Internet contiene mayormente material del dominio público, es menos probable que la información que se recaba por ese medio sea confiable. De hecho, existe el riesgo de que los datos sean errónea y, por lo tanto, constituyan una fuente poco fiable para los usuarios, por lo que los investigadores a menudo dudan de la misma. En consecuencia, muchos de ellos dedican parte de su tiempo y presupuesto a recabar inteligencia de primera mano, lo que incluye emplear redes sociales con expertos de la industria, asistir a exposiciones y conferencias, recabar información de sus propios clientes y proveedores, y otras actividades parecidas. Internet se usa sobre todo para reunir información acerca de lo que la compañía

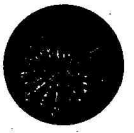
dice de sí misma y de su presencia online (en forma de enlaces a otras compañías, su estrategia respecto de sus buscadores y su publicidad online, menciones en foros de debate y en blogs, etc.). En IC también son importantes las bases de datos de los subscriptores online y las fuentes de noticias, que han simplificado el proceso de recolección de fuentes secundarias. Las fuentes mediáticas sociales también se han vuelto importantes, ya que proporcionan nombres de entrevistados potenciales y opiniones y actitudes, e incluso, a veces, noticias de último momento.

Instrucciones

Paso 1 Haga una búsqueda en Google de los siguientes cinco temas de IC y escriba un breve informe general de cada uno.

1. Profesionales de inteligencia estratégica y competitiva.
2. *The Journal of Competitive Intelligence and Management.*
3. The Institute for Competitive Intelligence.
4. The Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence.
5. *Competitive Intelligence Ethics: Navigating the Gray Zone.*

Ejercicio 3B



Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media. La compañía enfrenta competidores fuertes pero diferentes en cada uno de estos segmentos, como se describe en el caso de cohesión. Las oportunidades y amenazas externas que Disney enfrenta son distintas en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores externos críticos para el éxito. Este análisis externo es muy importante en la planificación estratégica, porque las compañías necesita explotar las oportunidades y evitar o, por lo menos, disminuir las amenazas.

Instrucciones

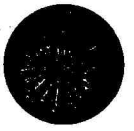
Paso 1 Visite http://corporate.disney.go.com/ y revise las cinco divisiones principales de Disney.

Paso 2 Realice una investigación para determinar las que, desde su punto de vista, serían las cuatro amenazas y las cuatro oportunidades más importantes para la planificación estratégica dentro de los cinco segmentos de negocio de Disney.

Paso 3 Con base en la información obtenida en el paso 2, desarrolle matrices EFE divisionales para Disney. Trabaje en equipo si así lo requiere su profesor. Necesitará realizar una matriz EFE para cada segmento.

Paso 4 Clasifique las 20 oportunidades desarrolladas en el paso anterior para que los altos ejecutivos de Disney puedan elaborar una matriz EFE corporativa.

Ejercicio 3C



Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar matrices EFE; las matrices EFE resumen los resultados de una auditoría externa, y son una herramienta importante usada por los estrategas.

Instrucciones

Paso 1 En conjunto con otros dos estudiantes, prepare una matriz EFE para Disney. En caso de ser necesario, revise el caso de cohesión (p. 24) y el ejercicio 1B (p. 39), para identificar las oportunidades y amenazas externas. Utilice la información en las encuestas industriales de S&P que se recomendaron en

el ejercicio 1B. Asegúrese de no incluir las estrategias como oportunidades, pero sí mencionar tantas cantidades monetarias, porcentajes, cifras y proporciones como le sea posible.

Paso 2 Las tres personas del equipo que participen en este ejercicio deben registrar en el pizarrón las puntuaciones ponderadas totales obtenidas en sus matrices EFE. Escriba sus iniciales junto a sus puntuaciones para facilitar su identificación.

Paso 3 Compare las puntuaciones ponderadas con las de los demás equipos. ¿Cuál equipo se acercó más a la respuesta del profesor? Analice las razones de las variaciones en las puntuaciones reportadas en el pizarrón.

Ejercicio 3D

Realización de una evaluación externa

Objetivo

Este ejercicio le ayudará a realizar una evaluación externa. Una parte importante en la preparación de una auditoría externa consiste en navegar en Internet y examinar las fuentes de información publicadas a fin de determinar las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos relevantes. Las oportunidades y amenazas externas deben identificarse y evaluarse antes de formular las estrategias de manera eficaz.

Instrucciones

Paso 1 Elija una compañía o negocio en el que haya trabajado o trabaje actualmente. Realice una auditoría externa para la misma. Encuentre las oportunidades y amenazas en algunos asuntos recientes en los periódicos y revistas. Busque información en Internet. Emplee estos sitios web (u otros de alcance local que puedan ser útiles):

http://marketwatch.multexinvestor.com
www.hoovers.com
http://moneycentral.msn.com
http://finance.yahoo.com
www.clearstation.com
http://us.etrade.com/e/t/invest/markets.
http://globaledge.msu.edu/industries/

Paso 2 Liste por escrito las 10 oportunidades y las 10 amenazas a las que se enfrenta esta compañía. Sea específico al momento de enunciar cada factor.

Paso 3 Incluya la fuente bibliográfica de la que obtuvo la información.

Paso 4 Escriba un resumen de tres páginas citando sus hallazgos y entréguelo a su profesor.

Ejercicio 3E

Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad

Objetivo

Casi todas las escuelas y universidades hacen planificación estratégica. De manera consciente y sistemática, estas instituciones identifican y evalúan las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta la educación superior en su estado, la nación o el mundo.

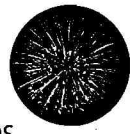
Instrucciones

Paso 1 Reúnase con dos compañeros de clase y preparen una matriz EFE para su institución.

Paso 2 Escriba en el pizarrón su puntuación total ponderada en una columna que incluya las puntuaciones de todos los equipos. Incluya sus iniciales junto a su puntuación para facilitar la identificación.

Paso 3 ¿Cuál equipo vio las estrategias de su escuela de manera más positiva? ¿Cuál equipo las vio de manera más negativa? Analice las diferencias.

Ejercicio 3F



Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con las siguientes cinco divisiones: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media. La compañía enfrenta competidores fuertes pero diferentes en cada uno de estos segmentos. Este ejercicio le ayudará a evaluar a los diferentes competidores de una empresa en todas sus divisiones.

Instrucciones

Paso 1 Visite http://corporate.disney.go.com/ y revise las cinco divisiones principales de Disney.

Paso 2 Realice una investigación para determinar los tres principales competidores de Disney en cada una de las cinco divisiones.

Paso 3 Forme un equipo con otros tres estudiantes.

Paso 4 Cada uno de los miembros del equipo debe elegir una división de Disney y desarrollar una matriz de perfil competitivo para el segmento en cuestión. Incluyan las dos compañías rivales más relevantes en cada una de las matrices.

Ejercicio 3G



Desarrollo de una MPC para Walt Disney

Objetivo

Monitorear el desempeño y las estrategias de los competidores es un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para ayudarle a evaluar la posición competitiva de las organizaciones de una industria dada, y asimilar dicha información en forma de una matriz de perfil competitivo.

Instrucciones

Paso 1 Reúna la información del ejercicio 1B. Revise el caso de cohesión y lea nuevamente la sección acerca de los competidores (pp. 31-37).

Paso 2 Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a Disney y a CBS.

Paso 3 Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor para que la califique.

Ejercicio 3H

Desarrollo de una MPC para mi universidad

Objetivo

Su escuela o universidad compite con todas las demás instituciones educativas del mundo, especialmente con las que están en su propio estado. Los fondos estatales, los estudiantes, el profesorado, el personal, las donaciones, los obsequios y los fondos federales son áreas de competitividad. Otras áreas son los programas deportivos, la vida en los dormitorios, la reputación académica, la ubicación y los servicios en las diferentes carreras. El propósito de este ejercicio es que usted piense competitivamente acerca del negocio de la educación en su estado.

Instrucciones

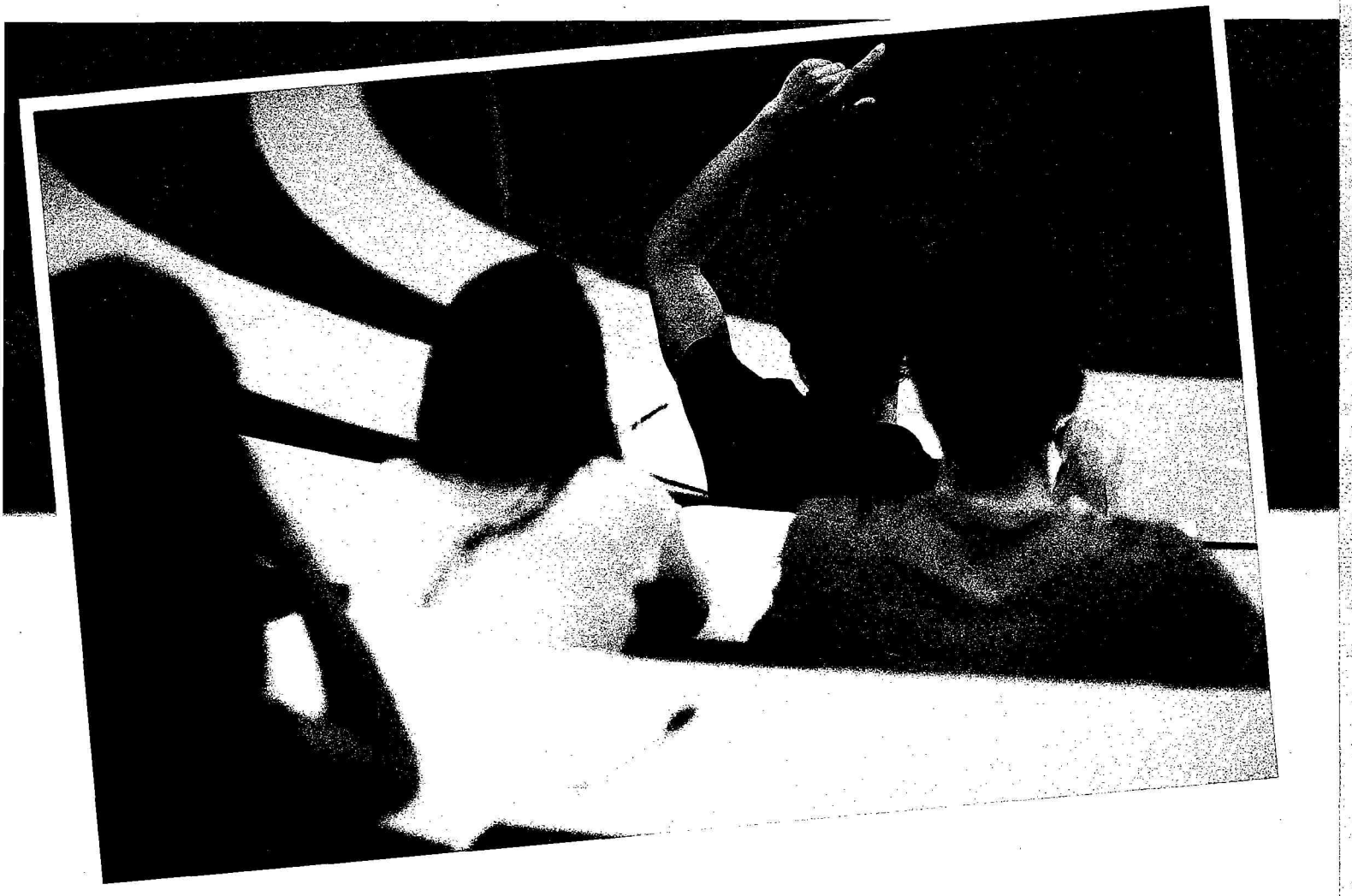
Paso 1 Identifique dos escuelas o universidades en su estado que compitan directamente con su institución por los estudiantes. Entreviste a diferentes personas —quizás a algunos de sus compañeros de clase— que

estén al tanto de las fortalezas y debilidades de esas universidades. Registre la información de las dos universidades competidoras.

Paso 2 Prepare una matriz de perfil competitivo para su institución y para las dos instituciones competidoras. Incluya por lo menos los 10 factores siguientes en su análisis:

1. Costos de colegiatura.
2. Calidad del profesorado.
3. Reputación académica.
4. Tamaño promedio de un grupo.
5. Áreas verdes del campus.
6. Programas deportivos.
7. Calidad de los estudiantes.
8. Programas de posgrado.
9. Ubicación del campus.
10. Cultura del campus.

Paso 3 Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor, para que éste la evalúe.



"CITAS NOTABLES"

"Al igual que un producto o servicio, el proceso de planeación debe administrarse y moldearse, si ha de servir a los ejecutivos como vehículo para la toma de decisiones estratégicas".
—Robert Lenz

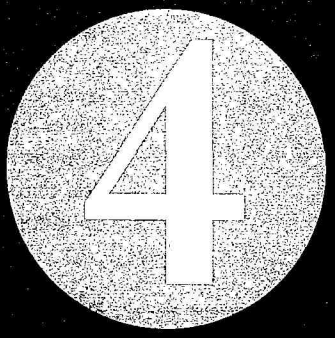
"La diferencia entre hoy y hace cinco años es que los sistemas de información tenían funciones limitadas. No se apostaba toda la empresa por ellos, ahora sí".
—William Gruber

"Un liderazgo débil puede destruir hasta la estrategia más sólida".
—Sun Tzu

"Una empresa que sigue empleando una estrategia que fue exitosa en el pasado al final e inevitablemente caerá víctima de la competencia".
—William Cohen

"Los grandes espíritus siempre se han enfrentado a la oposición violenta de las mentes mediocres".
—Albert Einstein

"La idea es concentrar nuestra fuerza contra la debilidad relativa de nuestro competidor".
—Bruce Henderson



Evaluación interna

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo realizar una auditoría interna de administración estratégica.
2. Analizar la visión basada en los recursos en la administración estratégica (VBR).
3. Analizar las principales interrelaciones entre las áreas funcionales de la empresa.
4. Identificar las funciones o actividades básicas que conforman las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de la información.
5. Explicar cómo determinar y priorizar las fortalezas y debilidades internas de una empresa.
6. Explicar la importancia del análisis de las razones financieras.
7. Analizar la naturaleza y la función de los sistemas de administración de la información en la administración estratégica.
8. Desarrollar una matriz de evaluación de factores internos (EFI).
9. Explicar el análisis de costos y beneficios, el análisis de la cadena de valor y el benchmarking como herramientas de la administración estratégica.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 4A
Aplicar el análisis del punto de equilibrio

Ejercicio 4B
Desarrollar EFI divisionales para Disney

Ejercicio 4C
Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney

Ejercicio 4D
Construir una matriz EFI para Walt Disney

Ejercicio 4E
Construir una matriz EFI para mi universidad

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales, como las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de administración de información. Se examinarán las relaciones entre estas áreas y también las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de las áreas funcionales. Se describirá el proceso para llevar a cabo una auditoría interna y se presentará la visión basada en los recursos de la administración estratégica, así como el concepto de análisis de la cadena de valor (ACV). La casa editora de este libro de texto, Pearson PLC, realiza un trabajo excelente en el uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas, así que presentaremos a esta empresa en el caso inicial de este capítulo.

Naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. En la figura 4-1 se ilustra la parte correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica.

Caso de administración estratégica de excelencia

PEARSON PLC

Con sede en Londres, Pearson PLC fue fundada en 1844 y cuenta con 37 000 empleados en más de 60 países. Pearson cotiza en la bolsa de valores de Londres y de Nueva York (UK: PSON; NYSE:PSO). La empresa tuvo ventas por más de $9 200 millones en el año 2010 con una utilidad bruta de $4 980 millones. El margen de utilidades de 2010 fue de 22.9% y su rendimiento sobre la inversión fue de 10.23%. Gracias a su excelente manejo de la administración estratégica, Pearson está superando a todos sus competidores, entre los que se encuentran McGraw-Hill, Thomson Reuters Corporation, Houghton Mifflin Harcourt Publishing y Gannett Company.

Pearson opera en tres unidades estratégicas de negocio: 1) Pearson Education, 2) Financial Times y 3) Penguin. Pearson Education cuenta con una división orientada a la educación secundaria, Prentice Hall Secondary Education Division (grados 6-12), una editorial de libros de texto para nivel secundaria, bachillerato y profesional, así como tecnológicos, líder en Estados Unidos. Las marcas de Pearson Education incluyen Addison-Wesley, Allyn & Bacon, Benjamin Cummins, Longman, Merrill y Prentice Hall. Este libro de texto de Prentice Hall está disponible en todo el mundo y en varios idiomas.

Mediante su unidad estratégica de negocios, Financial Times, Pearson publica el periódico *Financial Times* y ofrece otros productos tales como FT.com, Mergermarket, dealReporter, Wealthmonitor, Pharmawire, Investors Chronicle, Fianancial Adviser, y The Banker. La unidad estratégica de negocios de Pearson, Penguin, publica tanto libros de ficción como de no ficción bajo las marcas Penguin, Hamish Hamilton, Putnam, Berkley y Dorling Kindersley.

A lo largo de los últimos cinco años, Pearson ha aumentado sus márgenes de utilidades y reducido el capital de trabajo promedio como porcentaje de las ventas, tanto en Pearson Education como en Penguin, de un 30.7% a un 26.3%, con lo que ha logrado liberar capital para mayores inversiones.

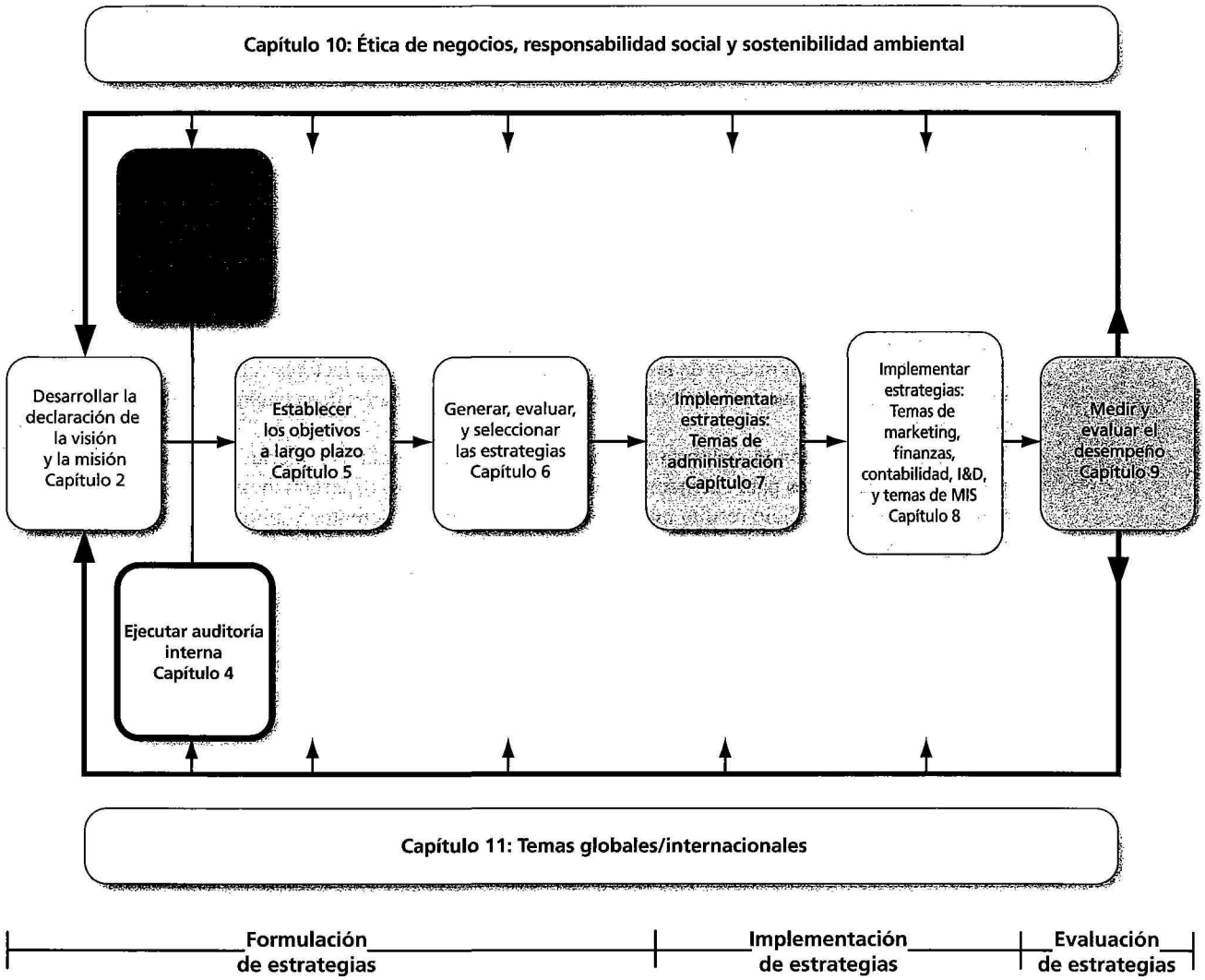


A la CEO de Pearson, Marjorie Scardino, le "incomoda" el hecho de que 3% de Pearson pertenezca al fondo de riqueza soberana de Libia. Por lo que está buscando la certeza de que el congelamiento de los activos libios por parte de Reino Unido cubra esta participación. Esta situación refleja el nuevo problema que están enfrentando distintas empresas europeas que tienen a la Libyan Investment Authority como accionista. "Nos encontramos ante una situación terrible", afirma Scardino, y enfatiza el hecho de que "Pearson, como empresa pública no tiene control alguno sobre quién invierte en sus acciones".

Fuente: Basado en: Simon Zekaria, "Pearson Raises Its Forecast for 2010", *Wall Street Journal*, 20 de enero de 2011, B5. También en documentos de la empresa.

FIGURA 4-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40.

Fuerzas internas clave

En un texto de administración estratégica sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones; además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones, por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios.

Las áreas funcionales difieren según el tipo de organización, como en los hospitales, las universidades y las dependencias gubernamentales. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales serían el departamento de cardiología, hematología, enfermería, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad serían los programas deportivos, los servicios de colocación, el alojamiento, la recaudación de fondos, la investigación académica, la orientación y los programas intramuros. Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta fortalezas y debilidades particulares.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, la compañía Research in Motion (RIM) explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo al producir una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas.

FIGURA 4-2

Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa

Debilidades ⇒ Fortalezas ⇒ Competencias distintivas ⇒ Ventaja competitiva

La figura 4-2 ilustra que todas las empresas deben esforzase siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.

Proceso para llevar a cabo una auditoría interna

El proceso de una *auditoría interna* es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, como se describió en el capítulo 3, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Este ejercicio resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura en conjunto analizan los temas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, comprenden mejor los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. En las organizaciones que no emplean la administración estratégica, la interacción de los gerentes de marketing, finanzas y manufactura suele ser intrascendente. Así que realizar una auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización. La palabra *comunicación* quizá sea la más importante en la administración.

Para llevar a cabo una auditoría interna es necesario recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los factores críticos de éxito, como lo son las fortalezas y las debilidades, pueden identificarse y priorizarse de la forma en que se mostró en el capítulo 3. De acuerdo con William King, un grupo de trabajo conformado por gerentes de las diferentes unidades de la organización, ayudados por el personal, deberá identificar las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que determinarán el futuro de la empresa. Al respecto, King señala:

> Como sabe cualquier gerente con experiencia, sacar conclusiones relativas a las 10 o 20 fortalezas y debilidades organizacionales más importantes es una tarea difícil, dado que están involucrados gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista en la organización. Elaborar una lista de 20 páginas de las fortalezas y debilidades es una tarea relativamente sencilla, pero una lista de las 10 o 15 más importantes supone un análisis y negociación profundos. Esto se debe a los juicios involucrados y al impacto inevitable que dicha lista tendrá en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.[1]

La administración estratégica es un proceso que exige una gran dosis de interactividad y una coordinación efectiva entre los gerentes administrativos, los de marketing, los de finanzas y contabilidad, los de producción y operaciones, los de I&D y los de sistemas de administración de la información. A pesar de que los estrategas supervisen el proceso de administración estratégica, para que éste sea exitoso, es necesario que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto y de esta manera aporten ideas e información. Por ejemplo, quizá los gerentes financieros deban restringir el número de opciones viables a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos que demanden objetivos más altos para los gerentes de marketing. Un punto clave para el éxito organizacional es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Gracias a la participación en una auditoría interna de administración estratégica es que los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es esencial para establecer de manera eficaz los objetivos y las estrategias.

Ignorar las relaciones entre las áreas funcionales de una empresa puede ser perjudicial para la administración estratégica, y la cantidad de relaciones que se deben administrar aumenta de manera drástica con el tamaño, la diversidad y la dispersión geográfica de la empresa, así como con el número de productos o servicios que ofrece. En general, las entidades gubernamentales y las organizaciones no lucrativas no destacan el valor de las relaciones existentes entre las funciones del negocio. Algunas empresas dan demasiada importancia a una función a expensas de otras. Como explicó Ansoff:

> Durante los primeros 50 años, las empresas exitosas centraron sus energías en optimizar el desempeño de alguna de sus principales funciones: producción y operaciones, I&D o marketing. En la actualidad, ante la creciente complejidad y el dinamismo del entorno, el éxito depende cada vez más de una combinación prudente de varias perspectivas funcionales. La transición del enfoque monofuncional hacia uno multifuncional es esencial para que la administración estratégica tenga éxito.[2]

El *análisis de razones financieras* demuestra la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Una disminución del rendimiento sobre la inversión o de la razón del margen de utilidad puede ser consecuencia de un marketing ineficaz, de políticas administrativas deficientes, de errores en la investigación y el desarrollo o de un sistema de administración de la información débil. La efectividad de las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias depende del entendimiento cabal de las repercusiones de cada función del negocio sobre las demás. Para que las estrategias tengan éxito, es necesario un esfuerzo coordinado de todas las áreas funcionales del negocio. En el caso de la planeación, George escribió:

> Conceptualmente, podemos separar la planeación para su análisis teórico, pero en la práctica, no es una entidad distinta ni aislada. La función de planeación se mezcla con todas las demás funciones del negocio y es como la tinta imposible de separar una vez que se mezcla con el agua. Permea a toda la organización y forma parte del todo que implica administrar una organización.[3]

Visión basada en los recursos (VBR)

Para algunos investigadores es tan importante la parte de la auditoría interna del proceso de administración estratégica que la asimilan a la importancia de la auditoría externa. En el siguiente párrafo Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante:

> En un mundo en el cual las preferencias del cliente son volátiles, la identidad de los clientes es siempre cambiante y las tecnologías para cumplir con los requisitos de los clientes están en constante evolución, orientarse en el exterior no brinda un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo se encuentra en un estado de continuo cambio, los propios recursos y capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por esta razón, definir una empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede proporcionar una base mucho más perdurable para formular una estrategia.[4]

El enfoque de la *visión basada en los recursos (VBR)* para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. A diferencia de la teoría O/I, presentada en el capítulo anterior, los defensores del enfoque VBR afirman que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, los cuales pueden clasificarse en tres categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.[5] Los recursos físicos comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los recursos humanos incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades; y los recursos organizacionales son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etcétera. La teoría VBR afirma que, en realidad, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.

La premisa básica del enfoque VBR es que la combinación, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes al momento de formular estrategias que puedan conducir hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible. Administrar estratégicamente de

acuerdo con el enfoque VBR implica desarrollar y explotar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, así como mantener y fortalecer tales recursos sobre una base continua. La teoría afirma que una empresa se puede beneficiar de aplicar una estrategia que no esté implementando ninguna empresa rival. De acuerdo con los teóricos del enfoque VBR, cuando otras empresas son incapaces de imitar una estrategia en particular, entonces la empresa en cuestión cuenta con una ventaja competitiva sostenible.

Para que un recurso sea valioso, debe ser: 1) poco común, 2) difícil de imitar o 3) difícil de sustituir. Estas tres características de los recursos, conocidas también como *indicadores empíricos*, permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su efectividad y que conduzcan al logro de una ventaja competitiva sostenible. Cuanto menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa.

Los recursos poco comunes son aquellos que otras empresas rivales no poseen. Si muchas empresas cuentan con el mismo recurso, entonces es posible que implementen estrategias similares, por lo que ninguna tendrá una ventaja competitiva sostenible. Esto no quiere decir que los recursos que son comunes no sean valiosos, ya que en realidad contribuyen a que la empresa tenga oportunidades de prosperar económicamente. Sin embargo, para sostener una ventaja competitiva, se tendrá mayor ventaja si los recursos son poco comunes.

También es importante que tales recursos sean difíciles de imitar. Según los teóricos del enfoque VBR, si para las empresas no es fácil obtenerlos, entonces será más probable que dichos recursos conduzcan a una mayor ventaja competitiva que los que son fáciles de imitar. Aunque una empresa utilice recursos poco comunes, sólo se alcanzará una ventaja competitiva sostenible si otras empresas no están en condiciones de obtenerlos con facilidad.

El tercer indicador empírico que contribuye a que los recursos sean una fuente de ventaja competitiva es la posibilidad de reemplazarlos. A partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter, una empresa será capaz de conservar su ventaja competitiva en la medida en que no existan sustitutos viables. Sin embargo, aunque una empresa competidora no logre imitar a la perfección los recursos de otra, aún podrá obtener una ventaja competitiva sostenible, si logra sustituir esos recursos por otros.

El enfoque VBR ha seguido ganando adeptos y continúa tratando de comprender mejor la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible en la administración estratégica. No obstante, como observó en el capítulo 3, es imposible asegurar que los factores internos o los externos serán siempre (o incluso de manera consistente) los más importantes cuando se busque una ventaja competitiva. Entender los factores internos y externos y, principalmente, comprender las relaciones entre ellos, será la clave para formular una estrategia eficaz (la cual se analiza en el capítulo 6). Debido a los constantes cambios que experimentan los factores internos y los externos, los estrategas buscan identificar y aprovechar los cambios positivos y amortiguar los efectos de los negativos en un esfuerzo continuo por obtener y conservar la ventaja competitiva de una empresa. En esto consiste la esencia y el reto de la administración estratégica, y la supervivencia de la empresa suele depender de ello.

Integración de estrategia y cultura

Quizá las relaciones entre las actividades funcionales de negocio se puedan ejemplificar mejor mediante la cultura organizacional, un fenómeno interno que permea a todos los departamentos y divisiones de una organización. La *cultura organizacional* se define como "un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir".[6] Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos al momento de tomar decisiones estratégicas.

La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y, en gran medida, inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Con una extraordinaria resistencia al cambio, la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios.

Los *productos culturales* que se definen en la tabla 4-1, comprenden los valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son herramientas que los estrategas pueden utilizar para influir y dirigir las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. La cultura organizacional es comparable con la personalidad de un individuo en el sentido de que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni dos individuos con la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables.

TABLA 4-1 Definiciones de ejemplos de productos culturales

Ritos	Conjuntos de actividades planificadas que consolidan varias formas de expresión cultural en un solo acontecimiento.
Ceremonia	Varios ritos conectados entre sí.
Ritual	Conjunto estandarizado de conductas para manejar la ansiedad.
Mito	Narración de sucesos imaginarios, que suele no estar sustentada en hechos.
Epopeya	Narración histórica que describe los logros extraordinarios de un grupo y de sus líderes.
Leyenda	Narración de algún acontecimiento maravilloso que se ha ido transmitiendo por generaciones y que no está sustentada por ningún hecho.
Historia	Narración normalmente basada en hechos reales.
Cuentos populares	Historia ficticia.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, acontecimiento, cualidad o relación utilizada para dar significado.
Lenguaje	Manera particular en la que los miembros de un grupo se comunican entre sí.
Metáforas	Resumen verbal empleado para representar una imagen o para reforzar valores antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta.
Creencia	Entendimiento de un fenómeno particular.
Héroes/heroínas	Individuos a quienes se les tiene un gran respeto.

Fuente: Basado en H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, núm. 4 (octubre 1984): 655.

En Google la cultura es muy informal. A los empleados se les motiva a andar por los pasillos en patinetas y a escribir lluvias de ideas en los pizarrones blancos que se encuentran colocados por todos lados. En cambio, la cultura en Procter & Gamble (P&G) es tan rígida que los empleados, a manera de broma, se llaman a sí mismos "Proctoides". A pesar de esta diferencia, las dos empresas están intercambiando empleados y participando en las sesiones de capacitación de una y otra. ¿Por qué? Pues porque P&G gasta más dinero en publicidad que ninguna otra empresa y Google quiere más de los $8 700 millones que P&G gasta en publicidad cada año; P&G se ha percatado de que la próxima generación de consumidores de detergente, papel sanitario y crema corporal pasa ahora más tiempo en línea que viendo televisión.

Las dimensiones de la cultura organizacional permean todas las áreas funcionales del negocio. En cierto sentido, es un arte descubrir los valores y creencias básicos que están profundamente enraizados en la rica gama de historias, lenguaje, héroes y rituales de una organización; sin embargo, los productos culturales pueden encerrar tanto fortalezas como debilidades importantes. La cultura es un aspecto de la organización que ya no debe soslayarse en el proceso de una auditoría interna de la administración estratégica, puesto que la cultura y la estrategia deben trabajar en conjunto.

La tabla 4-2 presenta algunos ejemplos de aspectos (posibles) de la cultura de una organización. Observe que se podría pedir a los empleados o al gerente calificar el grado al que cierta dimensión caracteriza a la empresa. Cuando una empresa adquiere a otra, la integración de ambas culturas puede ser muy importante. Por ejemplo, en la tabla 4-2, una empresa puede obtener una mayoría de 1's (bajo) y la otra una mayoría de 5's (alto), lo cual supondría un problema estratégico de gran envergadura.

El proceso de la administración estratégica suele verificarse principalmente dentro de la cultura de la organización en cuestión. Lorsch encontró que los ejecutivos de empresas exitosas mantienen un compromiso emocional con la cultura de su organización; además concluyó que la cultura puede inhibir la administración estratégica de dos maneras fundamentales. Primera, los gerentes suelen soslayar la importancia de las condiciones externas en constante cambio, porque están cegados por creencias fuertemente arraigadas. Segunda, cuando una cultura en particular ha resultado eficaz en el pasado, la respuesta natural es conservarla en el futuro, aun en momentos de grandes cambios estratégicos.[7] La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su gente con un objetivo común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura organizacional tiene repercusiones considerables sobre las decisiones de la empresa y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez. Sin embargo, si la cultura empresarial no brinda su apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. Cuando la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, el resultado será la confusión y la desorientación.

TABLA 4-2 Ejemplos de los aspectos (posibles) de la cultura organizacional

Dimensión	Bajo	Grado			Alto
1. Fuerte ética del trabajo; llegar temprano y salir tarde.	1	2	3	4	5
2. Altos estándares éticos; se sigue un claro código de ética de negocios.	1	2	3	4	5
3. Vestimenta formal; se espera el uso de camisa y corbata.	1	2	3	4	5
4. Vestimenta informal; muchos días de vestimenta casual.	1	2	3	4	5
5. Fomento a la socialización fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
6. No se cuestionan las decisiones del supervisor.	1	2	3	4	5
7. Fomento al reporte de incidentes.	1	2	3	4	5
8. Consciencia de la salud, tener un programa de bienestar.	1	2	3	4	5
9. Se permite el "trabajo desde casa".	1	2	3	4	5
10. Fomento a la creatividad, innovación y apertura mental.	1	2	3	4	5
11. Apoyo a las mujeres y las minorías; hay igualdad de oportunidades.	1	2	3	4	5
12. Fomento a la responsabilidad social; filantropía.	1	2	3	4	5
13. Tener muchas juntas.	1	2	3	4	5
14. Fomento del estilo gerencial participativo.	1	2	3	4	5
15. Preservación del medio ambiente; contar con un programa de sustentabilidad.	1	2	3	4	5

La cultura de una organización debe infundir entusiasmo en las personas para implementar las estrategias. Allarie y Firsirotu enfatizan la necesidad de comprender la cultura:

> La cultura puede explicar las insuperables dificultades que una empresa enfrenta cuando intenta cambiar su dirección estratégica. La cultura "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios requeridos por las estrategias.[8]

En el estudio de la administración estratégica, el valor potencial de la cultura organizacional aún no se ha comprendido en su totalidad. Ignorar el efecto de la cultura sobre la relación entre las áreas funcionales del negocio genera barreras en la comunicación, falta de coordinación y la incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Es inevitable que se presente cierta tensión entre la cultura y la estrategia de la empresa, pero ésta no debe alcanzar un punto en el cual las relaciones se rompan y la cultura se torne hostil. El desorden resultante entre los miembros de la organización alteraría la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Por otra parte, una cultura organizacional que brinda apoyo facilitaría en gran medida la administración.

Por lo general, las fortalezas y debilidades internas asociadas a la cultura empresarial se ignoran debido a la naturaleza interdisciplinaria de ésta. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema sociocultural. A menudo, el éxito se determina por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias. El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y la mentalidad de cada persona, necesarios para lograr el apoyo a la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Gerencia

Las *funciones de la gerencia* se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control. En la tabla 4-3 se ofrece una explicación general de dichas actividades. Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles.

Planeación

Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la *planeación* es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas

TABLA 4-3 Funciones básicas de la gerencia

Función	Descripción	Etapa del proceso de administración estratégica en la que es más importante
Planeación	Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	Incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Motivación	Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia.	Implementación de la estrategia
Administración del personal	Las actividades de administración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas.	Implementación de la estrategia
Control	Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.

La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. La planeación ayuda a garantizar que la empresa estará preparada para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la empresa conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión qué es lo que debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.[9] La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz. Pero, a pesar de que se le considera como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de una buena planeación.

En el proceso de planeación deben participar gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo para la planeación es de dos a cinco años para la alta dirección y de menos de seis meses para los gerentes de los niveles más básicos. Lo principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitar la comprensión y el compromiso de todos.

La planeación puede tener un efecto positivo en el desempeño de una organización y un individuo, ya que permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar del pasado y el presente al futuro (planeación a largo plazo). También incluye desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir (planeación estratégica).

Una organización puede lograr sinergias a través de la planeación. La *sinergia* existe cuando todos trabajan como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto 2 + 2 = 5. Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar en conjunto hacia los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas. El proceso de administración estratégica en sí mismo está orientado a crear sinergias en una organización.

La planeación permite a una empresa adaptarse a los mercados cambiantes y, por consiguiente, determinar su destino. La administración estratégica puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por tener el control de su futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas externas y a los acontecimientos conforme ocurren. A lo largo de la historia, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido. Hoy más que nunca es necesaria una adaptación rápida, ya que los cambios en los mercados, las economías y los competidores de todo el mundo se están presentando con mayor rapidez. Muchas empresas que no se adaptaron a la última recesión global hoy ya no existen.

Organización

El propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra otras mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo. En *The Wealth of Nations*, publicado en 1776, Adam Smith mencionó las ventajas de la especialización laboral en la fabricación de alfileres:

> Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo esmerila para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando así producen 48 000 alfileres al día, pero si hubieran trabajado de manera separada e independiente, cada uno hubiera producido a lo sumo 20 alfileres al día.[10]

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar los puestos. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente.

Los tipos más comunes de departamentalización son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y el matricial. Estos tipos de estructura se analizarán más adelante en el capítulo 7.

Delegar autoridad es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, "Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está". En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

Motivación

La *motivación* se define como el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos.[11] La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar las estrategias formuladas. La función de motivación de la administración se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes establecen buenas

relaciones con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión. Kirkpatrick y Locke encontraron ciertas características distintivas de los líderes efectivos: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e ímpetu.[12]

La investigación sugiere que el comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker afirma:

> El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética, lo cual podría ser sólo demagogia. No significa "ganar amigos e influir en las personas". Eso es adulación. El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales.[13]

La dinámica de grupos desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. En cualquier organización se forman grupos o alianzas informales, cuyas normas pueden variar, desde ser muy positivas hasta muy negativas con respecto a la gerencia. Por consiguiente, es importante que los estrategas identifiquen la naturaleza y composición de los grupos informales dentro de una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de estrategias. La participación de los líderes de esos grupos informales es de especial importancia en la formulación e implementación de los cambios estratégicos.

La comunicación, quizá la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la motivación. El sistema de comunicación de una organización determina si las estrategias podrán implementarse con éxito. Una buena comunicación bidireccional es esencial si se quiere conseguir el apoyo para los objetivos y políticas de los diferentes departamentos y divisiones. La comunicación descendente puede fomentar la ascendente. El proceso de administración estratégica se facilita mucho cuando se alienta a los subordinados a externar sus preocupaciones, revelar sus problemas, y dar recomendaciones y sugerencias. Una de las principales razones para instituir la administración estratégica es conformar y apoyar redes de comunicación eficaces en toda la empresa.

> El gerente del mañana debe ser capaz de lograr que su personal se comprometa con la empresa, ya sea que se trate de operadores de maquinaria o vicepresidentes junior. El tema clave será el empoderamiento, un concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de compartir sólo un poco de información y un poco de la toma de decisiones.[14]

Administración del personal

La función gerencial de *administración del personal*, también llamada *administración de recursos humanos*, incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Las actividades de administración del personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades en esta área.

La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos se han incrementado a tal grado que ahora todas las organizaciones, a excepción de las más pequeñas, necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Numerosos casos relacionados con las actividades de administración del personal se resuelven a diario en los tribunales y los castigos por el incumplimiento de las leyes y reglamentos federales son muy severos. Sin embargo, es imposible que los gerentes de línea estén al tanto de todo lo que respecta a las novedades y requisitos legales referentes a la administración del personal. Por ello, el departamento de recursos humanos coordina las decisiones referentes a la administración del personal de la empresa para que la organización cumpla con tales requisitos legales. Este departamento también proporciona la coherencia necesaria al administrar las reglas de la empresa, los salarios, las políticas y los beneficios de los empleados, así como las negociaciones colectivas con los sindicatos.

La administración de recursos humanos constituye un reto especialmente difícil para las empresas internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de las esposas y los hijos para adaptarse a un nuevo entorno se ha convertido en un serio problema en las transferencias de personal al extranjero. Los regresos anticipados,

descensos bruscos en el desempeño laboral, renuncias, despidos, baja moral, discordia marital y descontento general, son algunas de las consecuencias. Empresas como Ford Motor y ExxonMobil han comenzado a entrevistar a las esposas e hijos antes de asignar al personal a puestos en el extranjero. 3M Corporation presenta compañeros a los niños en el país de destino y ofrece a las esposas prestaciones educativas.

Control

La función de *control* de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

Con frecuencia, la medición del desempeño individual es inefectiva y a veces inexistente en las organizaciones. Esto se debe a que suelen generar confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, que toman más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuestos a conceder o exigen habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un método perfecto para medir el desempeño individual. Por esta razón, una organización debe estudiar varios, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidente crítico, para después desarrollar o elegir el método de evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. Las empresas se están esforzando cada vez más en vincular el desempeño de la organización a los sueldos de gerentes y empleados. Este tema se analizará más adelante en el capítulo 7.

Lista de preguntas para una auditoría administrativa

La siguiente lista de preguntas puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una posible debilidad, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

Marketing

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete *funciones de marketing* básicas: 1) análisis de los clientes, 2) venta de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis de oportunidades.[15] Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de esta área.

Análisis de clientes

El *análisis de clientes*, es decir, examinar y evaluar sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes es esencial para desarrollar una declaración de misión efectiva. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una organi-

zación. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores al por mayor y al detalle, proveedores y acreedores pueden participar en la recopilación de información que permite identificar con éxito las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales.

Venta de productos y servicios

Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. *Vender* abarca numerosas actividades de marketing, como la publicidad, la promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son muy importantes en especial cuando la empresa aplica una estrategia de penetración de mercado. La efectividad de las diversas herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales varía. La venta personal es la más importante para las empresas de bienes industriales, mientras que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo.

Según Interactive Advertising Bureau, los ingresos por publicidad en internet recibidos de empresas como Google, Amazon, Yahoo y Facebook alcanzaron una cifra record de $12 100 millones en la primera mitad del 2010, un incremento de más de 11% en relación con la cifra del primer semestre del año anterior. En cambio, la publicidad en los periódicos en 2010 ascendió a $7 300 millones, lo que representa un decremento de 4.7% en relación con el año anterior, el más alto desde 1985.

Los gastos totales en publicidad en Estados Unidos en 2011 fueron de aproximadamente $155 200 millones, 2.5% más que el año anterior. Sin embargo, se espera que el gasto global en anuncios aumente 4.2%, para alcanzar los $470 800 millones. ZenithOptimedia espera que el mayor aumento en el gasto en anuncios en Estados Unidos sea en internet, con un incremento de 13%. Una característica de los anuncios en una recesión, es que éstos suelen tener un enfoque más directo en contra de los competidores, práctica que predomina en estos tiempos económicos difíciles. Nick Brien en Mediabrands afirma, "Los anuncios deben volverse combativos en tiempos difíciles. Es una pelea entre perros callejeros, que cada vez se torna más cruel". Hoy en día, los anuncios son menos glamorosos y también más interactivos. La tabla 4-4 menciona características específicas de los anuncios que se lanzarán durante 2012 en respuesta a la crisis económica que muchas personas en el país y alrededor del mundo están sufriendo.

Los mercadólogos gastaron entre $2.8 y $3 millones por cada anuncio de 30 segundos transmitido durante el Super Bowl de 2011 entre Pittsburg Steelers y Green Bay Packers. La publicidad puede ser muy cara, por esta razón el marketing es una función de negocios muy importante que debe analizarse con cuidado. Sin marketing, incluso los mejores productos y servicios tienen pocas probabilidades de triunfar.

Facebook, una empresa privada y la red social más grande del mundo, puede ser el epítome de la dirección que está tomando la industria de la publicidad. Facebook inyecta con sutileza la marca del anunciante en la mente del usuario para provocar una compra futura haciendo que la persona pulse "me gusta" en la marca. Empresas como Ford, 7-Eleven, y McDonald's están presentando sus nuevos productos en sus páginas de Facebook. Starbucks ofrece cupones y galletas gratis a sus 14 millones de fans en Facebook. BP utilizó su página de Facebook para publicar declaraciones y fotografías durante la crisis de petróleo del Golfo. Anton Vincent, vicepresidente de marketing de la división de productos para hornear de General Mills, sostiene que Facebook permite a una empresa "apalancar la lealtad" de sus mejores clientes. Si usted acaba de actualizar su estado en Facebook como comprometido, quizá empiece a ver anuncios de joyeros locales que están utilizando el sistema de anuncios automatizado de Facebook para dirigirse a usted. Facebook permite a cualquier empresa dirigirse de manera efectiva a su público exacto con la publicidad perfecta para ellos.[16] Al realizar un análisis de planeación estratégica, además de comparar las páginas web de las empresas rivales, es importante comparar también las páginas de Facebook de los competidores.

Históricamente, uno de los lugares "vedados" para la publicidad han sido los libros. Sin embargo, con la proliferación de los libros electrónicos, los mercadólogos están experimentando con mostrar a los consumidores publicidad en esos espacios mientras leen. Los nuevos anuncios se

TABLA 4-4 Características deseables en un anuncio en la actualidad

1. Ataque más directo a los competidores; más fuerte, agresivo y efectivo.
2. Menos glamoroso y exuberante; por ende, producciones más económicas.
3. Corto y directo; debe durar de preferencia entre 10 y 15 segundos en lugar de 30 o más.
4. Positivos, levantar el ánimo y mejorar el humor, ya que a) los anuncios ahora pueden ser evitados con mayor facilidad que antes y b) las personas están pasando por tiempos difíciles y buscan ser confortadas.
5. Mayor penetración, como en autobuses, elevadores, teléfonos celulares y camiones.
6. Aparecer menos en páginas web; la publicidad en banners se han convertido en la nueva basura.
7. El rojo se volverá el color más popular en los anuncios desplazando al naranja.
8. Enfatizar hoy más que nunca el menor precio y el mayor valor comparado con los rivales.
9. Enfatizar hoy más que nunca cómo el producto o servicio mejorará la vida.

Fuente: Basado en Suzanne Vranica, "Ads to Go Leaner, Meaner in '09", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2009, B8.

dirigen en función del contenido del libro y el perfil demográfico del lector. Las empresas de libros electrónicos como Wowio y Amazon están tratando de insertar anuncios entre capítulos y al margen de las páginas digitales. Random House afirma que sus libros electrónicos pronto incluirán anuncios, pero con previa autorización del autor. Se espera que los gastos globales en publicidad aumenten un poco más de 4.6% en 2012.

Una parte importante al realizar una auditoría interna de administración estratégica consiste en determinar las fortalezas y debilidades organizacionales en la función de ventas del marketing. En lo que respecta a anunciar productos y servicios en internet, la nueva tendencia consiste en basar las tarifas de publicidad en las tasas de ventas. Esta nueva contabilidad significa un cambio radical con respecto a la publicidad tradicional cuyas tarifas se basan en el número de personas que se espera vean un anuncio determinado. Las nuevas tarifas de costo-por-ventas son posibles ya que cualquier página web puede monitorear qué usuarios cliquean qué anuncio y pueden registrar si en realidad dicho consumidor adquirió el producto. Si no se registran ventas, entonces el anuncio es gratis.

Planeación de productos y servicios

La *planeación de productos y servicios* incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar o diversificar sus productos.

Una de las técnicas más efectivas para la planeación de productos y servicios es el *marketing de prueba*. Las pruebas de mercado permiten a una organización someter a prueba planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir cuántas y cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información se recopilará durante la prueba y qué medidas se aplicarán después de que la prueba haya concluido. Las empresas que fabrican bienes de consumo utilizan con mayor frecuencia las pruebas de mercado que las que fabrican bienes industriales. Las pruebas de mercado evitan a las empresas grandes pérdidas gracias a que identifican los productos débiles y métodos ineficaces de marketing antes de iniciar la producción a gran escala. En la actualidad, Starbucks está realizando una prueba de mercado para vender cerveza y vino en sus tiendas con la finalidad de aumentar sus ventas después de las 5 pm.

Fijación de precios

Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de *fijación de precios* son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. En ocasiones, una organización aplicará una integración hacia adelante, con la finalidad primordial de controlar mejor los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Robinson-Patman prohíbe a los fabricantes y vendedores al por mayor ejercer la discriminación de precios entre los compradores del mismo canal (proveedores y distribuidores), si con ello se perjudica a la competencia.

Las organizaciones rivales deben evitar acciones tales como coordinar sus descuentos, sus condiciones de crédito o de venta; así como discutir precios, incrementos o costos en reuniones de asociaciones mercantiles; programar la publicación de las listas de precios en la misma fecha, o turnarse para reducir los precios en la licitación de contratos, o restringir uniformemente la producción con el fin de mantener los precios altos. Puesto que los competidores pueden copiar los cambios de precio con relativa facilidad, los estrategas deben visualizar el precio desde la perspectiva del corto y del largo plazo. Con frecuencia, una empresa dominante igualará de inmediato todas las reducciones de precio de sus competidores.

Conforme aumenta el valor del dólar, las corporaciones multinacionales estadounidenses tienen dos opciones, en relación con la fijación de precios: pueden incrementar los precios en la moneda local de otro país o arriesgarse a perder ventas y participación de mercado. Por otro lado, las empresas multinacionales pueden mantener los precios estables y sufrir una disminución en sus utilidades cuando sus ingresos por exportaciones se reportan en dólares en Estados Unidos.

Una intensa competencia de precios, aunada a las compras basadas en la comparación de precios por internet, ha reducido los márgenes de utilidad a niveles mínimos para la mayoría de las empresas. Por ejemplo, los boletos de avión, las tarifas de renta de vehículos, las tarifas de hospedaje en hotel y hasta los precios de las computadoras, son más bajos hoy de lo que fueron durante muchos años.

Hace poco, PepsiCo. Inc. aumentó hasta 8% los precios de su línea de jugos Tropicana, después de que el crudo invierno del 2011 destrozara las cosechas de cítricos en gran parte de Florida. También de-

bido a la afectación de las cosechas de cítricos por los fríos inviernos, Coca-Cola Co. elevó los precios de sus marcas de jugos Minute Maid y Simply Juice. Los precios de las frutas y los vegetales han tenido un aumento importante en todo el mundo no sólo como resultado de los duros inviernos, sino también por el aumento en el precio de la gasolina, el cual aumenta de manera considerable el costo del transporte de los productos perecederos. Se dice que el rápido aumento en los precios de los alimentos fue una de las razones del derrocamiento de los regímenes de Túnez, Egipto, Yemen y Libia. Las poblaciones mundiales están aumentando, tornándose más prósperas e informadas y agotando las reservas de granos y carne. Las existencias de maíz se utilizan en comida, alimentos y combustible, pero tales existencias hace poco disminuyeron a sólo 50 días, el nivel más bajo en 37 años. Las reservas de frijol de soya están en su nivel más bajo de las últimas dos décadas. Los consumidores de todo el mundo son testigos de los altos precios de los alimentos en los supermercados.

Distribución

La *distribución* abarca el almacenamiento, los canales y la cobertura de distribución, los puntos de venta al detalle, los territorios de ventas, los niveles y ubicación de los inventarios, los transportistas, los vendedores al por mayor y al detalle. En la actualidad, la mayoría de los productores no realizan ventas directas al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al detalle, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una empresa trata de implementar una estrategia de desarrollo de mercado o de integración hacia adelante. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y conocimientos para realizar ventas directas. Los fabricantes con la capacidad económica para vender sus productos directamente al público suelen ser los que obtienen mayores ganancias cuando expanden y mejoran sus operaciones de manufactura.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan diferentes alternativas para llegar a su mercado final, las cuales abarcan desde la venta directa hasta el empleo de uno o varios vendedores al por mayor y al detalle. Es necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptación. Las organizaciones deben considerar los costos y beneficios de varias opciones de ventas al por mayor y al detalle, así como contemplar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal y de adaptarse a los cambios futuros. Por lo general, una vez que han elegido el canal de marketing, la organización deberá ceñirse a él por un largo periodo.

Investigación de mercados

La *investigación de mercados* consiste en la recopilación, registro y análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Las actividades de investigación de mercados apoyan las funciones de negocio más importantes de una organización. Las organizaciones que cuentan con excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza definitiva al momento de implementar estrategias genéricas.

> El presidente de PepsiCo afirmó, "Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados que tiene una empresa. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos se basa en las ideas que tomamos prestadas del mercado, por lo general de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, descubrimos una nueva idea prometedora, la mejoramos y entonces sacamos a nuestro competidor del mercado".[17]

Análisis de costos y beneficios

La séptima función del marketing es el *análisis de costos y beneficios*, el cual implica la evaluación de los costos, los beneficios y los riesgos que entrañan las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos y beneficios: 1) calcular los costos totales asociados a una decisión, 2) estimar todos los beneficios de la decisión y 3) comparar el total de los costos contra el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados superan los costos totales, la oportunidad se vuelve más atractiva. En ocasiones, es imposible cuantificar y medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios, pero por lo general se pueden hacer cálculos razonables que permitan realizar el análisis. Un

factor clave a considerar es el riesgo. El análisis de costos y beneficios también es necesario cuando una empresa evalúa alternativas de responsabilidad social.

La práctica del análisis de costos y beneficios difiere en cada país e industria. Entre las principales diferencias se encuentran el tipo de impactos incluidos como costos y beneficios dentro de las apreciaciones, el grado en el que los impactos se expresan en términos monetarios y las diferencias en la tasa de descuento. Las agencias gubernamentales de todo el mundo se basan en un conjunto básico de razones de costos y beneficios clave, como los siguientes:

1. VPN (valor presente neto).
2. VPB (valor presente de los beneficios).
3. VPC (valor presente de los costos).
4. RCB (razón costo-beneficio VPB/VPC).
5. Beneficio neto (= VPB-VPC).
6. VPN/k (donde k es el nivel de fondos disponibles).[18]

Lista de preguntas para una auditoría de marketing

En la planeación estratégica deben examinarse las siguientes preguntas acerca del marketing:

1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

Finanzas y contabilidad

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

La tabla 4-5 proporciona una lista de las páginas web especialmente recomendables para obtener información financiera acerca de diferentes empresas.

TABLA 4-5 Excelentes páginas web con información acerca de algunas empresas y sus razones financieras

1. http://marketwatch.multexinvestor.com
2. http://moneycentral.msn.com
3. http://finance.yahoo.com
4. www.clearstation.com
5. http://us.etrade.com/e/t/invest/markets
6. www.hoovers.com
7. http://globaledge.msu.edu/industries/

Funciones de finanzas y contabilidad

De acuerdo con James Van Horne, las *funciones de finanzas y contabilidad* comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.[19] El análisis de las razones financieras es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Como las áreas funcionales del negocio mantienen una relación tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo y sistemas de administración de la información. Las razones financieras se aplican por igual tanto en las organizaciones lucrativas como en las empresas sin fines de lucro. A pesar de que, obviamente, las organizaciones no lucrativas no tienen razones de rendimiento sobre la inversión ni de utilidades por acción, vigilan de manera rutinaria muchas otras razones especiales. Por ejemplo, una iglesia vigila la razón entre las contribuciones monetarias y el número de miembros, mientras que

un zoológico vigila la razón entre los ingresos por ventas de comida y el número de visitantes. Una universidad presta atención al número de estudiantes en relación con el número de profesores. Por consiguiente, hay que ser creativo al realizar un análisis de razones para organizaciones sin fines de lucro, porque éstas se esfuerzan por lograr finanzas sólidas tanto como las lucrativas.

La *decisión de inversión*, también llamada *presupuestación de capital*, consiste en asignar y reasignar el capital y recursos entre los proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, es necesario presupuestar el capital para implementar con éxito las estrategias. La *decisión de financiamiento* determina cuál es la estructura de capital más conveniente para la empresa tras examinar diferentes métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital (por ejemplo, emisión de acciones, mayor deuda, venta de activos o una combinación de todas estas opciones). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido efectiva son la razón entre deuda y capital y la razón entre deuda y total de activos.

Las *decisiones sobre dividendos* suponen cuestiones como el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones sobre dividendos determinan la cantidad de fondos que la empresa retendrá en relación con la cantidad pagada a los accionistas. Hay tres razones financieras útiles para evaluar las decisiones sobre dividendos de una empresa: la razón entre utilidades y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio y utilidades. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de retener los fondos dentro de la empresa, y no existe una fórmula mágica que equilibre estos beneficios contrapuestos. Por las razones que aquí se mencionan, en ocasiones, los dividendos se pagan cuando esos fondos podrían reinvertirse en la empresa o cuando ésta tiene que conseguir fuentes externas de capital:

1. Es habitual pagar los dividendos en efectivo. Dejar de hacerlo se percibiría como un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto importante en el análisis de los inversionistas bancarios. Algunos inversionistas institucionales sólo pueden comprar acciones que paguen dividendos.
3. Los accionistas suelen exigir el pago de dividendos, aun en las empresas con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito acerca de que el pago de dividendos traerá un incremento en el precio de las acciones.

La mayoría de las empresas han dejado de recortar su pago de dividendos y han optado por aumentarlo. General Electric aumentó su dividendo trimestral dos veces en el año 2010. Hace poco, Honeywell Inc. aumentó su dividendo anual 10% a $1.33 por acción, mientras que la empresa alemana Siemens AG aumentó su dividendo 68% a $3.57 por acción. Siemens intenta pagar entre 30 y 50% de su ingreso neto a sus accionistas. S&P reportó 59 aumentos en dividendos durante el cuarto trimestre de 2010, lo cual representa 25% más que en 2009 y esperaba que más de 50% de las 500 empresas S&P aumentaran su pago de dividendos en 2011.[20]

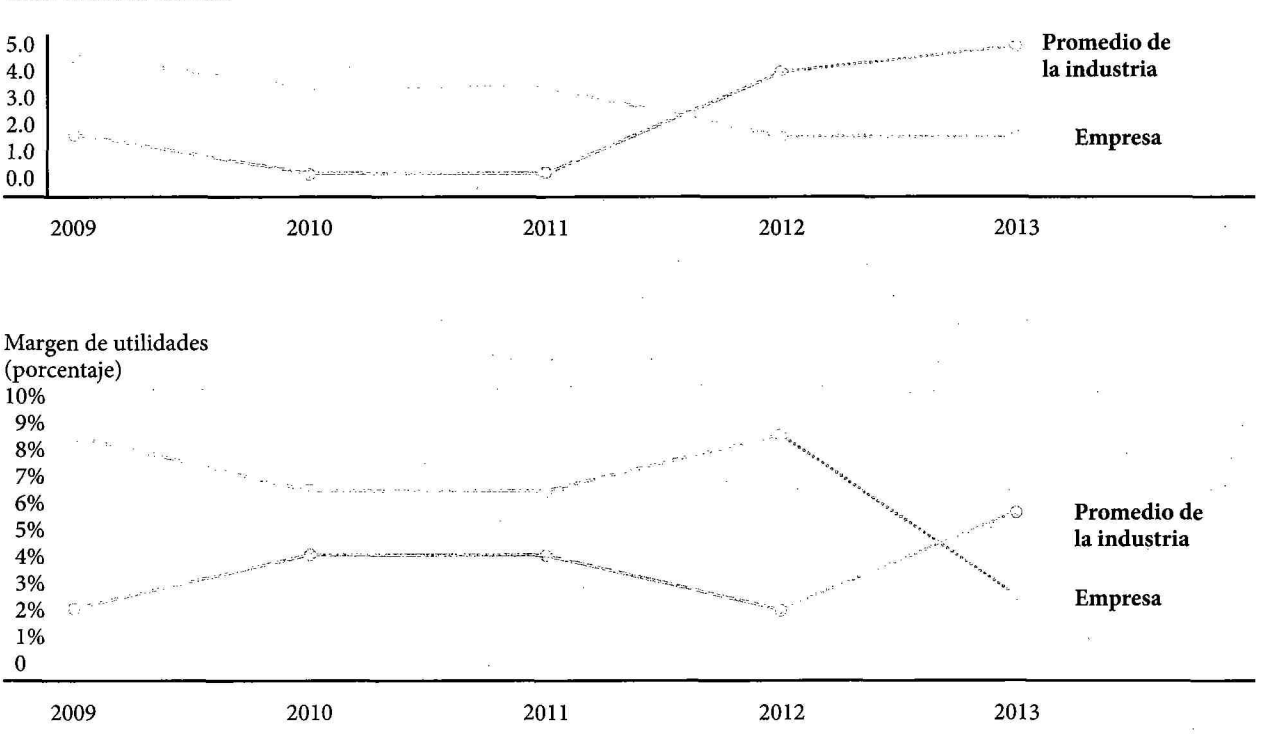
McDonald's ha aumentado su pago de dividendos por 35 años consecutivos, incluyendo años recientes. De todas las 500 empresas S&P, 225 aumentaron sus dividendos en 2010 y 157 lo hicieron en 2009. Esta tendencia se está acelerando conforme aumentan las reservas de efectivo de las empresas. Además de aumentar el pago de dividendos, las empresas también están recomprando sus acciones con más frecuencia y en mayores cantidades. A los inversionistas les encantan los dividendos, así como otros métodos que las empresas utilizan para devolver capital a sus accionistas. Otras empresas que en años recientes aumentaron sus dividendos son Tyco International Ltd. (de $0.21 a $0.25 por acción por trimestre), Staples, Inc. (de $0.09 a $0.10 por trimestre), Prudential PLC (de 19.85 a 23.85 peniques), Bank of Nova Scotia (de C$0.49 a C$0.52 por acción por trimestre), Qualcomm Inc.(de $0.19 a $0.215 por acción por trimestre) y Applied Materials, Inc.(de $0.07 a $0.08 por acción por trimestre).

Tipos básicos de razones financieras

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades. El análisis de tendencias, que se muestra en la figura 4-3, es una técnica útil que incorpora tanto las dimensiones de tiempo como del promedio industrial de las razones financieras. Las líneas punteadas indican las razones proyectadas. Algunas páginas web, como las de la tabla 4-5, calculan razones financieras y presentan gráficas de datos.

FIGURA 4-3

Análisis de tendencias de las razones financieras



La tabla 4-6 presenta un resumen de las razones financieras más importantes, además de mostrar cómo se calcula cada una y lo que mide. Sin embargo, no todas las razones son importantes para todas las industrias y todas las empresas. Por ejemplo, la facturación de cuentas por cobrar y el tiempo promedio de cobro no son muy relevantes para una empresa que principalmente lleva a cabo negocios en efectivo. Las razones financieras clave pueden clasificarse en los cinco tipos siguientes:

1. Las *razones de liquidez* miden la habilidad de una empresa para afrontar sus compromisos a corto plazo.
   Razón del circulante
   Razón de la prueba del ácido
2. Las *razones de apalancamiento* miden hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de deuda.
   Razón del pasivo total al activo total
   Razón pasivo-capital
   Razón del pasivo largo plazo a capital
   Razón de cobertura de interés
3. Las *razones de actividad* miden la efectividad de una empresa en el uso de sus recursos.
   Rotación de inventario
   Rotación de activos fijos
   Rotación de activos totales
   Rotación de cuentas por cobrar (tiempo de cobro)
   Periodo promedio de cobro
4. Las *razones de rentabilidad* miden la efectividad general de la gerencia, como se muestra en los rendimientos generados por las ventas y las inversiones.
   Margen bruto de utilidades
   Margen de utilidades operativas
   Margen neto de utilidades
   Rendimiento sobre los activos totales (ROA)
   Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)
   Utilidad por acción (EPS)
   Razón entre precio y ganancias

TABLA 4-6 Resumen de las razones financieras clave

Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
Razones de liquidez		
Razón del circulante	Activos circulantes / Pasivos circulantes	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo.
Razón de la prueba del ácido	Activos circulantes menos inventario / Pasivos circulantes	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.
Razones de apalancamiento		
Razón del pasivo total al activo total	Total de pasivos / Total de activos	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.
Razón pasivo-capital	Total de pasivos / Total del capital contable de los accionistas	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.
Razón del pasivo largo plazo a capital	Pasivos a largo plazo / Total del capital contable de los accionistas	Balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa.
Razón de cobertura de interés	Utilidades antes de intereses e impuestos / Total de cargos por intereses	El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.
Razones de actividad		
Rotación de inventario	Ventas / Inventario de bienes terminados	Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activos fijos	Ventas / Activos fijos	Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo.
Rotación de activos totales	Ventas / Total de activos	Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos.
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito / Cuentas por cobrar	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / Total de ventas a crédito/365 días	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en días).
Razones de rentabilidad		
Margen bruto de utilidades	Ventas menos costo de bienes vendidos / Ventas	Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de utilidades operativas	Ingresos antes de intereses e impuestos (EBIT) / Ventas	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen neto de utilidades	Ingreso neto / Ventas	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	Ingreso neto / Total de activos	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	Ingreso neto / Total del capital contable de los accionistas	Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.
Utilidad por acción (EPS)	Ingreso neto / Número de acciones ordinarias en circulación	Ganancias disponibles para los dueños de acciones comunes
Razón entre precio y ganancias	Precio del mercado por acción / Ingresos por acción	Atractivo de una empresa en los mercados de acciones.

(continúa)

TABLA 4-6 Resumen de las razones financieras clave —continuación

Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
Razones de crecimiento		
Ventas	Crecimiento porcentual anual en ventas totales	Tasa de crecimiento de ventas de la empresa
Ingreso neto	Crecimiento porcentual anual en utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa
Utilidad por acción	Crecimiento porcentual anual de las EPS	Tasa de crecimiento de EPS de la empresa
Dividendos por acción	Crecimiento porcentual anual de los dividendos por acción	Tasa de crecimiento en los dividendos de la empresa

5. Las *razones de crecimiento* miden la capacidad de la empresa para mantener su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.
   Ventas
   Ingreso neto
   Utilidades por acción
   Dividendos por acción

El análisis de las razones financieras debe ir más allá de su simple cálculo e interpretación; debe llevarse a cabo en tres frentes por separado:

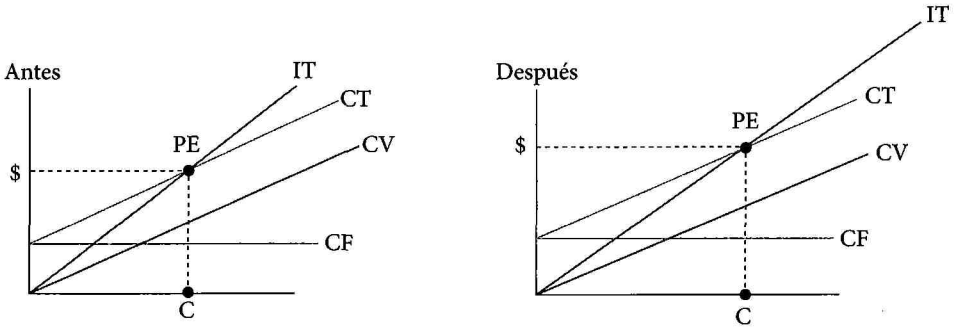
1. ***¿Cómo ha variado cada razón con el tiempo?*** Esta información provee un medio para evaluar las tendencias históricas. Es importante observar si cada razón ha aumentado, disminuido o permanecido constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un margen de utilidades de 10% es una mala señal si la tendencia ha descendido 20% durante los últimos tres años. Pero un margen de utilidades de 10% es excelente si la tendencia ha presentado un aumento constante. Por lo tanto, calcule el cambio porcentual de cada razón de un año al siguiente para evaluar el desempeño financiero histórico de esa dimensión. Identifique y examine los cambios importantes en el porcentaje de una razón financiera de un año a otro.
2. ***¿Cómo se compara cada razón con las normas de la industria?*** La razón de rotación de inventarios de una empresa puede parecer impresionante a primera vista, pero podría palidecer si se le compara con las normas o estándares de su industria. Las industrias pueden tener diferencias drásticas en ciertas razones. Por ejemplo, las empresas de comestibles, como Kroger, tienen una alta rotación de inventarios, mientras que la de los distribuidores de automóviles es menor. Por consiguiente, comparar las razones de una empresa dentro de su industria resulta esencial para determinar sus fortalezas y debilidades.
3. ***¿Cómo se compara cada razón con las de los competidores más importantes?*** A menudo, la competencia es más intensa entre varios competidores de una industria o localidad que entre todas las empresas del sector. Cuando esto sucede, el análisis de razones financieras debe incluir la comparación con esos rivales. Por ejemplo, si la razón de rentabilidad de una empresa muestra una tendencia ascendente y su comparación con el promedio de la industria es favorable, pero está disminuyendo en relación con su principal competidor, hay razones para preocuparse.

El análisis de razones financieras no deja de tener sus limitantes. Antes que nada, las razones financieras se basan en datos contables y las empresas difieren en el trato que dan a cuestiones como la depreciación, la valuación de inventarios, los gastos de investigación y desarrollo, los costos de los planes de pensiones, las fusiones y los impuestos. Los factores estacionales también influyen en las razones comparativas. Por lo tanto, la conformidad con las razones industriales compuestas no indica que una empresa se esté desempeñando con normalidad o que esté bien administrada. Además, las desviaciones de los promedios de la industria no siempre indican que a una empresa le esté yendo especialmente bien o mal. Por ejemplo, una alta razón de rotación de inventarios indica una administración de inventarios eficiente y una posición fuerte del capital de trabajo, pero también podría indicar escasez seria de inventario y una posición débil del capital de trabajo.

Es importante observar que la condición financiera de una empresa no sólo depende de la función de finanzas, sino de otros muchos factores como: 1) las decisiones de la gerencia, de marketing, de la administración de producción y operaciones, de la investigación y desarrollo, de los sistemas de administración de la información; 2) las acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y 3) las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

FIGURA 4-4

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de disminuir los precios



Debido a que los consumidores son sensibles a los precios, muchas empresas han disminuido sus precios para competir. Conforme lo hacen, el *punto de equilibrio (PE)* de una empresa en términos de unidades vendidas aumenta, como lo ilustra la figura 4-4. El punto de equilibrio puede definirse como la cantidad de unidades que una empresa necesita vender para que sus ingresos totales (IT) sean iguales a sus costos totales (CT). Observe que la gráfica de antes y después de la figura 4-4 muestra que la línea de ingresos totales (IT) rota hacia la derecha con un decremento en el precio, aumentando así la cantidad (C) que debe venderse para salir sin pérdidas. Es por eso que el aumento del punto de equilibrio es una gran desventaja a consecuencia de disminuir los precios. Es claro que cuando los rivales disminuyen sus precios, una empresa se puede ver obligada a hacer lo mismo para competir. Sin embargo, el concepto del punto de equilibrio debe tomarse en cuenta ya que es de suma importancia, sobre todo en tiempos de recesión.

Observe en la figura 4-5 que aumentar los costos fijos (CF) también aumenta la cantidad del punto de equilibrio de una empresa. La gráfica de antes y después de la figura 4-5 muestra que añadir costos fijos, tales como más tiendas, o más plantas, o hasta más publicidad como parte de un plan estratégico, eleva la línea de costo total (CT), lo que ocasiona la intersección de las líneas de costo total (CT) e ingreso total (IT) a un punto más alejado sobre el eje de cantidad. Aumentar los costos fijos (CF) de una empresa aumenta de manera importante la cantidad de bienes que deben venderse para alcanzar el punto de equilibrio. Esto no es simplemente teoría. Las empresas con costos fijos menores como Apple y Amazon.com tienen puntos de equilibrio más bajos, lo cual representa una ventaja competitiva importante en tiempos económicos difíciles. La figura 4-5 muestra que aumentar *costos fijos (CF),* como lo son plantas, equipo, tiendas, publicidad y tierra, puede ser perjudicial si se duda de que se podrán vender más unidades para poder compensar dichos gastos.

Las empresas deben estar conscientes del hecho de que disminuir los precios y aumentar los costos fijos puede ser doblemente catastrófico, ya que la cantidad de unidades que se debe vender para llegar al punto de equilibrio aumenta de manera significativa. La figura 4-6 ilustra esta catástrofe doble. Observe lo mucho que cambia el punto de equilibrio con la combinación de un decremento en el precio y un aumento en los costos fijos. Si una empresa no alcanza el punto de equilibrio, entonces incurrirá en pérdidas y éstas no son buenas, en especial si son pérdidas sostenidas.

FIGURA 4-5

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de incrementar los costos fijos

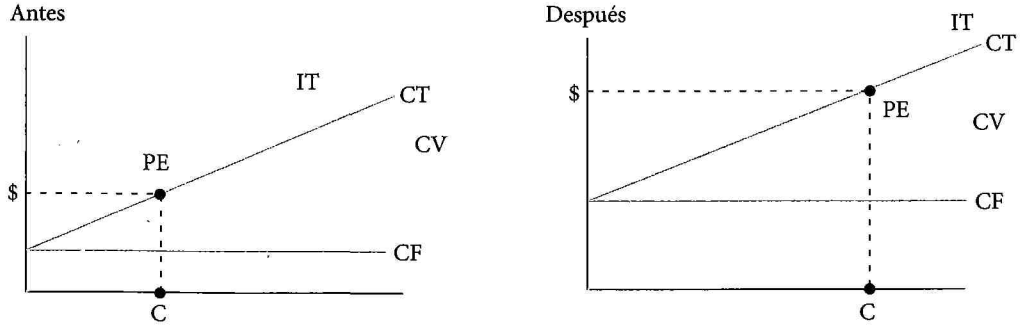
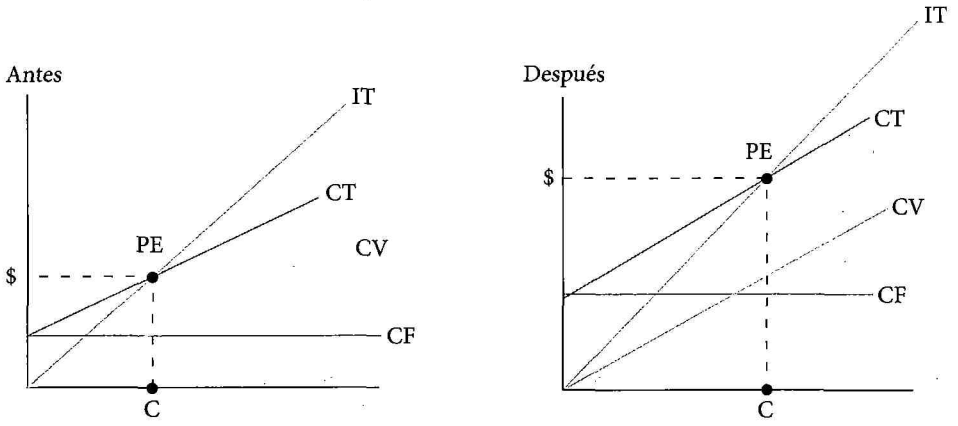


FIGURA 4-6

Gráfica de punto de equilibrio antes y después de bajar los precios e incrementar los costos fijos



Por último, observe que en las figuras 4-4, 4-5, y 4-6, cuando se incrementan los *costos variables* (*CV*), tales como la mano de obra y los materiales, también aumenta el punto de equilibrio. Aumentar los costos variables se ve reflejado en la línea de costos variables que se desplaza hacia la izquierda o aumenta su pendiente. Cuando la línea de ingresos totales (IT) permanece constante, el efecto de un aumento en los costos variables es un aumento en los costos totales, lo cual eleva el punto al que los ingresos totales = costos totales (CT) = punto de equilibrio (PE).

Baste decir aquí que las diferentes estrategias pueden tener efectos dramáticamente beneficiosos o perjudiciales en la condición financiera de la empresa debido al concepto de análisis del punto de equilibrio.

El análisis de punto de equilibrio tiene algunas limitaciones, como las siguientes:

1. El análisis de punto de equilibrio sólo analiza el lado de la oferta (es decir, la parte de los costos), ya que no revela nada acerca de lo que puede esperarse de las ventas del producto a diferentes precios.
2. Da por hecho que los costos fijos (CF) permanecen constantes. Y aunque esto es cierto en el corto plazo, un aumento en la escala de producción provocará un aumento en los costos fijos.
3. Da por hecho que los costos variables promedio por unidad son constantes, al menos dentro del rango de la cantidad de ventas proyectadas.
4. Da por hecho que la cantidad de bienes producidos es igual a la cantidad de bienes vendidos (es decir, no hay un cambio entre el inventario inicial y el final).
5. En las empresas con múltiples productos, da por hecho que relación entre cada producto vendido y producido es constante (que la mezcla de ventas es constante).[21]

Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

Deben examinarse las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca del marketing y la administración:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

Producción y operaciones

La *función de producción y operaciones* de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. Como se indica en la tabla 4-7, Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

La mayoría de los fabricantes de automóviles requieren un aviso con 30 días de anticipación para fabricar un vehículo, pero Toyota Motor cumple con la orden de compra de un cliente en sólo cinco días. Honda Motor era considerado el productor más rápido de la industria, porque surtía las órdenes en 15 días. Los fabricantes de automóviles han trabajado por años con sistemas de inventario justo a tiempo, pero los 360 proveedores de Toyota están enlazados a la empresa mediante computadoras en una línea de ensamblaje virtual. El nuevo sistema de producción de Toyota se desarrolló en la planta de Cambridge en Ontario, y ahora se utiliza en sus vehículos Solara, Camry, Corolla y Tacoma.

Las actividades de producción y operaciones suelen representar la mayor parte de los activos humanos y de capital de una organización. En la mayoría de las industrias se incurre en los mayores costos de producción de un bien o servicio en el área de operaciones, de manera que las funciones de producción y operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva dentro de la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción y operaciones están descubriendo que la capacitación cruzada de los empleados ayuda a sus empresas a responder con mayor rapidez ante los mercados cambiantes. La capacitación cruzada incrementa la eficiencia, calidad, productividad y satisfacción laboral. Por ejemplo, en la planta de transmisiones y ejes de General Motors en Detroit, los costos relacionados con productos defectuosos se redujeron 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. Como lo muestra la tabla 4-8, James Dilworth delineó las implicaciones de diferentes tipos de decisiones estratégicas que una empresa puede tomar.

Singapur rivaliza con Hong Kong como un lugar atractivo para instalar plantas productivas en el sureste de Asia. Singapur es una ciudad-estado cerca de Malasia, una nación isleña con alrededor de cuatro millones de habitantes. Singapur está cambiando de una economía edificada sobre el comercio y los servicios a una economía basada en la tecnología de la información. Ahí tiene gran éxito un programa educativo de computación a gran escala para ciudadanos mayores (de más de 26 años). Los niños de Singapur reciben una excelente capacitación en computación en las escuelas. Todos los servicios gubernamentales están muy bien computarizados. Singapur atrae a las empresas multinacionales con grandes beneficios fiscales, infraestructura de categoría mundial, excelentes tribunales que manejan con eficiencia los conflictos empresariales, aranceles excepcionalmente bajos, grandes extensiones de terrenos, parques industriales impresionantes, excelentes instalaciones portuarias y un gobierno muy receptivo y cooperativo con las empresas extranjeras, las cuales constituyen ahora 70% de la producción manufacturera del país.

TABLA 4-7 Funciones (decisiones) básicas dentro de la producción/operación

Áreas de decisión	Ejemplos de decisiones
1. Proceso	Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte. Las distancias entre las materias primas y los sitios de producción y los clientes son un punto que debe tomarse muy en consideración.
2. Capacidad	Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante.
3. Inventario	Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza laboral	Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, garantía de la calidad y control de costos.

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, *Operations Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981), 12.

TABLA 4-8 Implicaciones de las diversas estrategias sobre producción y operaciones

Diversas estrategias	Implicaciones
1. Proveedor de bajo costo	Crea muchas barreras de ingreso
	Crea un mercado más grande
	Requiere mayores corridas de producción y menos cambios en los productos
2. Proveedor de alta calidad	Requiere un mayor esfuerzo para asegurar la calidad
	Requiere equipo más costoso
	Requiere trabajadores altamente calificados, lo que exige sueldos más altos
3. Proporcionar un magnífico servicio al cliente	Requiere un mayor número de personal de servicio, componentes y equipo
	Requiere una respuesta rápida a las necesidades o a los cambios en el gusto de los consumidores
	Requiere mayor inversión en el inventario
4. Ser el primero en lanzar nuevos productos	Tiene costos más altos de investigación y desarrollo
	Tiene altos costos de capacitación y adquisición de herramientas
5. Volverse altamente automatizado	Requiere una fuerte inversión de capital
	Reduce la flexibilidad
	Quizá afecte las relaciones laborales
	Hace que el mantenimiento se vuelva más importante
6. Minimizar los despidos	Satisface la necesidad de seguridad de los empleados y puede desarrollar su lealtad
	Ayuda a atraer y conservar a los empleados altamente calificados

Fuente: Basado en: J. Dilworth, *Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, segunda edición. Derechos reservados © 1983 por Random House, Inc.

Singapur es el puerto marítimo más grande y activo del mundo en términos de tráfico de contenedores procesados al año, seguido por Hong Kong, Shanghai, Los Ángeles, Busan (Corea del Sur), Rotterdam, Hamburgo, Nueva York y Tokio. El puerto de Singapur es cinco veces más grande que el de Nueva York.[22]

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

Investigación y desarrollo

Apple Inc. sigue desarrollando y vendiendo nuevos productos como el iPhone y el iPad a pesar de haber gastado menos en investigación y desarrollo en los últimos 10 años que lo que gastó su rival Microsoft tan sólo en el año fiscal de 2010.[23] Microsoft invierte entre 14 y 15% de sus ventas en I&D, o $8 700 millones en el año fiscal de 2010, en comparación con Apple que cada año gasta alrededor de 2.5% de sus ventas anuales en I&D. La correlación entre los gastos en I&D y el lanzamiento exitoso de productos no es alta. Por lo tanto, empresas como Research in Motion (RIM) y Nokia están disminuyendo sus gastos en I&D, sobretodo como porcentaje de sus ventas. RIM gastará $1 350 millones en I&D para el año fiscal 2011, lo cual representa 6% de sus ingresos, comparado con Nokia que gastó 13.8% de sus ventas en 2010.

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para identificar las fortalezas y debilidades específicas es la de *investigación y desarrollo (I&D)*. Muchas empresas contemporáneas no cuentan con I&D, pero muchas otras dependen de las actividades exitosas de esta función para su supervivencia. Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D.

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las conducirá a la creación de un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos de investigación y desarrollo tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.

Una administración efectiva de la función de investigación y desarrollo requiere una asociación estratégica y operativa entre I&D y las otras funciones vitales del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza mutua entre los gerentes generales y los de I&D es evidente en la actualidad en las empresas mejor administradas. Los gerentes en estas compañías exploran, evalúan y deciden de manera conjunta el qué, cuándo, dónde, por qué y cuánto I&D se realizará. Las prioridades, los costos, beneficios, riesgos y recompensas asociados con las actividades de I&D se analizan de forma abierta y compartida. Así, el alcance de la función general de I&D se ha vuelto muy amplio y abarca actividades como apoyar a los negocios existentes, ayudar al lanzamiento de nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en la fabricación, y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.[24]

Las empresas mejor administradas en la actualidad tratan de organizar las actividades de I&D de tal forma que se rompa el aislamiento de esta área con respecto al resto de la empresa y se promueva un espíritu de cooperación entre los gerentes de I&D y los demás gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de I&D deben estar integrados y coordinados con todos los departamentos y divisiones y lograr que éstos compartan experiencias e información. El proceso de administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para el manejo de la función de I&D.

El gasto en I&D en las grandes corporaciones disminuyó en 2010 por primera vez en 10 años debido a que la recesión mundial tuvo serias repercusiones en la mayoría. Roche Holding AG era el líder en el gasto en I&D con $9 120 millones, seguida de Microsoft con $9 010 millones y Nokia con $8 240 millones. Otros grandes gastadores fueron Toyota Motor con $7 820 millones y Pfizer con $7 740 millones. Resulta interesante que Apple esté ausente en esta lista de las 10 empresas que más gastaron en I&D, pero ésta gastó alrededor de 3.1% de sus ventas en I&D, casi la mitad del nivel típico de gasto para una empresa de cómputo y electrónica. El socio de Booz and Co., Barry Jaruzelski, comentó, "Apple tiene éxito porque cuenta con un entendimiento profundo de los consumidores, está enfocado en sus proyectos en lugar de 'tratar de expandir sus apuestas', además de atraer talento superior".[25]

I&D interna y externa

La distribución de los costos entre las actividades de I&D varía con cada empresa e industria, pero los costos totales de esta área suelen no superar los costos iniciales de fabricación y marketing. Por lo general, se emplean cuatro métodos para determinar las asignaciones presupuestales de I&D: 1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, 2) utilizar un método de porcentaje de ventas, 3) presupuestar aproximadamente la misma cantidad que la competencia invierte en I&D y 4) decidir cuántos nuevos productos exitosos se requieren y trabajar hacia atrás para estimar la inversión requerida en I&D.

La I&D en las organizaciones puede adoptar dos formas básicas: 1) I&D interna, en el que una organización opera su propio departamento de I&D y/o 2) contratar la I&D, es decir, la empresa contrata a investigadores o a agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas empresas aplican ambos métodos para desarrollar nuevos productos. Un método muy utilizado para obtener asistencia externa en I&D es crear una empresa conjunta con otra compañía. Las fortalezas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un papel muy importante en la formulación e implementación de estrategias.

La mayoría de las empresas no tienen otra opción que desarrollar constantemente nuevos y mejores productos debido a las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, la aparición de nuevas tecnologías, los ciclos de vida menores de los productos y el incremento en la competencia nacional y extranjera. La escasez de ideas para nuevos productos, junto con un aumento de la competencia global, una mayor segmentación del mercado, la existencia de fuertes grupos con intereses particulares y el aumento en los reglamentos gubernamentales son factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y arriesgado. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno de varios miles de medicamentos creados en los laboratorios llega a los anaqueles de las farmacias. Scarpello, Boulton y Hofer afirman que las diferentes estrategias requieren diferentes capacidades de I&D:

> El enfoque de los esfuerzos de I&D puede variar mucho dependiendo de la estrategia competitiva de la empresa. Algunas corporaciones intentan ser líderes del mercado e innovadoras de productos, mientras que otras están satisfechas con ser seguidoras en el mercado y desarrollar productos que ya están disponibles. Las habilidades básicas necesarias para apoyar estas estrategias pueden variar en función de si I&D se convierte en la fuerza impulsora de la estrategia competitiva. En los casos en que la fuerza impulsora de la estrategia es el lanzamiento de un nuevo producto, las actividades de I&D deben ser extensas.[26]

En un esfuerzo por compartir los altos costos de I&D asociados con el desarrollo de automóviles híbridos y eléctricos, la empresa alemana BMW AG y la francesa PSA Peugeot Citroen establecieron a mediados de 2011 una empresa conjunta (al 50/50) para desarrollar tecnologías de uso eficiente de combustible. La nueva empresa desarrollará y producirá una amplia gama de componentes de automóviles híbridos, tales como baterías y trenes motrices, así como software para vehículos híbridos y eléctricos. Peugeot formó una sociedad parecida con Mitsubishi Motors Corp., mientras que BMW tiene una alianza similar con su rival Daimler AG. Incluso los acérrimos rivales Renault SA y Nissan Motor Co. han formado una sociedad para desarrollar pequeños vehículos eléctricos; de tal suerte que, los días de jamás trabajar con empresas rivales son cosa del pasado, en especial en lo que concierne a costear los pesados gastos de I&D.

Auditoría de investigación y desarrollo

Hay que hacerse preguntas como las siguientes al efectuar una auditoría de investigación y desarrollo:

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
2. Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?

Sistemas de administración de información

En los últimos años, Nordstrom Inc. ha tratado de mantenerse a la vanguardia de sus competidores, mediante la integración de sus sistemas de inventario en línea y en tiendas, permitiendo así a sus clientes ver lo que está disponible en las tiendas cercanas a ellos. Nordstrom cuenta con un sistema de calificación de cinco estrellas en línea para estar al tanto de lo que las personas piensan y dicen en los foros de las redes sociales; además, acaba de adquirir HauteLook Inc., una empresa de rápido crecimiento dedicada a la venta en línea de ropa de lujo con descuento.

La información aglutina todas las funciones del negocio y constituye la base sobre la que la gerencia toma sus decisiones. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información es el factor decisivo para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa inherentes a los sistemas de información constituye una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El propósito de un sistema de administración de información es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de poder responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes.

La materia prima de un *sistema de administración de la información* la constituyen las evaluaciones internas y externas de una organización, los datos internos como los de marketing, finanzas, producción y recursos humanos; así como los datos externos como factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de tal manera que puedan apoyar la toma de decisiones gerenciales.

En un sistema de información computacional, existe un flujo lógico de material, a través del cual se introducen datos al sistema y se transforman en un resultado que adopta diferentes formatos, como impresiones, reportes escritos, tablas, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventario, cuentas de nómina y una muchos otros documentos. Mediante los datos es posible calcular y estimar los beneficios de utilizar otras estrategias. Los *datos* se convierten en *información* sólo cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específicos.

Empresas como Wal-Mart reconocen la inmensa importancia de la tecnología de la información. A mediados de 2011 Wal-Mart adquirió Kosmix, un proveedor de tecnología de medios sociales que ha construido una plataforma que permite filtrar y organizar el contenido de las redes sociales para acceder a información relevante en tiempo real. Kosmix aplica su tecnología en una página en internet llamada TweetBeat, que en esencia es un filtro de medios sociales en tiempo real para eventos en vivo. Además, esta tecnología se utiliza en la página RightHealth, un popular sitio de información médica y de salud. Kosmix ahora forma parte de un grupo de reciente formación llamado WalMartLabs, el cual está creando tecnologías de información y negocios relacionadas con el comercio social y móvil que dan soporte a la estrategia multicanal de WalMart. Esta adquisición borra la línea entre las compras en línea y en tienda.

Auditoría de los sistemas de administración de la información

Las siguientes son preguntas que deben hacerse al realizar esta auditoría:

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

Análisis de la cadena de valor (ACV)

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una *cadena de valor*, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El *análisis de la cadena de valor* (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con el ACV de sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.

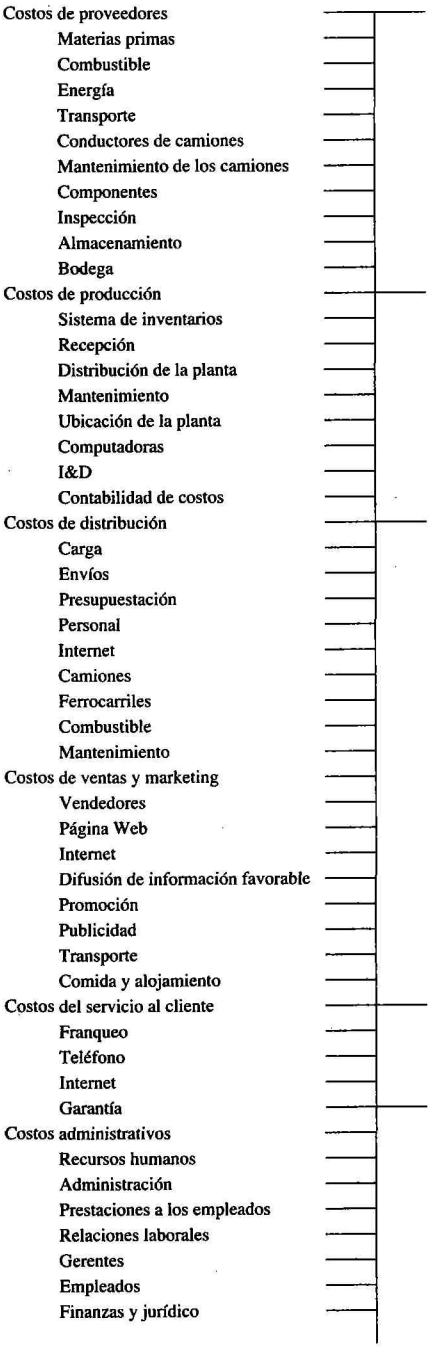
Es necesaria una buena dosis de sentido común al realizar el ACV, porque dada la complejidad de las interacciones, cada elemento que conforma la cadena de valor puede tener repercusiones negativas o positivas sobre los otros. Por ejemplo, un servicio excepcional al cliente, que puede llegar a ser muy caro, reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en actividades realizadas por los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. A pesar de la complejidad del ACV, el paso inicial para implementarlo es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el analista intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Por último, el analista transforma los datos de los costos en información, tras identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. Un ACV fortalece la visión basada en recursos, es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuentes de competencias distintivas.

Cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizás se deba a un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Así, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar si sus precios y costos son competitivos. Un ejemplo de cadena de valor se presenta en la figura 4-7. Existe más de un centenar de actividades creadoras de valor, que están asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de las diferentes actividades en la cadena de valor de una empresa determinan el costo en el que incurre al hacer negocios. Las empresas deben determinar en dónde residen las ventajas y desventajas en cuanto al costo en su cadena de valor en *relación con las cadenas de valor de las empresas rivales.*

Las cadenas de valor difieren enormemente entre industrias y empresas. Mientras que una empresa de productos de papel, como Stone Container, incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática como Hewlett-Packard incluiría la programación, periféricos, software, hardware y laptops. Un motel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, página web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas las empresas deben emplear el análisis

FIGURA 4-7

Ejemplo de una cadena de valor para una empresa manufacturera típica



de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una competencia distintiva. Una *competencia central* es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva. La figura 4-8 ilustra este proceso.

Cada vez más empresas emplean el ACV para obtener y conservar una ventaja competitiva y para lograr una extraordinaria eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor. Por ejemplo, Wal-Mart ha creado poderosas ventajas de valor al enfocarse en un control de inventarios excepcionalmente meticuloso, comprar productos en grandes volúmenes y ofrecer un servicio ejemplar al cliente. Por su parte, las empresas informáticas compiten agresivamente en el extremo de la distribución de la cadena de valor. Por supuesto, la competitividad en el precio es un elemento clave de la eficacia tanto de los distribuidores al por mayor como de las empresas informáticas.

Benchmarking

El *benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las "mejores prácticas" entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

Recientemente Global Benchmarking Network, una red de centros de benchmarking que representa a 22 países, llevó a cabo una encuesta sobre benchmarking. Más de 450 organizaciones de más de 40 países la respondieron. Los resultados mostraron que:

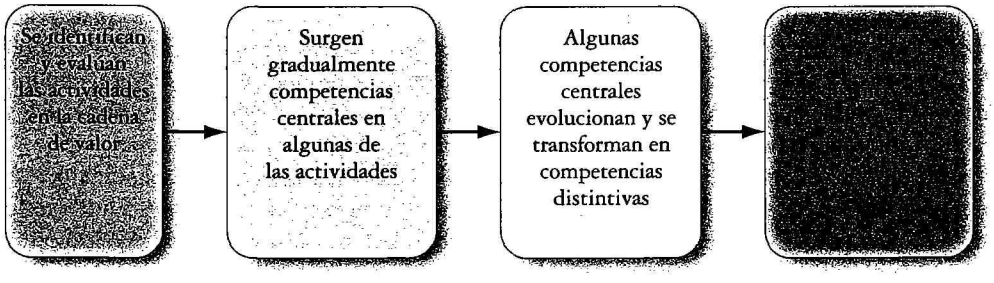
1. Entre 20 herramientas de mejora, las declaraciones de la misión y la visión, junto con las encuestas a los clientes, fueron las más utilizadas (77% de las organizaciones), seguidas por el análisis FODA (72%) y el benchmarking informal (68%). El benchmarking de desempeño fue utilizado por 49% y el benchmarking de mejores prácticas por 39 por ciento.
2. Las herramientas con mayor probabilidad de aumentar su popularidad en los próximos tres años son el benchmarking de desempeño, el benchmarking informal, el análisis FODA y el benchmarking de mejores prácticas. Más de 60% de las organizaciones que no están utilizando estas herramientas indicaron que es probable que las utilicen en los próximos tres años.[27]

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas empresas rivales comparten datos de benchmarking. Sin embargo, International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices que garanticen que no surjan restricciones a la competencia o a la fijación de precios, fraudes, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las empresas participantes.

Debido a la popularidad del benchmarking en la actualidad, numerosas empresas de consultoría como Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, así como Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking, recopilan datos de benchmarking, realizan estudios y distribuyen información sin identificar las fuentes.

FIGURA 4-8

Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas



Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La *matriz de evaluación de factores internos (EFI)* es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming, "Confiemos en Dios. Todos los demás proporcionen datos".
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda tanto como perjudica a Playboy Enterprises; el logotipo atrae compradores a la revista Playboy, pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados. Al establecer factores, sea lo más cuantitativo que pueda. Utilice cantidades monetarias, porcentajes, cifras y razones tanto como sea posible.

En la tabla 4-9 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para una tienda de cómputo. Observe que los dos factores de éxito más importantes en el negocio de tiendas de informática son "ingresos de reparaciones/servicio en la tienda" y "ubicación de la tienda." Observe también que la tienda tiene los mejores resultados en "cantidad promedio de compra por cliente" y en "soporte técnico dentro de la tienda". La tienda está teniendo problemas importantes con su alfombra, baño, pintura y procedimientos de cobro al cliente. Por último, observe que la matriz contiene una gran cantidad de datos cuantitativos y evita las declaraciones vagas, lo cual es excelente. En general, esta tienda recibe una puntuación ponderada total de 2.5, la cual, en una escala de 1 a 4, se encuentra exactamente a la mitad/en el promedio, lo que indica que, en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos de la tienda.

La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Por ejemplo, esta tienda de cómputo quizá desee contratar a otro cajero y arreglar sus problemas de alfombra, pintura y baños. Asimismo, la tienda puede pensar en aumentar la publicidad para sus servicios y reparaciones, ya que ésta constituye un factor de éxito realmente importante (valor de 0.15) para este negocio.

La tabla 4-10 proporciona un ejemplo de la matriz EFI de UPS Inc., la empresa conocida por sus camiones color café. UPS tiene su sede en Sandy Springs, Georgia y entrega alrededor de 15 millones de paquetes diarios en 220 países. Observe que en la tabla 4-10 la nueva expansión de UPS, Worldport, se considera como el factor de éxito más importante en la industria, como lo indica la ponderación de 0.09.

TABLA 4-9 Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de $97 a $128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/reparación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	**1.00**		**2.50**

Observe también el uso de los símbolos de $, # y % en las declaraciones de los factores. La puntuación ponderada total de 2.84 indica que UPS está en una buena posición, pero que sin duda hay posibilidades de mejora.

En empresas multidivisionales, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

Al desarrollar una matriz EFI corporativa, procure enfocarse en las divisiones tanto como sea posible. No permita que más del 30% de los factores clave sean razones financieras ya que éstas suelen depender de muchos otros factores; por esta razón es difícil identificar qué estrategias se deben considerar con base en las razones financieras. Por ejemplo, una empresa no podría saber si vender en Brasil o en Sudáfrica para aprovechar una razón ROI alta.

Nota para el estudiante

Se puede debatir si los factores externos o los internos son los más importantes en la planeación estratégica, pero el hecho de que obtener y sostener una ventaja competitiva es la esencia o el propósito de la planeación estratégica no está a discusión. En la parte interna de su análisis de caso, enfatice cómo y por qué sus fortalezas y debilidades internas pueden utilizarse tanto para ganar ventaja competitiva como para mermarla, según el rumbo que está tomando la empresa. Adopte una actitud innovadora, vivaz e intuitiva durante la evaluación interna de su proyecto en lugar de una mundana, descriptiva y vaga. Enfóquese en la forma en que sus recomendaciones y los recursos, las capacidades, la estructura y la estrategia de su empresa, pueden llevarla a prosperar. A pesar de que las cifras deben estar presentes y ser precisas y razonables, no aburra a un público o a una clase con demasiados números. De manera periódica a lo largo de su presentación o su análisis, haga referencia a sus recomendaciones y explique la forma en la que su plan de acción mejorará las debilidades de la empresa y capitalizará las fortalezas tomando en cuenta los movimientos que se esperan de sus competidores. Mantenga la atención, el interés y el suspenso de su público, en vez de "leerles" o "definirles" las razones.

TABLA 4-10 Matriz real de evaluación de factores internos para UPS, Inc.

Factores internos claves Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Se completó la primera fase de la expansión Worldport, la cual aumentó 15% la capacidad de clasificación para alcanzar un 37%	0.09	4	0.36
2. Primera aerolínea importante en operar de manera exitosa una flota 100% de etapa III tres años antes de las regulaciones federales	0.07	4	0.28
3. Cinco de cada seis choferes de UPS son ascendidos de trabajos de medio tiempo (ascensos internos)	0.07	3	0.21
4. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años sin sufrir un accidente evitable	0.06	3	0.18
5. Se pagaron dividendos de $0.47 por acción y la cifra va en aumento	0.06	4	0.24
6. El volumen promedio diario de entregas al día siguiente y diferidas aumentaron 2.8% y 4.3%, respectivamente	0.06	3	0.18
7. Se han producido eficiencias de costo y producción de 1.71%, mejorando el margen de operación	0.06	4	0.24
8. Cuenta con una participación de 80% en la empresa conjunta con sede en Dubái, y el 20% con opción a compra	0.08	3	0.24
9. Simplificó el segmento de entregas nacionales, reduciendo las regiones dentro de Estados Unidos de cinco a tres y los distritos de 46 a 20	0.07	3	0.21
10. Adquirió 130 vehículos híbridos, aumentando la flota de vehículos de combustible alternativo de UPS	0.07	4	0.28
Debilidades			
11. Aproximadamente 254 000 empleados de UPS están sindicalizados	0.03	1	0.03
12. Aproximadamente 2 800 pilotos en UPS	0.03	1	0.03
13. Aproximadamente 3 400 mecánicos en tierra en UPS	0.03	1	0.03
14. La insuficiencia de ahorros en los costos de operación ocasionó al menos 300 ausencias sin goce de sueldo para los pilotos de la aerolínea	0.04	1	0.04
15. El porcentaje de diversidad de los ejecutivos de alto nivel es bajo (25%)	0.03	2	0.06
16. Más de 4 000 choferes de UPS han manejado por más de 25 años y son elegibles para su retiro	0.04	1	0.04
17. La antigüedad de los ejecutivos de alto nivel en su puesto actual es de cinco años o menos	0.03	2	0.06
18. 80% de todos los servicios de entrega de UPS de paquetes pequeños en Estados Unidos está garantizado	0.02	2	0.04
19. Con alrededor de 408 000 empleados, los gastos en prestaciones médicas y pensiones son altos	0.03	1	0.03
20. 41.7% de los ejecutivos de alto nivel de UPS cuentan con capacitación cruzada	0.03	2	0.06
TOTALES	**1.00**		**2.84**

Conclusión

La gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de administración de la información representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas empresas prefieren ser evaluadas tan sólo por su desempeño en el saldo final. Sin embargo, un número creciente de organizaciones exitosas están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales.

No existen metodologías sistemáticas bien desarrolladas para evaluar las fortalezas y las debilidades de una empresa en la bibliografía sobre administración estratégica, pero está claro que los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular

estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI, así como las declaraciones de visión y misión claras, brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos.

Términos y conceptos clave

Administración de recursos humanos (p. 103)
Administración del personal (p. 103)
Análisis costos y beneficios (p. 107)
Análisis de clientes (p. 104)
Análisis de la cadena de valor (ACV) (p. 119)
Análisis de razones financieras (p. 97)
Auditoría interna (p. 96)
Benchmarking (p. 121)
Competencia central (p. 121)
Competencias distintivas (p. 95)
Comunicación (p. 96)
Control (p. 104)
Costos fijos (CF) (p. 113)
Costos variables (CV) (p. 114)
Cultura organizacional (p. 98)
Datos (p. 118)
Decisión de financiamiento (p. 109)
Decisión de inversión (p. 109)
Decisiones sobre los dividendos (p. 109)
Distribución (p. 107)
Fijación de precios (p. 106)
Funciones de la gerencia (p. 100)
Funciones de finanzas y contabilidad (p. 108)
Funciones de marketing (p. 104)
Funciones de producción y operaciones (p. 115)
Indicadores empíricos (p. 98)
Información (p. 118)
Investigación de mercados (p. 107)
Investigación y desarrollo (I&D) (p. 116)
Marketing de prueba (p. 106)
Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (p. 122)
Motivación (p. 102)
Organización (p. 102)
Planeación (p. 100)
Planeación de productos y servicios (p. 106)
Presupuesto de capital (p. 109)
Productos culturales (p. 98)
Punto de equilibrio (PE) (p. 113)
Razones de actividad (p. 110)
Razones de crecimiento (p. 112)
Razones de apalancamiento (p. 110)
Razones de liquidez (p. 110)
Razones de rentabilidad (p. 110)
Sinergia (p. 102)
Sistemas de administración de la información (p. 118)
Ventas (p. 104)
Visión basada en los recursos (VBR) (p. 97)

Temas para repaso y debate

1. Explique el análisis de costos y beneficios.
2. Explique por qué la palabra "comunicación" puede ser la palabra más importante en la administración. ¿Cuál considera que sea la palabra más importante en marketing? ¿En finanzas? ¿En contabilidad?
3. Analice cómo cambiado la naturaleza de los anuncios en los últimos años.
4. Ordene las siete páginas web de la tabla 4-5 de la mejor a la peor, en cuanto a la información que brindan sobre las razones financieras comparativas de una empresa.
5. Explique por qué es mejor que no más de 30% de los factores de una matriz EFI sean razones financieras.
6. Mencione tres empresas que le sean familiares y mencione una competencia distintiva de cada una.
7. Proporcione algunas razones clave por las que priorizar fortalezas y debilidades es de vital importancia.
8. ¿Por qué puede ser más fácil en una evaluación interna desarrollar una lista de 80 fortalezas/debilidades que decidir cuáles son las 20 más importantes para utilizarlas en la formulación de estrategias?
9. Piense en una organización que le sea familiar. Mencione tres recursos de dicha entidad que sean indicadores empíricos.
10. Piense en una organización que le sea familiar. Califique su cultura organizacional con base en las 15 dimensiones mencionadas en la tabla 4-2.
11. Si usted y un socio fueran a visitar un país extranjero al que nunca han ido ¿cuánto planificarían? ¿Qué beneficios esperaría obtener de ello?
12. ¿Por qué cree usted que, a pesar de que la planeación es considerada como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más?
13. ¿Es usted más organizado que la persona sentada junto a usted en su clase? De no ser así, ¿qué problemas podría representar esto en términos de su desempeño y lugar en la clase? ¿Qué tan análoga es esta situación con la de empresas rivales?

14. Escriba las tres formas en las que las razones financieras deben compararse/utilizarse. ¿Cuál de las tres comparaciones cree usted que es más importante? ¿Por qué?
15. Explique la forma en la que las actividades de la cadena de valor pueden convertirse primero, en competencias centrales y, finalmente, en competencias distintivas. Dé un ejemplo para una organización con la que esté familiarizado.
16. En una EFI, ¿qué tan provechoso sería enumerar sus fortalezas y luego sus debilidades en orden de "ponderación" ascendente? ¿Por qué?
17. En una EFI, un crítico puede decir que no existe una diferencia significativa entre una "ponderación" de 0.08 y una de 0.06. ¿Cómo respondería a esto?
18. Mencione seis características deseables en los anuncios en tiempos de recesión.
19. ¿Por qué tantas empresas están reduciendo sus pagos de dividendos?
20. Cuando alguien dice que los dividendos pagados están tasados dos veces, ¿a qué se refiere?
21. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar una disminución en los costos de mano de obra.
22. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar un aumento en los gastos de publicidad.
23. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar el cierre de tiendas.
24. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar la reducción de precios.
25. Explique las razones por las cuales priorizar la importancia relativa de las fortalezas y debilidades en una matriz EFI es una actividad importante en la administración estratégica.
26. ¿De qué manera el hecho de delegar la autoridad contribuye a una administración estratégica efectiva?
27. Elabore un organigrama formal que muestre los siguientes puestos: un presidente, 2 directores ejecutivos, 4 gerentes de nivel medio y 18 gerentes de nivel inferior. Luego, represente tres estructuras hipotéticas y sobrepuestas de grupos informales. ¿Por qué es útil esta información para un estratega en la formulación e implementación de la estrategia?
28. ¿Cuál de las tres funciones fundamentales de finanzas y contabilidad cree usted que es más importante en una pequeña empresa de fabricación de productos electrónicos? Justifique su punto de vista.
29. ¿Cree usted que los gastos agregados en I&D de las empresas estadounidenses aumentarán o disminuirán el próximo año?
30. Explique cómo motivaría usted a los gerentes y empleados para poner en marcha una estrategia nueva e importante.
31. ¿Por qué cree usted que los gerentes de producción y operaciones no suelen tener una participación directa en las actividades de formulación de estrategias? ¿Por qué esta actitud constituye una importante debilidad organizacional?
32. Dé dos ejemplos de fortalezas y dos de debilidades en la administración del personal de una organización con la cual esté familiarizado.
33. ¿Pagaría usted dividendos si la utilidad neta anual de su empresa fuera negativa? ¿Por qué? ¿Qué efecto tendría esto en las estrategias de la empresa?
34. Si una empresa tiene una deuda cero en su estructura financiera, ¿es eso siempre una fortaleza organizacional? ¿Por qué?
35. Describa el sistema de producción y operaciones de un departamento de policía.
36. Después de realizar una auditoría interna, una empresa descubre un total de 100 fortalezas y 100 debilidades. ¿Qué procedimientos se podrían utilizar para identificar las más importantes? ¿Por qué es indispensable reducir la cantidad de factores clave?
37. ¿Por qué cree que los productos culturales influyen en todas las funciones del negocio?
38. ¿Cree que los productos culturales influyen más en la formulación, la implementación o en la evaluación de estrategias? ¿Por qué?
39. Identifique los productos culturales de su colegio o universidad. ¿Estos productos, considerados colectiva o individualmente, representan una fortaleza o una debilidad para la organización?
40. Explique la diferencia entre los datos y la información en términos de su utilidad para los estrategas.
41. ¿Cuáles son las características más importantes de un sistema eficaz de administración de la información?
42. ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con los teóricos de la VBR acerca de que los recursos internos son más importantes para una empresa que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva? Explique su postura así como la de ellos.
43. Defina y analice los "indicadores empíricos".
44. Defina y analice el problema del spam en Estados Unidos.
45. Defina y explique el análisis de la cadena de valor (ACV).
46. Mencione cinco razones financieras que su universidad podría usar para vigilar las operaciones.
47. Explique el concepto de benchmarking.

Notas

1. Reimpreso con permiso del editor de "Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning", por William King, *Journal of Business Research* 2, núm. 4: 481. Derechos reservados 1983 por Elsevier Science Publishing Co., Inc.
2. Igor Ansoff, "Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 38.
3. Claude George, Jr., *The History of Management Thought*, 2da. ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1972), 174.
4. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, primavera de 1991, 116.
5. J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991): 99-120; J. B. Barney, "The Resource Based Theory of the Firm", *Organizational Science* 7 (1996): 469; J. B. Barney, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review* 26, núm. 1 (2001): 41-56.
6. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 9.
7. John Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review* 28, núm. 2 (1986): 95-109.
8. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* (primavera de 1985): 19.
9. www.mindtools.com/plfailpl.html

10. Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Nueva York: Modern Library, 1937), 3-4.
11. Richard Daft, *Management*, 3ra. ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993), 512.
12. Shelley Kirkpatrick y Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (mayo 1991): 48.
13. Peter Drucker, *Management Tasks, Responsabilities, and Practice* (Nueva York: Harper & Row, 1973), 463.
14. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1989, 51.
15. J. Evans y B. Bergman, *Marketing* (Nueva York: Macmillan, 1982), 17.
16. Brad Stone, "See Your Friends", *Bloomberg Businessweek* (27 de septiembre–3 de octubre de 2010): 65-69.
17. Citado en Robert Waterman, Jr., "The Renewal Factor", *BusinessWeek*, 14 de septiembre de 1987, 108.
18. http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis
19. J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall, 1974), 10.
20. Bob Sechler y Paul Glader, "GE's Dividend Mends Further," *Wall Street Journal*, 11-12 de diciembre de 2010, B4.
21. http://en.wikipedia.org/wiki/Break-even_(economics)
22. Kevin Klowden, "The Quiet Revolution in Transportation", *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2007, A14.
23. Martin Peers, "RIM: Less Research = More Motion", *Wall Street Journal*, 30 de marzo de 2011, C16.
24. Philip Rousebl, Kamal Saad y Tamara Erickson, "The Evolution of Third Generation R&D", *Planning Review* 19, núm. 2 (marzo-abril 1991): 18-26.
25. James Hagerty, "R&D Spending Drops at Major Firms", *Wall Street Journal*, 3 de noviembre de 2010, B4.
26. Vida Scarpello, William Boulton y Charles Hofer, "Reintegrating R&D into Business Strategy", *Journal of Business Strategy* 6, núm. 4 (primavera de 1986): 50-51.
27. http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking

Lecturas sobre temas actuales

Bloom, Nick, Tobias Kretschmer y John Van Reenen. "Are Family-Friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resource?" *Strategic Management Journal* 32, núm. 4 (abril de 2011): 343-367.

Boyd, Brian K., Donald D. Bergh y David J. Ketchen, Jr. "Reconsidering the Reputation-Performance Relationship: A Resource- Based View". *Journal of Management* 36, núm. 3 (mayo de 2010): 588.

Connelly, Brian L., Laszlo Tihanyi, S. Trevis Certo y Michael A Hitt. "Marching to the Beat of Different Drummers: The Influence of Institutional Owners on Competitive Actions". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 4, (agosto de 2010): 723-768.

Drayton, Bill y Valeria Budinich. "A New Alliance for Global Change". *Harvard Business Review*, septiembre de 2010, 56-65.

Hoffman, Donna L. y Marek Fodor. "Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?" *MIT Sloan Management Review* 52, núm. 1 (otoño de 2010): 41-48.

Hopkins, Michael S. "Collaborative or Race? How to Design the Value Chain You Need". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 2 (invierno de 2010): 22-24.

Hopkins, Michael S. "The 4 Ways IT Is Revolutionizing Innovation". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 51-56.

Kraaijenbrink, Jeroen, J. C. Spender y Aard J. Groen. "The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques". *Journal of Management* 36, núm. 1, (enero de 2010): 349-366.

Kunc, Martin H. y John D. W. Morecroft. "Managerial Decision Making and Firm Performance Under a Resource-Based Paradigm". *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2010): 1164-1182.

Lange, Donald, Peggy M. Lee y Ye Dai. "Organizational Reputation: A Review". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 153-184.

Raes, Anneloes M. L., Marielle G. Heijltjes, Ursula Glunk y Robert A. Roe. "The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model". *The Academy of Management Review* 36, núm. 1 (enero de 2010): 102-126.

Sirmon, David G., Michael A. Hitt, Jean-Luc Arregle y Joanna Tochman Campbell. "The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage". *Strategic Management Journal* 31, núm. 13 (diciembre de 2010): 1386-1409.

Vermeulen, Freek, Phanish Puranam y Ranjay Gulati. "Change for Change's Sake" *Harvard Business Review* (junio de 2010): 70-78.

Zhu, Yunxia y Jianmin Feng. "Does the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Depend on Culture?" *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 86-88.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 4A

Aplicar el análisis del punto de equilibrio

Objetivo

El análisis de punto de equilibrio es una de las herramientas analíticas en la administración más simples y menos utilizadas. Ofrece una visión dinámica de las relaciones entre ventas, costos y ganancias. Un mejor entendimiento del análisis de punto de equilibrio le permitirá a una organización formular e implementar estrategias de manera más eficaz. Este ejercicio le mostrará cómo calcular matemáticamente puntos de equilibrio.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es cantidad PE = CFT/P-CV. En otras palabras, la cantidad (C), o unidades de producto que necesitan venderse para que una empresa alcance el punto de equilibrio, es igual a los costos fijos totales divididos entre (precio por unidad menos costos variables por unidad).

Instrucciones

Paso 1 Digamos que una empresa aeronáutica tiene costos fijos de $100 millones y costos variables por unidad de $2 millones. Los aviones se venden en $3 millones cada uno. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa en términos del número de aviones que necesitan vender para alcanzar el punto de equilibrio?

Paso 2 Si la empresa aeronáutica desea obtener ganancias por $99 millones al año, ¿cuántos aviones tendrá que vender?

Paso 3 Si la empresa puede vender 200 aviones en un año, ¿de cuánto serán sus ganancias anuales?



Ejercicio 4B

Desarrollar EFI divisionales para Disney

Objetivo

Walt Disney cuenta con cinco divisiones principales: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products y 5) Interactive Media. La empresa está enfrentando fuertes competidores en cada segmento, todos distintos. Las fortalezas y debilidades internas de Disney son diferentes en cada segmento, por lo que cada división prepara su propia lista de factores internos críticos para el éxito. Este ejercicio le dará la oportunidad de practicar el desarrollo de factores internos clave para las diferentes divisiones de una empresa, de manera que pueda desarrollar el plan estratégico general de una empresa.

Instrucciones

Paso 1 Visite http://corporate.disney.go.com/ y estudie las cinco divisiones de Disney.

Paso 2 Revise el reporte anual más reciente de Disney en http://corporate.disney.go.com/investors/annual_reports.html. Determine las que usted considere como las cuatro debilidades y las cuatro fortalezas más importantes para la planeación estratégica dentro de los cinco segmentos del negocio de Disney.

Paso 3 Con la información del paso 2, desarrolle EFI divisionales para Disney.

Paso 4 Clasifique por prioridad las 20 debilidades y las 20 fortalezas desarrolladas en el paso anterior, de manera que los ejecutivos de alto nivel puedan desarrollar una matriz EFI para toda la empresa.



Ejercicio 4C

Realizar un análisis de razones financieras para Walt Disney

Objetivo

El análisis de razones financieras es una de las mejores técnicas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas. Los inversionistas potenciales y los accionistas actuales estudian a detalle las razones financie-

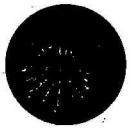
ras de las empresas, y realizan minuciosas comparaciones entre los promedios industriales y periodos anteriores. Los análisis de razones financieras constituyen una información vital para el desarrollo de una matriz EFI.

Instrucciones

Paso 1 En una hoja de papel, numere del 1 al 20. En relación con el estado de resultados y el balance general de Disney, calcule 20 razones financieras de 2010 para la empresa. Use la tabla 4-6 como referencia.

Paso 2 En una segunda columna, indique si considera que cada razón es una fortaleza, una debilidad o un factor neutral para Walt Disney.

Paso 3 Visite las páginas web presentadas en la tabla 4-5 que calculan las razones financieras de Disney, sin tener que pagar una suscripción por el servicio. Saque una copia de la información proporcionada y registre la fuente. Presente esta investigación a sus compañeros y su profesor.



Ejercicio 4D

Construir una matriz EFI para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le brindará la experiencia para desarrollar una matriz EFI. Las tareas de identificar y priorizar los factores que se van a incluir en una matriz EFI fomentan la comunicación entre los gerentes funcionales y los divisionales. Preparar una matriz EFI permite que los gerentes de recursos humanos, marketing, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, I&D y de sistemas de administración de la información expresen sus inquietudes y pensamientos relacionados con las condiciones del negocio de la empresa. Esto genera un mejor entendimiento colectivo del negocio.

Instrucciones

Paso 1 Reúnase con otras dos personas para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para Walt Disney. Utilicen la información del ejercicio 1B.

Paso 2 Comparen la matriz EFI de su equipo con las de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.

Paso 3 ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney sacar provecho de sus fortalezas principales? ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Disney superar sus debilidades principales?

Ejercicio 4E

Construir una matriz EFI para mi universidad

Objetivo

Este ejercicio le da la oportunidad de evaluar las fortalezas y debilidades principales de su universidad. Como se aclarará en el próximo capítulo, las estrategias de una organización se basan en gran medida en los esfuerzos que se realicen para capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

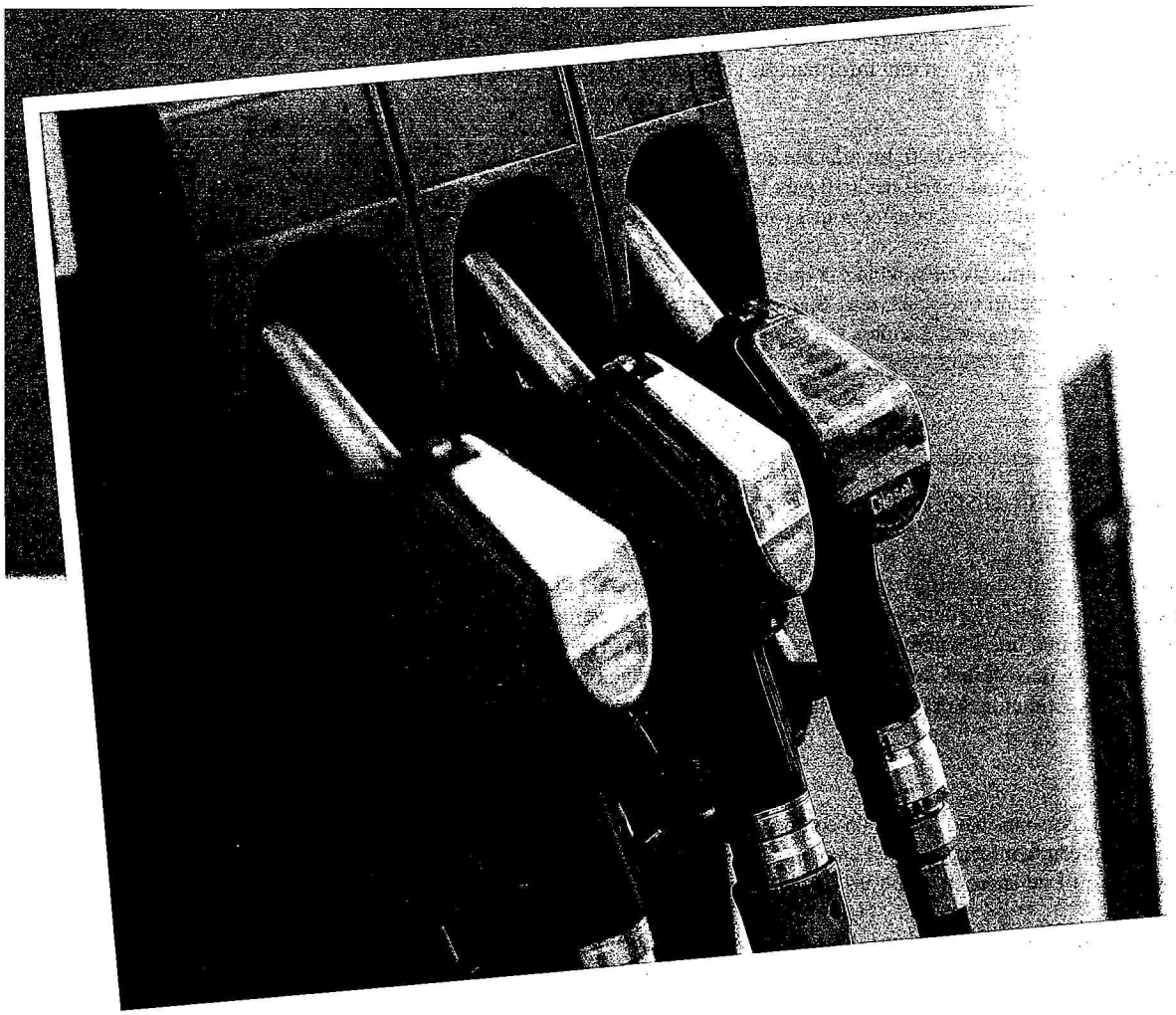
Instrucciones

Paso 1 Reúnase con otras dos personas de su clase para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para su universidad. Puede usar las fortalezas y debilidades que se determinaron en el ejercicio de afirmación del aprendizaje 1D.

Paso 2 Pase al pizarrón y trace el diagrama de la matriz EFI de su equipo.

Paso 3 Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.

Paso 4 ¿Qué estrategias creen que permitirían a su universidad capitalizar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias consideran que permitirían a su universidad minimizar sus principales debilidades?



"CITAS NOTABLES"

"Alicia preguntó: '¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de tomar para salir de aquí?' 'Eso depende de a dónde quieras llegar', le contestó el gato".
—Lewis Carroll

"El mañana llega irremediablemente, y siempre es diferente. Hasta la empresa más poderosa estará en problemas si no se ha preparado para el futuro. Verse sorprendida por los acontecimientos es un riesgo que ni siquiera la empresa más grande y con más dinero puede permitirse, un riesgo que ni la empresa más pequeña puede correr".
—Peter Drucker

"Planificar. Hacer hoy aquello que nos hará mejores mañana. Porque el futuro es de quienes toman las decisiones difíciles hoy".
—Eaton Corporation

"Uno de los grandes problemas de las empresas estadounidenses es que cuando enfrentan situaciones complicadas tienden a redoblar esfuerzos. Es como buscar oro. Digamos que usted ha cavado un hoyo de siete metros de profundidad y no lo encuentra. En ese caso, una de las posibles estrategias a seguir sería cavar aún más profundo. Pero podría suceder que nunca lo encuentre si el oro está efectivamente a siete metros... pero a uno de los lados".
—Edward De Bono

"Aunque estés en el camino correcto, te atropellarán si te quedas ahí sentado".
—Will Rogers

"Las estrategias para lograr una posición ventajosa no garantizan necesariamente que podrá conservarla".
—Amar Bhide

"Es posible que el pájaro madrugador se coma el gusano, pero es el segundo ratón el que se come el queso".
—Anónimo

Estrategias en acción

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Analizar las ventajas de establecer objetivos a largo plazo.
2. Identificar dieciséis tipos de estrategias de negocio.
3. Analizar ejemplos de varias organizaciones que han aplicado diferentes tipos de estrategias.
4. Analizar las condiciones en que resulta más adecuado aplicar determinadas estrategias.
5. Analizar las cinco estrategias genéricas de Porter.
6. Describir la administración estratégica en organizaciones pequeñas, no lucrativas y gubernamentales.
7. Analizar las alianzas estratégicas (*joint ventures*) como medio para incursionar en el mercado ruso.
8. Analizar el Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*).
9. Comparar y contrastar los objetivos financieros y los objetivos estratégicos.
10. Hacer un análisis comparativo entre los niveles estratégicos de empresas grandes y empresas pequeñas.
11. Explicar el concepto de las ventajas del primero en actuar.
12. Analizar las tendencias recientes en materia de subcontratación.
13. Analizar estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 5A
Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney

Ejercicio 5B
Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter

Ejercicio 5C
Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo

Ejercicio 5D
Análisis de artículos sobre estrategias

Ejercicio 5E
Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011

Ejercicio 5F
Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas

Ejercicio 5G
Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad

Ejercicio 5H
Lecciones sobre negocios globales

Hoy en día cientos de empresas, como Sears, IBM, Searle y Hewlett-Packard, han adoptado plenamente la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores ingresos y utilidades. Kent Nelson, ex presidente de UPS, explica el porqué su empresa creó un nuevo departamento de planificación estratégica: "Hemos apostado en grande en las inversiones tecnológicas, y no podemos darnos el lujo de percatarnos cinco años después de que nos hemos equivocado de dirección".[1]

En este capítulo se presenta la realidad de la administración estratégica a través de varios ejemplos contemporáneos. Además, se definen y ejemplifican dieciséis tipos de estrategias, como las estrategias genéricas de Michael Porter: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. También se comentan directrices para determinar cuándo es más adecuado implementar diferentes tipos de estrategias. Asimismo, se hace una revisión general de la administración estratégica en pequeñas empresas, en organizaciones sin fines de lucro y en agencias gubernamentales. ExxonMobil es una de las empresas que utilizamos como ejemplo, ya que ha sido prototipo de excelencia en administración estratégica durante muchos años.

Objetivos a largo plazo

Los *objetivos a largo plazo* representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo

Caso de administración estratégica de excelencia

ExxonMobil CORPORATION

Fundada en 1870 y con sede en Irving, Texas, ExxonMobil es una corporación dedicada a la exploración, producción, transporte y venta de petróleo crudo, gas natural, olefinas, hidrocarburos aromáticos, polietileno, resinas plásticas de polietileno y polipropileno, y a la generación de energía eléctrica. ExxonMobil cotiza en el mercado público de valores, y se ha constituido como la empresa petrolera más grande y rentable del mundo. La compañía suministra combustible a 28 000 gasolineras en cien países, es bastante más grande que otras del mismo ramo —como Royal Dutch Shell o BP—, cuenta con 83 600 empleados y está liderada por el CEO Rex Tillerson, quien también es presidente de su junta directiva. En 2010 sus utilidades presentaron un increíble aumento de 59.7%, alcanzando los 30 500 millones de dólares, en tanto que sus ingresos ascendieron a 383 000 millones de dólares, con un incremento de 23 por ciento.

Exxon generó 10 650 millones de dólares en utilidades durante el primer trimestre de 2011, monto equivalente a 6 300 millones de dólares o 1.33 dólares por acción. Los ingresos presentaron un aumento de 26%, alcanzando los 114 mil millones de dólares. Ése fue el mejor periodo para Exxon desde el tercer trimestre de 2008, cuando sus ingresos llegaron a la cifra histórica de 14 830 millones de dólares, y ocurrió en una época en la que los conductores pagaban cuatro dólares o más por galón de gasolina. Cada segmento de la empresa experimentó un incremento en sus ingresos, debido a que las utilidades en su negocio de exploración y producción aumentaron un 49%, alcanzando los 8 700 millones de dólares, mientras que el negocio de derivados de la empresa, que incluye las refinerías, presentó un gigantesco repunte 30 veces mayor, llegando a los 1 100 millones de dólares.

Los precios del petróleo y la gasolina podrían aumentar aún más, desestabilizarse la producción petrolera debido al recrudecimiento de la agitación política en Medio Oriente. ExxonMobil produce más petróleo cuando sus precios son altos. Los enfrentamientos originados en Túnez y Egipto se han extendido a Siria, Yemen y Baréin, Irán y Jordania. Los manifestantes libios derrocaron a Muamar Gaddafi, el dictador árabe con más tiempo en el poder, tras la destitución de Hosni Mubarak en Egipto.

En 2010 las ganancias por acción de Exxon ascendieron a 6.22 dólares, lo que supone un aumento de 55%, en tanto que los gastos por exploración y capital de la empresa fueron de 32 200 millones de dólares, lo que implicó un aumento de 19%. Exxon es una gigantesca y bien aceitada maquinaria de administración financiera, que genera e invierte dinero, y ha sido increíblemente exitosa durante más de 14 décadas. Por si fuera poco, en lugar de intentar evadir el pago de impuestos, Exxon paga cada año alrededor de 35% de sus ingresos netos en contribuciones federales.



Un ingrediente clave del plan estratégico de ExxonMobil es su apuesta de que para el año 2030 el gas natural desbancará al carbón como la segunda fuente más importante de energía. Por ese motivo Exxon adquirió recientemente XTO Energy por 25 000 millones de dólares. XTO tiene un procedimiento patentado para la extracción económica del gas natural de esquisto. Hace poco también adquirió al productor de esquisto Ellora Inc. por 695 millones de dólares, y compró activos de gas natural de esquisto de Petrohawk Energy Corp. por 575 millones. Según predicciones de Exxon, el mundo consumirá aproximadamente 35% más de energía en 2030 que hoy, y el gas natural satisfará 26% de la demanda mundial de energía, en comparación con el 21% actual.

Recientemente la firma energética ucraniana, Naftogaz y ExxonMobil suscribieron un memorándum de cooperación para explorar depósitos de gas de esquisto en Ucrania. Ese país compra a Rusia 60% de su energía a precios de importación supuestamente muy altos. ExxonMobil también está ayudando a Ucrania a buscar depósitos de gas metano en minas de carbón.

Fuente: Documentos de la corporación. También, Ángel González, "Exxon Predicts Gas Use Will Surpass Coal's", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2011, B3.

plazo. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollando por lo general en un periodo de dos a cinco años.

Naturaleza de los objetivos a largo plazo

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo, Por lo general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas. Los directivos cuyos valores y actitudes difieren pueden basarse en objetivos para tomar decisiones congruentes. Por último, los objetivos sirven como estándares para la evaluación de personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones completas.

Todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales, necesitan objetivos a largo plazo. Muchos académicos y profesionales atribuyen el declive competitivo del sector industrial estadounidense a que sus directivos tienen una orientación estratégica demasiado enfocada en el corto plazo. Arthur D. Little afirma que, en lugar de basarse en bonificaciones por méritos, las remuneraciones que las empresas pagan a sus directivos debieran fundamentarse más en el logro de objetivos y estrategias de largo plazo. La tabla 5-1 ofrece un modelo general para relacionar los objetivos con el desempeño. Cada organización puede adaptar estos lineamientos a sus propias necesidades, pero los incentivos siempre deben estar vinculados tanto a objetivos anuales como a objetivos de largo plazo.

Sin objetivos a largo plazo, la organización navega a la deriva hacia un puerto desconocido. Es difícil imaginar que una organización o un individuo puedan alcanzar el éxito si carecen de objetivos claros (vea las tablas 5-2 y 5-3). El éxito rara vez es accidental; por el contrario, es fruto del trabajo duro, dirigido hacia la consecución de ciertos objetivos.

Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Entre los *objetivos financieros* figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera; por su parte, entre los *objetivos estratégicos* se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento

TABLA 5-1 Distintas mediciones del desempeño por nivel organizacional

Nivel organizacional	Base para la bonificación anual o remuneración por méritos
Corporativo	75% basada en objetivos a largo plazo
	25% basada en objetivos anuales
Divisional	50% basada en objetivos a largo plazo
	50% basada en objetivos anuales
Funcional	25% basada en objetivos a largo plazo
	75% basada en objetivos anuales

TABLA 5-2 Características deseables en los objetivos

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

TABLA 5-3 Beneficios de tener objetivos claros

1. Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
2. Permiten la sinergia
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares
4. Establecen prioridades
5. Reducen la incertidumbre
6. Minimizan los conflictos
7. Estimulan el esfuerzo
8. Ayudan a asignar recursos
9. Ayudan a diseñar tareas
10. Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes

de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación, etcétera.

A pesar de que los objetivos financieros son especialmente importantes en las empresas, al presentarse la necesidad de tomar decisiones cruciales muchas veces se imponen los objetivos estratégicos, y viceversa. Podría darse el caso de que una empresa aplique ciertas medidas para maximizar los objetivos financieros a corto plazo, a costa de los objetivos estratégicos a largo plazo. Por ejemplo, mejorar a corto plazo la posición financiera mediante la introducción de precios más altos, podría poner en peligro la participación de mercado en el largo plazo. Los riesgos asociados con anteponer el rendimiento financiero de corto plazo a los objetivos estratégicos de largo plazo son muy graves, en especial si los implacables competidores tratan de apoderarse de una mayor participación de mercado a expensas de su rentabilidad inmediata. En este enfrentamiento por la primacía entre los objetivos financieros y los estratégicos hay otros factores en juego, como el riesgo de las acciones, la ética empresarial, la necesidad de preservar el medio ambiente, y la responsabilidad social. Ambos tipos de objetivos deben incluir metas de desempeño anuales y de más largo plazo. En última instancia, la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir sin tregua los objetivos estratégicos que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales. Si la organización se enfoca en primer lugar y más que nada en lograr los objetivos estratégicos que mejoren su competitividad y su fortaleza en el mercado, también podrá alcanzar sus objetivos financieros.

Administración sin objetivos

Un educador anónimo afirmó en cierta ocasión: "Si considera que la educación es costosa, piense en lo cara que resulta la ignorancia". La idea en que se basa este dicho es aplicable también al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar las siguientes formas de "administración sin objetivos".

- ***Administración por extrapolación.*** Parte del principio según el cual "Si no está descompuesto, no lo arregles". La idea es seguir haciendo lo mismo y de la misma forma, puesto que las cosas marchan bien.
- ***Administración por crisis.*** Se basa en la creencia de que la principal característica de un buen estratega es su capacidad para resolver problemas. Como los problemas y las crisis abundan tanto en la vida de las personas como de las organizaciones, los estrategas se ven obligados a invertir su tiempo y su energía creativa en solucionar los problemas más apremiantes de cada día. En realidad la administración por crisis no es una forma de actuar, sino de reaccionar dejando y de dejar que los acontecimientos dicten el qué y el cuándo de las decisiones que toma la dirección.
- ***Administración por factores subjetivos.*** Parte del hecho de que no existe un plan general que indique hacia dónde ir o qué acción tomar; en ese caso, el directivo se concreta a hacer su mejor esfuerzo para lograr lo que, desde su punto de vista, se debe llevar a cabo. Es la filosofía de "que cada quien se ocupe de lo suyo como pueda" (conocida también como *toma de decisiones basada en el misterio*, pues se deja que los subordinados interpreten qué está sucediendo y por qué).
- ***Administración por esperanzas.*** Asume que el futuro es incierto y que el éxito se logrará eventualmente, sin importar cuántos fracasos lo precedan. En este caso las decisiones son tomadas con la esperanza de que funcionarán y de que los buenos tiempos están por llegar, en especial si la buena fortuna está de nuestra parte.[2]

El cuadro de mando integral

Desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de la Harvard Business School, y perfeccionado constantemente hasta el día de hoy, el *cuadro de mando integral* (o *Balanced Scorecard*) es una técnica para la evaluación y control de estrategias.[3] Su creación deriva de la necesidad percibida entre muchas empresas de "equilibrar" sus mediciones financieras —muchas veces utilizadas como único medio para evaluar y controlar estrategias— con las mediciones no financieras, como la calidad del producto y el servicio al cliente. Para ser eficaz, el cuadro de mando integral debe contener una combinación de objetivos financieros y estratégicos cuidadosamente elegidos y ajustados al negocio de cada empresa.

En la actualidad cientos de empresas, entre las que se puede contar a Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz y muchas otras, utilizan esta herramienta para evaluar y administrar sus estrategias. Por ejemplo, uno de los objetivos financieros de 3M Corporation es lograr que sus utilidades por acción tengan un incremento anual de 10% o más, y entre sus objetivos estratégicos está que por lo menos el 30% de sus ventas provengan de productos lanzados durante los últimos cuatro años. El propósito general del cuadro de mando integral es equilibrar los objetivos de los accionistas con los objetivos operacionales y los objetivos del cliente. Desde luego, todos estos objetivos se relacionan entre sí, y muchos de ellos entran en conflicto. Por ejemplo, los clientes desean bajos precios y buen servicio, lo cual se contrapone al deseo de los accionistas, que consiste en obtener un alto rendimiento sobre su inversión. El concepto del cuadro de mando integral es consecuente con las nociones de mejora continua en la administración (CIM) y de administración de la calidad total (TQM).

Aunque el concepto de cuadro de mando integral se analiza con más detalle en el capítulo 9, cuando hablemos de la evaluación de estrategias, es conveniente dejar claro desde este momento que las empresas deben establecer objetivos y evaluar estrategias a partir de otros criterios además de las medidas financieras. Las medidas y las razones financieras son de vital importancia en la planificación estratégica, pero igual relevancia tienen otros factores, como el servicio al cliente, la moral de los empleados, la calidad del producto, el abatimiento de la contaminación, la ética de los negocios, la responsabilidad social y la participación comunitaria. En conjunto con las medidas financieras, estos factores "más suaves" son parte integral tanto del proceso de establecimiento de objetivos como del proceso de evaluación de estrategias. El cuadro de mando integral es un simple listado de los objetivos clave que persigue la empresa, junto con su programa de cumplimiento y el nombre de la persona, departamento o división responsable de cada uno de ellos.

Tipos de estrategias

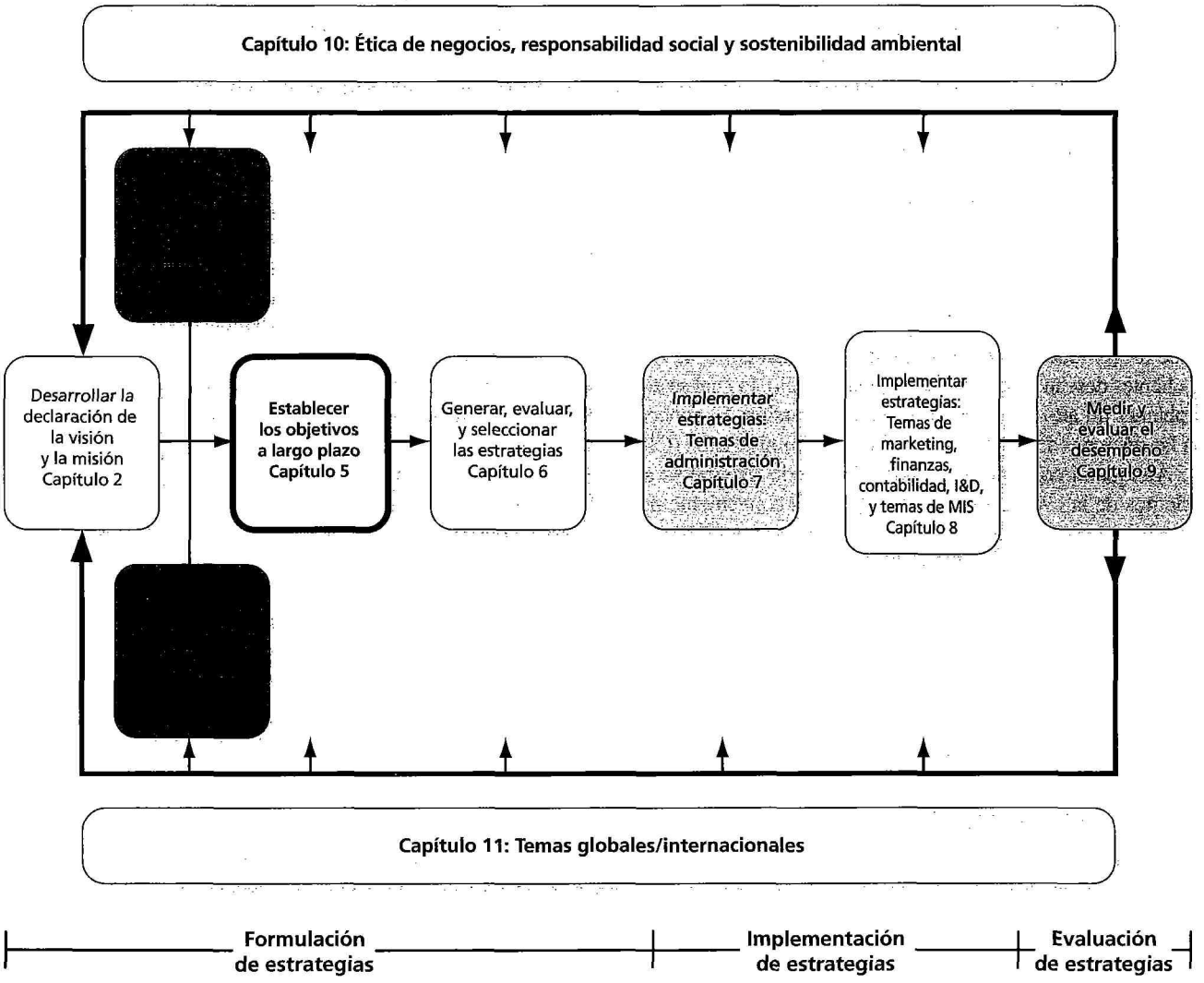
El modelo ilustrado en la figura 5-1 ofrece una base conceptual para aplicar la administración estratégica. Definidas y ejemplificadas en la tabla 5-4, las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en 11 acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones. Por ejemplo, la penetración de mercado puede incluir la incorporación de más vendedores, el aumento del gasto publicitario, la distribución de cupones y el uso de acciones similares para aumentar la participación de mercado en un área geográfica determinada.

Muchas organizaciones —si no es que la mayoría de ellas— aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero esta *estrategia de combinación* puede ser muy riesgosa si se le lleva demasiado lejos. Ninguna organización tiene la capacidad como para darse el lujo de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas. En tal caso será difícil decidir, y deberán establecerse prioridades. Las organizaciones, al igual que las personas, cuentan con recursos limitados; por lo tanto, unas y otras se ven forzadas a elegir entre diferentes alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Hansen y Smith explican que la planificación estratégica supone hacer "elecciones que ponen en riesgo los recursos" y "sacrificar oportunidades cuando se enfrentan disyuntivas". En otras palabras, si su estrategia involucra la idea de establecer un negocio en el norte, deberá comprar zapatos para nieve y chaquetas calientes (con lo cual gastará recursos), y tendrá que renunciar a la oportunidad que representa el hecho de que el crecimiento poblacional es mayor en las zonas meridionales. No se puede implementar la estrategia de establecer un negocio en el norte y luego dar un paso hacia el este, sur u oeste en un intento por evitar los riesgos. Cuando ponen una estrategia en acción, las empresas gastan recursos y se enfocan en una cantidad limitada de oportunidades con el propósito de lograr un futuro resultado que por el momento sigue siendo incierto. La planificación estratégica implica más que echar una moneda al aire; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje someten a prueba y perfeccionan continuamente. La supervivencia misma de la empresa puede ser un obstáculo en su plan estratégico.[4]

FIGURA 5-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

Si las organizaciones no pueden hacer muchas cosas bien, se debe a que sus recursos y talentos se diluyen y los competidores van ganando ventaja. La estrategia de combinación suele aplicarse en empresas grandes y diversificadas, cuando sus diferentes divisiones han adoptado estrategias diferentes. Asimismo, las organizaciones con problemas de supervivencia podrían emplear simultáneamente una combinación de varias estrategias defensivas, como la desinversión, la liquidación y el recorte de gastos.

Niveles de estrategias

La formulación de estrategias no es una tarea exclusiva de los altos ejecutivos. Los gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible. Como se ilustra en la figura 5-2, en las empresas grandes suelen presentarse cuatro niveles de estrategias (corporativo, divisional, funcional y operacional), mientras que en las pequeñas hay tres (empresarial, funcional y operacional).

En las grandes empresas los principales responsables de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad son el CEO en el nivel corporativo; el presidente o vicepresidente ejecutivo de la división, los gerentes de finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y demás divisiones en el nivel funcional; y en el nivel operacional, los geren-

TABLA 5-4 Estrategias alternativas, con definiciones y ejemplos

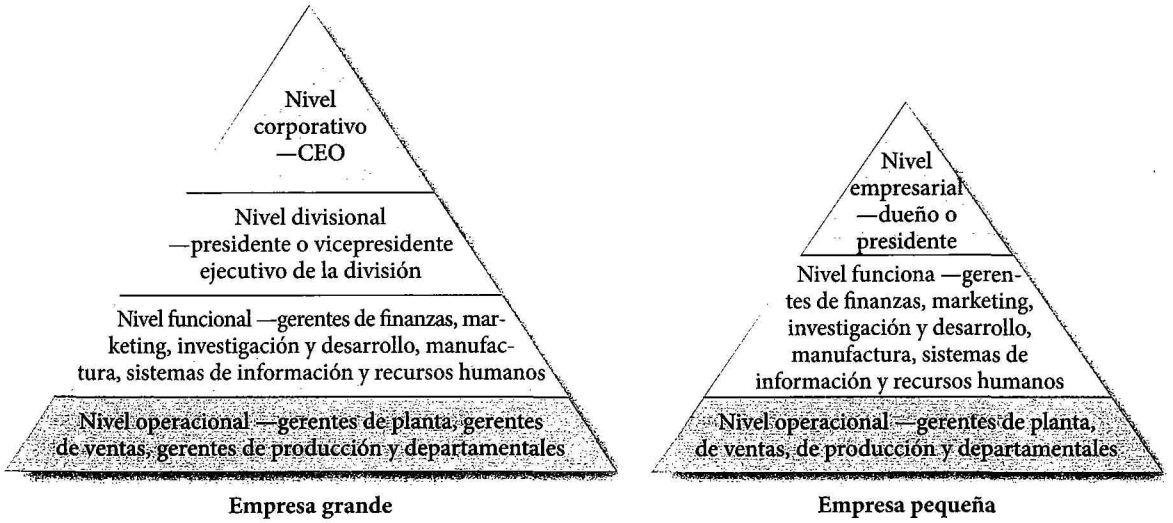
Estrategia	Definición	Ejemplos de 2011
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos	Integración hacia adelante: Starbucks llegó a un acuerdo con Green Mountain Coffee Roasters para que ésta vendiera cápsulas de café y té de la marca Tazo de Starbucks para sus cafeteras
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos	Integración hacia atrás: Dell Inc. adquirió al productor de redes de seguridad (protección contra virus) Secure Works Inc.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos	Integración horizontal: La farmacéutica francesa SanofiAventis adquirió la farmacéutica biotecnológica estadounidense Genzyme por 20 100 millones de dólares
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing	Penetración de mercado: La cadena de tiendas de ropa y accesorios Neiman Marcus (NM) lanzó NM Daily para atraer clientes con menor poder adquisitivo, y contrató una nueva "editora en jefe de medios sociales" (Jean Scheidnes) para manejar las cuentas de la empresa en Twitter y otras redes sociales
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica	Desarrollo de mercado: Hawaiian Airlines puso a disposición de sus clientes vuelos de Hawái a Seúl, Corea, y a Tokio, Japón, en lugar de ofrecer únicamente vuelos desde y hacia Estados Unidos.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos	Desarrollo de producto: Apple introdujo el nuevo iPad 2
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes	Diversificación relacionada: Amazon.com comenzó a cobrar a los usuarios 79 dólares anuales por la membresía a su club "Amazon Prime", la cual les ofrece —entre otros beneficios— la posibilidad de ver más de cinco mil películas y programas de televisión sin costo.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes	Diversificación no relacionada: Hoy en día muchos bancos son propietarios de inmuebles, con lo cual un buen *número de los que se mostraban reacios actualmente* participan en el mercado inmobiliario y en la administración de bienes raíces.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades	Reducción de costos: Borders cerró 200 de sus 488 supermercados, y despidió a seis mil de sus 19 500 empleados.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización	Desinversión: Marriott vendió su negocio de tiempos compartidos, con lo cual creó la operación autónoma más grande del mundo en ese ramo, con 71 propiedades y 33 000 habitaciones
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible	Liquidación: Blockbuster Inc. apenas escapó de la liquidación en marzo de 2011

tes de planta, de ventas regionales, etcétera. En las pequeñas empresas quienes detentan esa responsabilidad son el dueño de la empresa o el presidente en el nivel empresarial, y en los siguientes dos niveles las mismas personas mencionadas en el caso de las grandes organizaciones.

Es importante que los gerentes de todos los niveles participen y comprendan el plan estratégico de la empresa para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso, evitando al mismo tiempo la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación. Es necesario, por ejemplo, que los gerentes de planta comprendan y apoyen el plan estratégico general (plan de juego); por su parte, es preciso que el presidente y el CEO estén al tanto de las estrategias que se están aplicando en los diferentes territorios de ventas y en las distintas plantas de fabricación.

FIGURA 5-2

Niveles de estrategias y sus principales responsables



Estrategias de integración

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Las estrategias de *integración vertical* permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

Integración hacia adelante

La *integración hacia adelante* implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que están aplicando la estrategia de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores. Esta estrategia está conmocionando algunas industrias; por ejemplo, hace poco Apple Inc. comenzó a vender sus productos iPad y iPhone a través de las 2 000 tiendas Verizon Wireless y los 2 200 puntos de venta de AT&T. La estrategia de integración hacia adelante de Apple tiene como finalidad aprovechar su ventaja en el mercado de las tablets antes de que las versiones de sus rivales BlackBerry y Motorola hagan su aparición en el mercado.

Adidas, empresa con sede en Herzogenaurach, Alemania, planea abrir 2 500 tiendas más en China entre 2011 y 2015, como parte de su plan para ampliar su distribución en ese país; actualmente tiene presencia en 500 ciudades chinas, y espera llegar a 1 400 en total. Además, su estrategia de integración hacia adelante incluye también incrementar su participación en el basquetbol, deporte en el que Adidas no ha hecho tanto énfasis como sus competidores Nike y Li Ning Company, productor líder de indumentaria deportiva en China. Recientemente Adidas patrocinó el maratón de Beijín, siendo ésta la primera competencia de carrera auspiciada por la empresa en China.

Chrysler Group LLC abrió en 2011 la primera agencia de automóviles propiedad de la empresa, Motor Village of Los Ángeles, un complejo de cuatro pisos ubicado en el centro de Los Ángeles, en donde promueve todas sus marcas (incluso Fiat). La agencia vende y da servicio a todos los vehículos Chrysler, y también cuenta con un espacio para probar las innovaciones que se muestran en la sala de exhibición.

Desde hace poco Wal-Mart Stores Inc. puso a disposición de su clientela la opción de realizar compras online a través de wwww.walmart.com. La mercancía es entregada a domicilio en las áreas urbanas sin cargo alguno mediante el servicio de FedEx Corp. Wal-Mart nunca ha tenido gran éxito en las grandes ciudades estadounidenses, por lo que considera que esta estrategia de integración hacia adelante será benéfica. La empresa está poniéndola a prueba en Boston y Los Ángeles, donde no tiene tiendas físicas.

The Washington Post Co. lanzó hace poco Trove, un sitio web de personalización de noticias que permite a los lectores desarrollar su propio sitio noticioso a partir de los temas que elijan. Duramente golpeadas por la caída de sus ingresos, las empresas periodísticas están utilizando la integración hacia adelante para ofrecer servicios que adapten la experiencia noticiosa a cada lector. Trove selecciona notas de más de 10 000 fuentes, y envía los artículos elegidos a las páginas personalizadas por sus usuarios.

Un medio eficaz de implementar la integración hacia adelante es el *franquiciamiento*. En Estados Unidos aproximadamente dos mil empresas de casi 50 diferentes industrias utilizan el franquiciamiento para distribuir sus productos y servicios. Mediante este sistema, las organizaciones pueden lograr una rápida expansión, pues los costos y las oportunidades se distribuyen entre muchos individuos. La venta total producida por franquicias en Estados Unidos asciende a 1 000 billones de dólares anuales.

Según informes de la International Franchise Association Educational Foundations, se espera que el número de franquicias en Estados Unidos aumente un 2.5% en 2011, para llegar a 784 802. No obstante, se ha presentado entre los franquiciatarios —quienes, por ejemplo, podrían operar 10 restaurantes, tiendas o cualquier otro negocio— una marcada tendencia a comprar al franquiciador (propietario corporativo) su parte del negocio. Esto representa una creciente dificultad entre franquiciatarios y franquiciadores, ya que muchas veces la operación de los primeros supera la de los segundos. Por ejemplo, en la actualidad McDonald's es propietario únicamente de más o menos 20% de sus 32 800 restaurantes. Cada vez es más común que las cadenas restauranteras se vean presionadas a desprenderse de la propiedad de muchos de sus establecimientos. Organizaciones como McDonald's están utilizando las ganancias producidas por la venta de sus tiendas/restaurantes a los franquiciatarios para recomprar acciones de la empresa, pagar dividendos más altos y realizar otras inversiones en beneficio de sus accionistas.

Los siguientes seis indicadores señalan en qué momento la integración hacia adelante puede ser especialmente eficaz:[5]

- Cuando los distribuidores actuales de la organización son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad es tan limitada que la integración hacia adelante puede representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Cuando la organización compite en una industria en crecimiento y se cree que seguirá haciéndolo de forma notable. Esto es importante debido a que la integración hacia adelante reduce la capacidad de la empresa para diversificarse si su industria básica llegara a flaquear.
- Cuando una organización tiene los recursos capitales y humanos necesarios para administrar el nuevo negocio de distribuir sus propios productos.
- Cuando las ventajas de contar con una producción estable son particularmente altas; esto es importante, pues la organización puede incrementar su capacidad para predecir la demanda de su producción a través de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o vendedores al detalle actuales cuentan con márgenes de utilidad muy altos; esta situación sugiere que la empresa podría aprovechar la integración hacia delante para distribuir de manera rentable sus propios productos y fijarles un precio más competitivo.

Integración hacia atrás

Tanto los fabricantes como los vendedores al detalle compran los materiales que necesitan a sus proveedores. La *integración hacia atrás* es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia puede ser especialmente adecuada cuando los proveedores de la empresa no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

Hace poco Wal-Mart anunció que en los próximos cinco años iría aumentando la cantidad de alimentos adquiridos de agricultores estadounidenses hasta duplicar el monto actual. Esta integración hacia atrás complementa el plan de la empresa para desarrollar cientos de nuevas tiendas Wal-Mart Express —de menor tamaño que las tradicionales— en poblados pequeños de todo Estados Unidos. Con esta maniobra espera revertir el auge de empresas como Family Dollar, Dollar General y Dollar Tree, que en conjunto han logrado reducir los ingresos de Wal-Mart en la Unión Americana.

Nestlé, con sede en Suiza, es la comercializadora de café más importante del mundo. La empresa ha anunciado que durante los próximos diez años brindará capacitación a miles de agricultores, además de proporcionarles nuevas plantas de café. Con la implementación de esta estrategia de integración hacia atrás Nestlé no busca apropiarse de las plantaciones, y tampoco obligar a los agricultores a cumplir contratos a largo plazo; de acuerdo con su CEO, Paul Bulcke, su propósito es que los agricultores se convenzan de vender su producción a Nestlé gracias a la buena relación establecida entre ambas partes. Ésta podría ser una estrategia muy hábil por parte de Nestlé, dado que sus competidores —como Unilever y Kraft Foods— están luchando por obtener un mayor control de las materias primas. Esta estrategia de Nestlé en relación con el café es una continuación de su esfuerzo de integración hacia atrás, iniciado por la empresa al gastar 106 millones de dólares para replantar árboles de cocoa en Costa de Marfil, África occidental.

Algunas industrias estadounidenses, como la automotriz y la de producción de aluminio, están reduciendo sus tradicionales esfuerzos de integración hacia atrás. En lugar de apropiarse de sus proveedores,

las empresas negocian con varios proveedores externos. Por ejemplo, Ford y Chrysler compran más de la mitad de sus componentes a proveedores externos como TRW, Eaton, General Electric y Johnson Controls. La *desintegración* es una medida lógica en industrias que cuentan con proveedores de insumos a nivel internacional. Hoy en día las empresas comparan los precios y las características de los proveedores, y eligen trabajar con aquel que les ofrece las mejores condiciones.

Por otra parte, la competencia global también está instando a las empresas a reducir su número de proveedores y a exigirles un nivel más alto de servicio y calidad. Aunque tradicionalmente las empresas estadounidenses han dependido de muchos proveedores para garantizar un suministro continuo y precios bajos, en la actualidad están imitando a las organizaciones japonesas, que trabajan con menos proveedores pero tienen relaciones más estrechas y perdurables con ellos. Además, "Llevar el control de muchos proveedores resulta muy caro", afirma Mark Shimelonis, ex directivo de Xerox.

A continuación se listan siete indicadores que permiten identificar cuándo resulta efectiva la implementación de una estrategia de integración hacia atrás:[6]

- Cuando los proveedores de la organización son muy costosos, poco confiables, o incapaces de cubrir sus necesidades de partes, componentes, elementos de ensamblaje o materias primas.
- Cuando el número de proveedores es pequeño y hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que presenta un rápido crecimiento; esto es importante debido a que las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontal) reducen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria decadente.
- Cuando la organización cuenta con recursos humanos y de capital para administrar el nuevo negocio de suministro de sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas que supone la estabilidad de precios son especialmente importantes; esto es importante pues una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de su(s) producto(s) a través de la integración hacia atrás.
- Cuando en el presente los suministros tienen altos márgenes de utilidad, lo cual sugiere que el negocio del suministro de productos o servicios en una industria determinada constituye una actividad empresarial rentable.
- Cuando la organización necesita adquirir con rapidez un recurso necesario.

Integración horizontal

La *integración horizontal* es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Una de las tendencias más importantes de la administración estratégica moderna es el uso más frecuente de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones entre los competidores permiten mayores economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y habilidades. Kenneth Davidson hace la siguiente observación en torno a la integración horizontal:

> La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar la desconfianza de los estrategas en cuanto a su capacidad para operar muchos negocios no relacionados. Las fusiones entre competidores directos tienden a crear más eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, debido a que existe un mayor potencial para eliminar la duplicidad de instalaciones y a que es más probable que la directiva de la empresa compradora entienda el negocio de la empresa objetivo.[7]

La consolidación en la industria aeronáutica se está intensificando con gran rapidez. Southwest Airlines, con sede en Dallas, Texas, pagó hace poco 1 400 millones de dólares en efectivo y acciones para adquirir AirTran Holdings, con sede en Orlando, Florida. AirTran también tenía un centro de conexión en el aeropuerto más grande del mundo, el Atlanta International Airport en Georgia. Por su parte, los eternos rivales United Airlines y Continental Airlines combinaron fuerzas recientemente para eclipsar a Delta como la aerolínea más grande del mundo. Ahora Southwest transporta cada año a más pasajeros dentro de Estados Unidos (105 millones) que ninguna otra aerolínea.

Cuando se trata de lograr eficiencias y economías de escala, la integración horizontal se está convirtiendo en la estrategia preferida en toda clase de industrias. Unilever PLC, por ejemplo, acaba de adquirir la empresa estadounidense de cuidado capilar Alberto Culver, con lo cual ha comenzado a competir de manera directa con Procter & Gamble y L'Oreal SA en el segmento de champús y otros productos de higiene personal. Aunque conocida sobre todo por sus productos alimentarios —como el helado Ben & Jerry y el té Lipton—, Unilever se ha convertido en un gigante en la industria de productos para el cuidado personal tras haber adquirido hace algunos meses los productos desodorantes y para higiene corporal de Sara Lee Corp. por 1 730 millones de dólares.

En términos generales, los bancos canadienses salieron de la recesión muy bien librados y están buscando activamente adquirir bancos estadounidenses. Entre muchos otros casos, hace poco el Bank of Montreal adquirió por 4 100 millones de dólares la empresa bancaria Marshal & Ilsey Corp., con sede en Milwaukee. A diferencia de sus contrapartes estadounidenses, los bancos canadienses no requirieron fondos de rescate y evitaron la crisis de las hipotecas de alto riesgo, debido a sus prácticas crediticias conservadoras y a la estricta legislación del país.

Los cinco indicadores siguientes permiten identificar el momento es que una estrategia de integración horizontal puede resultar efectiva:[8]

- Cuando la organización puede lograr características monopólicas en un área o región determinadas, sin el riesgo de que alguna instancia gubernamental la amoneste por "promover substancialmente" la reducción de la competencia.
- Cuando la organización compite en una industria en crecimiento.
- Cuando un aumento en las economías de escala ofrece mayores ventajas competitivas.
- Cuando la empresa cuenta con el talento humano y el capital necesarios para administrar con éxito una organización más grande.
- Cuando los competidores se debilitan debido a la falta de habilidades gerenciales o a que necesitan ciertos recursos que la organización posee; tenga presente que la integración horizontal no sería adecuada si el desempeño de los competidores fuera inadecuado, pues en ese caso las ventas de la industria en general presentarían un descenso.

Estrategias intensivas

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de *estrategias intensivas*, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

Penetración de mercado

La estrategia de *penetración de mercado* busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras. La penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios. United Parcel Services (UPS) lanzó hace poco una gran campaña de marketing, reemplazando su eslogan "¿What can Brown do for you" (¿Qué puede hacer Brown por usted?, en referencia al nombre con que se conoce familiarmente a la empresa, *Big Brown*) por el de "We love logistics" (Amamos la logística). Los anuncios que promueven este nuevo eslogan se están difundiendo por todo el mundo, tanto en televisión como a través de los medios digitales. Los anuncios televisivos presentan un jingle basado en el clásico de Dean Martin "That's Amore", cantado en mandarín, español o inglés, según sea el caso.

El fabricante de la cerveza Guinness también lanzó recientemente su más grande campaña de marketing en Estados Unidos, acompañada de una campaña publicitaria con motivos deportivos y que presenta al ex jugador de fútbol americano Jerome Bettis y al ex entrenador de la NFL, Bill Cowher. Durante mucho tiempo se asoció a Guinness con el fútbol sóccer y el rugby, pero ahora la empresa desea que se le relacione con el fútbol americano y el básquetbol.

Starbucks está triplicando el número de sus establecimientos en China. Dunkin'Brands, propietaria de Dunkin' Donuts y Baskin-Robbins, también está abriendo miles de nuevos puntos de venta en ese país.

Los siguientes son cinco indicadores que permiten saber cuándo podría ser efectiva la estrategia de penetración de mercado:[9]

- Cuando los mercados actuales no están saturados con un producto o servicio determinados.
- Cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de los clientes actuales.
- Cuando las participaciones de mercado de los principales competidores han disminuido, en tanto que las ventas totales de la industria presentan un incremento.
- Cuando la correlación entre los montos de las ventas y de los gastos en marketing ha sido históricamente alta.
- Cuando las mayores economías de escala ofrecen importantes ventajas competitivas.

Desarrollo de mercado

El *desarrollo de mercado* supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. Por ejemplo, Ford Motor Company planea introducir ocho nuevos vehículos en India entre 2011 y 2015, para aprovechar la creciente demanda en el mercado automotriz de esa nación, que está en

rápida expansión. Además, la empresa ha comenzado a exportar su automóvil compacto Figo de India a 50 nuevos mercados, como México, el norte de África y Medio Oriente. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados de Ford tiene como finalidad aprovechar los mercados emergentes en rápido crecimiento y, al mismo tiempo, protegerse del lento crecimiento de los mercados estadounidense y europeo.

El fabricante de cerveza más antiguo de Estados Unidos, D.G. Yuengling & Son, ha comenzado a expandirse más allá de su territorio tradicional, conformado por 13 estados del este de esa nación. Fundada en 1829, esta empresa regional dedicada a la producción de cerveza (cuyo nombre se pronuncia ying-ling) adquirió una antigua fábrica de Coors, con sede en Memphis, Tennessee, con lo que logró aumentar su capacidad a más del doble, y posibilitó la implementación de una estrategia de desarrollo de mercado más contundente. Yuengling cuenta con casi 250 empleados, mientras que su principal rival, Samuel Adams, tiene una nómina de 700 empleados.

Con sede en Suecia, Volvo está construyendo tres nuevas plantas armadoras en China, y pretende aumentar de 24 000 a 300 000 el número de vehículos de su marca que circulan en ese país durante los siguientes tres años. Volvo desea convertirse en uno de los mayores fabricantes de automóviles en China, y lanzará 24 nuevos modelos en ese mercado entre 2011 y 2015. Originalmente Volvo era propiedad de Ford.

Las Vegas Sands Corp. construyó hace poco el único casino que opera en Singapur, la famosa ciudad estado que se ha ganado la reputación mundial de ser un sitio familiar y libre de delincuencia. El casino —llamado Marina Bay Sands—, tuvo gran éxito entre 2010 y 2011, y se espera que ya en 2012 Singapur estará captando más ingresos por juegos de apuestas que Las Vegas. Otro casino que acaba de abrir sus puertas en Singapur es el Resorts World Sentosa —con valor por 4 400 millones de dólares—, propiedad del grupo malayo Genting Behard.

Las marcas Subway y Dunkin' abrieron recientemente sus primeros restaurantes en Vietnam. Subway también abrió su primer establecimiento en Bahréin, y espera que el número de sus puntos de venta internacionales supere el de sus restaurantes estadounidenses hacia 2020. Muchos clientes afirman que es difícil superar los emparedados Subway (grandes y económicos) en términos de valor y nutrición. Por su parte, Starbucks tiene la intención de abrir a la brevedad sus primeros establecimientos en India.

Los siguientes seis indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de mercado puede resultar efectiva:[10]

- Cuando los nuevos canales de distribución disponibles son confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen nuevos mercados todavía no explorados ni saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar operaciones mayores.
- Cuando la organización tiene un exceso de capacidad de producción.
- Cuando la industria básica en que participa la organización está desarrollando un alcance global.

Desarrollo de producto

El *desarrollo de producto* es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa. El desarrollo de producto suele exigir grandes gastos en investigación y desarrollo. El nuevo sistema operativo de Google, Chrome OS, es resultado de años de inversión en desarrollo de producto. Google espera que Chrome OS superará a Microsoft Windows para 2015.

El desarrollo de producto es quizá la estrategia más importante para las empresas de alta tecnología, como Acer. Para competir con el iPad y las tablets de Apple, Acer —el segundo más grande fabricante de computadoras personales en el mundo, si se toma en consideración el número de unidades vendidas— lanzó en 2011 una tablet con pantalla de 10.1 pulgadas que ejecuta el sistema operativo Microsoft Windows, y otras dos que utilizan el software Android de Google. Históricamente, Acer ha dependido de sus netbooks (pequeñas computadoras portátiles de bajo precio), pero en la actualidad está enfocándose fuertemente en las tablets. Por otro lado, hace poco lanzó un teléfono celular con una pantalla de 4.8 pulgadas, basado en el sistema operativo Android.

La cadena hotelera más grande del mundo, Holiday Inn, concluyó recientemente la remodelación de sus 3 400 hoteles, cuyo costo ascendió a mil millones de dólares. Esta mejora, que era ya obligatoria, comprendió nuevas camas, televisores de pantalla plana, mejores instalaciones en duchas y anuncios exteriores más llamativos. La estrategia de desarrollo de producto de Holiday Inn también incluye el cierre de 700 hoteles antiguos y la adición de 1 100 nuevos hoteles de lujo, así que ahora la edad promedio de la cadena es de 15 años.

Después de 20 años Hilton Worldwide abrió hace poco el primer hotel de su nueva marca, Home2 Suites, en Fayetteville, North Carolina. Home2 Suites ha permitido que Hilton incursione en el mercado de nivel intermedio y larga estancia, aunque la empresa ya es propietaria de Homewood Suites, orientada al segmento de largas estancias de lujo. En 2011 Hilton abrió alrededor de 10 nuevos Home2 Suites en Estados Unidos.

En 2010 se introdujo un total de 40 820 nuevos productos en Estados Unidos, mientras que en 2009 la cantidad fue de 38 738 y en 2011 más de 45 000.[11] Las empresas están utilizando mucho los medios sociales, en especial Facebook, Twitter y YouTube, para generar nuevas ideas y comercializar los nuevos productos resultantes; tal es el caso de la nueva espuma dental Colgate, llamada MaxClean SmartFoam.

Estos cinco indicadores permiten identificar el momento en que la estrategia de desarrollo de producto podría resultar efectiva:[12]

- Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando su experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria caracterizada por rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores más importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo.

Estrategias de diversificación

Hay dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están *relacionadas* cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y *no relacionadas* cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.[13] Casi todas las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionadas para poder aprovechar como se explica a continuación las sinergias resultantes:

- Transfiriendo habilidades, conocimientos tecnológicos prácticos u otras capacidades competitivamente valiosas de una empresa a otra.
- Combinando las actividades relacionadas de cada empresa en una sola operación para disminuir costos.
- Explotando el uso común de un nombre de marca conocido.
- Colaborando con las otras empresas para crear fortalezas y capacidades competitivamente valiosas en relación con los recursos.[14]

La popularidad de las estrategias de diversificación disminuye a medida que para las organizaciones va resultando más difícil manejar actividades de negocio diversas. En las décadas de 1960 y 1970 hubo una tendencia hacia la diversificación debido a que las empresas querían evitar el riesgo de depender de una sola industria, pero las cosas cambiaron drásticamente en la década de 1980. La diversificación está hoy en franca retirada. Michael Porter, de la Harvard Business School, afirma: "Los directivos se dieron cuenta de que no podían controlar a la bestia". Por lo tanto, las empresas están vendiendo o cerrando sus divisiones menos rentables para enfocarse en el negocio central.

Cuando una empresa participa en una sola industria, su mayor riesgo radica en "poner todos los huevos en una canasta". Aunque muchas empresas tienen éxito operando de esta manera, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o los rápidos cambios en las preferencias de consumo pueden aniquilar cualquier negocio en particular.

Sin embargo, la diversificación no debe limitarse a distribuir el riesgo de la empresa entre diferentes industrias, pues los accionistas pueden lograr ese propósito comprando acciones de diferentes empresas que participen en distintas industrias, o invirtiendo en fondos mutualistas. La estrategia de diversificación sólo tiene sentido en la medida en que aporte más valor al accionista que el que éste podría lograr actuando por su cuenta. En consecuencia, la industria elegida para diversificarse debe ser lo bastante atractiva como para producir rendimientos sobre la inversión consistentemente altos, y tener el potencial de crear mayores sinergias entre las divisiones operativas que las que podrían generar esas entidades por su propia cuenta.

No obstante lo anterior, en la actualidad algunas empresas —desde compañías pequeñas como Pentair Inc. y Blount International hasta gigantes corporativos como Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom y Samsung— se enorgullecen de formar parte de un conglomerado. Los conglomerados demuestran que el enfoque y la diversidad no siempre son mutuamente excluyentes.

Muchos estrategas afirman que las empresas deben centrarse en su negocio principal y no alejarse demasiado de sus áreas de competencia básicas. Sin embargo, sigue habiendo ocasiones en que la diversificación es la estrategia más adecuada, en especial cuando la empresa está compitiendo en una industria poco atractiva. Hamish Maxwell, ex CEO de Philip Morris, explicó: "Queremos convertirnos en una empresa de productos de consumo", así que la diversificación es una estrategia idónea para la empresa, pues el consumo de los cigarrillos está en declive, las demandas por responsabilidad civil representan un riesgo, y algunos inversionistas rechazan la compra de acciones de organizaciones relacionadas con el tabaco por razones éticas.

Diversificación relacionada

De acuerdo con las tendencias, en el periodo 2010-2015 las empresas irán dejando atrás la diversificación para enfocarse en un solo negocio. Por ejemplo, recientemente ITT Corp. fue dividida en tres empresas especializadas independientes. Hubo una época en que ITT era dueña de compañías que participaban en diversas industrias, desde los hoteles Sheraton y la aseguradora Hartford Insurance, hasta el productor del pan Wonder y los pastelillos Hostess. Respecto de la desintegración de ITT, el analista Barry Knap opina: "En general, las empresas no son muy eficientes en materia de diversificación; los inversionistas suelen hacer un mejor trabajo comprando acciones de diversas empresas".

No obstante, una excepción a esa regla es Berkshire Hathaway, una empresa tenedora de organizaciones, entre las que figura Dairy Queen, Burlington Northern Santa Fe Railroad y Geico Insurance. Otro ejemplo de diversificación exitosa es Panasonic Corp, que recientemente se diversificó incursionando en la industria de los videojuegos portátiles y online con un nuevo producto llamado Jungle. Durante años Panasonic se había enfocado en la fabricación de baterías recargables para automóviles eléctricos, así como en la producción de celdas solares para uso doméstico e industrial; no obstante, con Jungle la empresa está reincorporándose a un negocio que había abandonado más de una década atrás.

En 2011 PepsiCo se diversificó entrando al mercado de productos lácteos al adquirir la empresa rusa Wimm-Bill-Dann por 5 400 millones de dólares. Esta adquisición consolida a PepsiCo como la organización más grande en la industria de alimentos y bebidas de Rusia, país que se ha convertido en el generador de ingresos más importante para la empresa fuera de Estados Unidos. La adquisición ocurrió poco después de que PepsiCo adquiriera también al productor ruso de jugos frutales OAO Lebedyansky por 2 000 millones de dólares. PepsiCo y Coke son feroces rivales en Rusia, y desde luego en todo el mundo.

NRG Energy Inc., productor de energía eléctrica, incursionó hace poco en el negocio de recarga de baterías para automóviles, para lo cual creó una red de 150 puntos públicos de recarga en Houston, Texas y la ciudad de Nueva York. Ésta es una estrategia pionera, puesto que indica que las recargas de baterías para automóviles pueden seguir un modelo de negocio basado en subscripciones, en lugar del modelo de precio unitario utilizado por décadas para vender gasolina. Los clientes de NRG podrán elegir entre tres planes de subscripción, cada uno de ellos amparado por un contrato de tres años y con tarifas mensuales desde 49 dólares.

Con sede en Peoria, Illinois, la empresa fabricante de equipo de construcción y minería Caterpillar recientemente se diversificó al adquirir a Electro-Motive Diesel, constructor de locomotoras, y a MWH Holding GmbH, un productor alemán de equipo para generación de energía. Caterpillar tenía efectivo e inversiones a corto plazo por 2 270 millones de dólares, y prefirió utilizar ese dinero "para financiar atractivas iniciativas de crecimiento", en lugar de recomprar acciones o incrementar la distribución de dividendos entre sus accionistas.

Originalmente productor de circuitos para computadoras personales, Intel Corp. se diversificó mediante la adquisición, por 7 680 millones de dólares, de la empresa de software de seguridad McAfee, famosa por su programa de protección contra virus. Como parte de su estrategia de diversificación Intel también adquirió una división de Texas Instruments que vende circuitos para cable-módem e Infineon Technologies AG, un negocio de circuitos inalámbricos. Además, la empresa está trabajando con Google para suministrar circuitos que permitan a la gente navegar con mayor facilidad por los sitios web y los programas de televisión.

En una maniobra de diversificación relacionada, Tyson Food está incursionando en el negocio de alimento refrigerado para perros; su mercado meta está conformado por personas dispuestas a comprar cualquier cosa para sus mascotas, desde ropa y asientos para automóviles hasta tumbas. Antes de esta maniobra de Tyson, las empresas empacadoras de productos cárnicos se habían conformado con vender sobras —como grasa de pollo y productos derivados— a los fabricantes de alimentos enlatados para mascotas. Scott Morris de Freshpet Company, compañía con sede en Secaucus, New Jersey, afirma que esta jugada de Tyson cambiará el hecho de que "la comida para mascotas no ha cambiando en los últimos 30 años".

A continuación se presentan seis indicadores para identificar el momento en que la diversificación relacionada puede ser una estrategia efectiva.[15]

- Cuando la organización compite en una industria cuyo crecimiento es lento o nulo.
- Cuando agregar productos nuevos pero relacionados mejoraría significativamente las ventas de los productos actuales.
- Cuando hay la posibilidad de ofrecer productos nuevos pero relacionados a precios competitivamente más altos.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados tienen niveles de venta estacional capaces de contrarrestar los altibajos actuales de la organización.
- Cuando los productos de la organización atraviesan la etapa de declive de su ciclo de vida.
- Cuando la organización tiene un equipo directivo sólido.

Diversificación no relacionada

La estrategia de diversificación no relacionada favorece la capitalización de una cartera de negocios capaz de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus respectivas industrias, en lugar de esforzarse por capitalizar las relaciones competitivamente valiosas que se presenten entre las actividades de sus cadenas de valor. Las organizaciones que emplean la diversificación no relacionada siempre están en busca de empresas de diferentes industrias que puedan adquirir a buen precio y que, no obstante, ofrezcan la posibilidad de generar un alto rendimiento sobre su inversión. Aplicar la diversificación no relacionada supone estar a la caza de empresas que se puedan adquirir y cuyos activos estén subvaluados, que se encuentren en problemas financieros o que tengan posibilidades de alto crecimiento pero que carezcan de capital para inversión. Una desventaja evidente de este tipo de diversificación radica en que la empresa matriz debe contar con un excelente equipo directivo que planifique, organice, motive, delegue y controle de manera eficaz. Es mucho más difícil manejar una organización con operaciones en muchas industrias que en una sola. No obstante, algunas empresas pueden obtener buenos resultados al implementar la diversificación no relacionada; tal es el caso de Walt Disney, propietaria de la cadena de televisión ABC, y de General Electric, dueña de NBC Universal. GE también produce locomotoras, aviones, electrodomésticos y escáneres de resonancia magnética; además, ofrece servicios financieros para el mercado de consumo, cuenta con medios de comunicación y entretenimiento, y comercializa petróleo, gas y productos y servicios de iluminación.

Volviendo al caso de Tyson Foods, su recién implementada estrategia de diversificación incluye la apertura de una fábrica que produce diésel y combustible para jets a partir de grasa de pollo, sebo de buey y grasas extraídas de los restos de alimento que desechan las plantas procesadoras de carne de la empresa. La nueva fábrica de Tyson, ubicada en Louisiana, puede producir cada año casi 285 millones de litros de combustible a partir de grasas. Con la ayuda de Syntroleum Corp, Tyson utiliza calor para cambiar la estructura molecular de las grasas y aceites, con el fin de que el producto resultante presente el mismo desempeño que los combustibles convencionales y no el de los productos similares a base de biodiesel.

A principios de 2011 Deutsche Bank abrió en Las Vegas Strip el Cosmopolitan, un casino de 4 000 millones de dólares y 3 000 habitaciones. Originalmente el gigantesco banco alemán sólo tenía la responsabilidad de financiar el proyecto, pero cuando los desarrolladores incumplieron el pago de sus deudas Deutsche decidió terminar los dos últimos años de trabajo en el proyecto, quedarse con el nuevo casino y operarlo él mismo. El Cosmopolitan es ahora un edificio de tres pisos y tiene un bar con domo de cristal, diseñado para evocar el interior de un candelabro. Tal vez sería recomendable que otras instituciones financieras internacionales consideraran la diversificación no relacionada y se apropiaran de los proyectos que van mal, en lugar de incurrir en inmensas pérdidas. Sin embargo, es cierto que son muchas más las empresas que han fracasado en la diversificación no relacionada que aquellas que han triunfado, debido a los descomunales desafíos administrativos que implica.

Diez indicadores que permiten identificar el momento en que la diversificación no relacionada podría ser eficaz son:[16]

- Cuando los ingresos derivados de los productos y servicios actuales de la organización aumentarían significativamente tras agregar nuevos productos no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria altamente competitiva y/o sin crecimiento, tomando como parámetro sus bajos márgenes de utilidades y rendimientos.
- Cuando los canales de distribución de una organización pueden utilizarse para comercializar nuevos productos entre los clientes actuales.
- Cuando los nuevos productos presentan patrones contra cíclicos de venta, en comparación con sus productos actuales.
- Cuando la principal industria en donde participa la organización está experimentando un declive en sus ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento administrativo necesarios para competir con éxito en una nueva industria.
- Cuando la organización tiene oportunidad de adquirir una empresa no relacionada y que representa una atractiva oportunidad de inversión.
- Cuando existe una sinergia financiera entre la empresa adquirida y la adquirente (observe que la diferencia clave entre la diversificación relacionada y la no relacionada radica en que la primera debe basarse en alguna concordancia en mercados, productos o tecnología, en tanto que la última está más basada en consideraciones de rentabilidad).
- Cuando los mercados existentes para los productos de la organización están saturados.
- Cuando se puede fincar responsabilidad por prácticas monopólicas contra una organización que históricamente se ha concentrado en una sola industria.

Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y de diversificación, las organizaciones también pueden aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación.

Recorte de gastos

El *recorte de gastos* ocurre cuando la organización se reestructura a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. A veces llamado también *estrategia de reversión* o *reorganización*, el recorte de gastos está diseñado para fortalecer las competencias distintivas básicas de la organización. Durante el recorte de gastos, los estrategas trabajan con recursos limitados y se enfrentan a la presión de los accionistas, empleados y medios de comunicación. Entre las medidas aplicables como parte del recorte de gastos están: vender terrenos y edificios para recaudar el efectivo necesario; reducir las líneas de producto; cerrar negocios marginales; cerrar fábricas obsoletas; automatizar procesos; reducir el número de empleados, e instituir sistemas de control de gastos.

En 2011 Abbott Laboratories recortó cerca de 3 000 puestos de trabajo, equivalentes a 3% de su fuerza laboral, como parte de una importante estrategia de recorte de gastos cuya intención era agilizar las operaciones y aumentar la eficiencia. Con sede en Abbott Park, Illinois, la empresa afirma que casi todos los despidos fueron verificados en sus operaciones europeas. Abbott adquirió hace poco la división farmacéutica de Solvay SA por más o menos 6 100 millones de dólares. Su reestructuración incluyó el cierre de las instalaciones de Solvay en Marietta, Georgia.

Un total de 157 bancos estadounidenses dejaron de operar en 2010 por haber caído en insolvencia financiera. Muchas otras instituciones bancarias, como el First Tier Bank de Louisville, Colorado, y el Enterprise Banking de McDonough, Georgia, siguieron sus pasos en 2011.

En algunos casos, la *quiebra* o *bancarrota* puede ser un tipo de estrategia de recorte de gastos efectiva. La declaración de bancarrota permite que la empresa evite las principales obligaciones de deuda e invalide los contratos sindicales. En la legislación estadounidense existen cinco tipos principales de quiebra, amparadas por los capítulo 7, 9, 11, 12 y 13 de la ley correspondiente.

La *quiebra o bancarrota* amparada por el *Capítulo 7* es un procedimiento de liquidación que únicamente se utiliza cuando una corporación no tiene esperanza alguna de operar de manera satisfactoria o de lograr el acuerdo crediticio necesario. En este caso todos los activos de la organización se venden en partes a su valor tangible. El Capítulo 7 es la disposición que las personas utilizan con más frecuencia para invalidar muchos tipos de deuda no garantizada.

El *Capítulo 9* aplica a entidades municipales y gubernamentales. Prichard, Alabama (cerca de Mobile), se acogió a este capítulo para declararse en bancarrota al quedarse sin dinero para pagar sus obligaciones de pensiones. Cinco municipios estadounidenses se acogieron al Capítulo 9 en 2010, aunque lo cierto es que esta parte del código de quiebras pocas veces llega a los tribunales. De hecho, hoy en día 21 estados de la Unión Americana no permiten que los municipios se acojan al Capítulo 9. Sin embargo, se espera que más de una docena de ciudades de California se declaren en quiebra en el futuro próximo, como San Diego, San José y San Francisco.

Jefferson es un condado de Alabama cuya capital es la ciudad de Birmingham. La estabilidad fiscal del condado ha sufrido un total deterioro, por lo que está a punto de declararse en quiebra. Varios ex funcionarios de Jefferson han sido condenados bajo la acusación de corrupción relacionada con el tráfico de bonos de alcantarillado; esto, aunado a la ineptitud administrativa de muchos años, ha dado como resultado el predicamento al que se enfrenta el condado. Por su parte, Norfolk, Virginia, está en serios problemas financieros, al igual que Reno, la ciudad de Nueva York y Detroit.

El *Capítulo 11* permite que las organizaciones se reorganicen y vuelvan a operar después de haber presentado una solicitud de protección.

El *Capítulo 12* fue creado por la Ley de quiebras de granjas familiares (Family Farmer Bankruptcy Act) de 1986. Esta ley entró en vigor en 1987 y ofrece ayuda especial a las granjas familiares con una deuda igual o menor a 1.5 millones de dólares.

El *Capítulo 13* ampara un plan de reorganización similar al del Capítulo 11, pero sólo es aplicable a pequeñas empresas cuyos propietarios tengan deudas no garantizadas menores a 100 000 dólares y deudas garantizadas inferiores a 350 000 dólares. Al deudor que se acoge a la protección de este capítulo se le permite operar la empresa mientras pone en práctica un plan mediante el cual se logre la operación exitosa de la empresa en el futuro.

Con sede en Los Ángeles, California, Metro-Goldwyn-Mayer (MGM) Inc. se declaró en quiebra bajó el Capítulo 11. MGM posee más de 4 100 títulos de películas, entre las cuales se encuentran las franquicias de *James Bond* y *Rocky*; sin embargo, la grave situación de endeudamiento de la empresa se ha vuelto insostenible.

La editorial American Media Inc., responsable de la publicación de revistas como *National Enquirer* y *Star and Men's Fitness*, recientemente se declaró en bancarrota, acogiéndose al Capítulo 11. Con sede en Boca Ratón, Florida, American Media prometió a sus anunciantes, empleados, clientes y proveedores que seguiría operando de la manera habitual durante su reestructura.

Con sede en Secaucus, New Jersey, Urban Brands se declaró hace poco en quiebra y está cerrando la mayor parte de sus 210 tiendas Ashley Stewart en 26 estados de la Unión Americana, las cuales se especializan en la venta de prendas de vestir en tallas extras para la mujer urbana.

La cadena de pizza y comida rápida Sbarro Inc. también se acogió a la protección del Capítulo 11. Fundada a finales de la década de 1950 por la familia Sbarro, la empresa creció hasta operar más de mil tiendas en 40 países, y su presencia era frecuente en los centros comerciales. Con sede en Melville, Nueva York, Sbarro da empleo a cerca de 5 000 personas.

Algunas de las quiebras más importantes de empresas estadounidenses en 2010 fueron las de Ambac Financial Group, Corus Bankshares, FirstFed Financial, Blockbuster, Great Atlantic & Pacific (A&P) Tea, Mesa Air Group y Affiliated Media. No obstante, sólo 106 compañías públicas estadounidenses se declararon en quiebra ese año, menos de la mitad (211) de las que lo hicieron en 2009, de acuerdo con BankruptcyData.com. Los propietarios del hotel Viceroy, ubicado en la isla caribeña de Anguilla, se acogieron a la protección del Capítulo 11 en Delaware.

A continuación se presentan cinco indicadores que señalan el momento en que podría ser efectivo el recorte de gastos como estrategia:[17]

- Cuando la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero ha fracasado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles en una industria determinada.
- Cuando la organización está plagada de ineficiencias, baja rentabilidad, baja moral entre los empleados y presión por parte de los accionistas para mejorar su desempeño.
- Cuando la organización no ha podido aprovechar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fortalezas internas ni superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes estratégicos de la organización han fracasado (y quizá deban ser reemplazados por otros más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización interna.

Desinversión

Vender una división o parte de una organización es una estrategia que recibe el nombre de *desinversión*. La desinversión suele utilizarse con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de recorte de gastos que busca deshacerse de los negocios no rentables para la organización, de aquellos que requieren demasiado capital, o de los que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La desinversión también se ha convertido en una estrategia muy utilizada con el propósito de que las empresas se enfoquen en sus negocios centrales y se diversifiquen menos. Por ejemplo Viacom, una compañía de entretenimiento con sede en Nueva York, desinvirtió hace poco en su división de videojuegos, Harmonix, productora de la popular línea de juegos "Rock Band", la cual había sido vencida por la brutal competencia del videojuego "Guitar Hero", de Activision Blizzard, 60% propiedad de Vivendi SA.

Con sede en Downers Grove, Illinois, Sara Lee Corp. desinvirtió recientemente en su división panificadora norteamericana, la cual vendió al gigante corporativo Grupo Bimbo por casi mil millones de dólares. Sara Lee continúa desinvirtiendo en sus unidades de bajo margen y que son ajenas a los productos alimentarios con la finalidad de enfocarse en sus principales marcas, como las salsas Jimmy Dean, los perros calientes Ballpark y los productos cárnicos Hillshire Farm. La empresa está utilizando gran parte de sus ganancias para recomprar 2.5 millones de sus propias acciones, en un intento de evitar la absorción, ya que ahora es más pequeña y está más enfocada.

Con sede en Louisville, Kentucky, Brown-Forman Corp., la empresa productora del whiskey Jack Daniel's, está tratando de desinvertir en su negocio de vinos, el cual consta de ocho marcas que generaron ventas por 310 millones de dólares durante el año fiscal 2011. Sus vinos emblemáticos son Fetzer, Boneterra y Sonoma-Cutrer. El negocio vitivinícola es difícil, pues exige grandes cantidades de capital y los consumidores de vinos suelen experimentar con marcas diferentes.

La fiduciaria de capital privado Cerberus Capital Management LP acaba de vender su división Chrysler Financial Corp. al Toronto-Dominion Bank, con sede en Toronto, Canadá, por casi 80 mil mi-

llones de dólares. Esta adquisición convertirá al Toronto-Dominion, el segundo banco canadiense más grande, en una de las cinco instituciones de préstamos automotrices de mayor tamaño en Estados Unidos.

Recientemente Clorox Company desinvirtió en su división de cuidado automotriz, vendiéndola a la empresa de capital privado Avista Capital Partners por alrededor de 750 millones de dólares. Clorox desea enfocarse en sus productos de salud y bienestar, y tiene la intención de recomprar parte de sus acciones. Las marcas de cuidado automotriz de Clorox, entre las cuales estaban STP y Armor All, generaban ventas globales por cerca de 300 millones de dólares.

El operador de restaurantes de comida rápida Yum Brands está tratando de desinvertir en sus cadenas Long Silver's y A&W Restaurants con el propósito de poder enfocarse en sus negocios internacionales, conformados por KFC, Pizza Hut y Taco Bell.

Históricamente las empresas han desinvertido en las divisiones de sus negocios que muestran bajo desempeño o que ya no desean conservar, pero hoy en día muchas de ellas simplemente están dando por concluidas sus operaciones debido a la recesión global. Por ejemplo, Home Depot está cerrando sus tiendas Expo, especializadas en diseño para el hogar, Expo; Textron Corp, fabricante de productos militares y aeroespaciales, ha cesado la operación de los grupos que financiaban la adquisición de bienes raíces. Pioneer Corp. pronto dejará de producir televisiones; Praxair Inc. está cerrando algunos de sus negocios de servicios fuera de Estados Unidos, e incluso Google ha detenido sus esfuerzos por vender publicidad en estaciones de radio y periódicos. Saks, la cadena de ropa de lujo, cerró recientemente 16 de sus 18 salones para novias, manteniendo en operación únicamente sus departamentos en Manhattan y Beverly Hills.

A continuación se presentan los seis indicadores que permiten identificar el momento en que la estrategia de desinversión podría resultar efectiva:[18]

- Cuando la organización ha aplicado una estrategia de recorte de gastos sin conseguir alcanzar las mejoras deseadas.
- Cuando para ser competitiva una división requiere más recursos que los que la empresa puede ofrecerle.
- Cuando una división es responsable del bajo desempeño general de la organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto puede ser consecuencia de que en ella participen mercados, clientes, directivos, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requieren de inmediato grandes cantidades de dinero y no se pueden obtener mediante otras fuentes.
- Cuando alguna acción gubernamental contra la formación de monopolios amenaza a la organización.

Liquidación

Vender en partes todos los activos de una empresa a su valor tangible recibe el nombre de *liquidación*. La liquidación supone el reconocimiento del fracaso y, en consecuencia, puede ser una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en ocasiones es mejor dejar de operar que continuar perdiendo grandes sumas de dinero. Por ejemplo, la empresa General Tobacco (GT), con sede en Mayodam, North Carolina, fue liquidada en 2011 porque su negocio de producción de cigarrillos baratos no pudo cumplir con los pagos adeudados a los estados bajo la liquidación masiva de valores. Algunas de las marcas de GT eran Bronco, Silver y GT One.

Cientos de pequeñas empresas son liquidadas cada año sin que el público se entere. Es difícil poner en marcha y operar con éxito una pequeña empresa. En China y Rusia miles de empresas propiedad del gobierno son liquidadas anualmente, debido a que esos países tratan de privatizar y consolidar las industrias.

A continuación se presentan tres indicadores que señalan el momento idóneo para aplicar la estrategia de liquidación:[19]

- Cuando la organización no logra recuperarse a pesar de implementar una estrategia de recorte de gastos y de desinversión.
- Cuando la única alternativa de la organización es declararse en bancarrota. La liquidación representa un medio ordenado y planificado de obtener la mayor cantidad de efectivo posible a cambio de los activos de la organización. En este caso más recomendable es que la empresa primero se declare legalmente en quiebra, y luego liquide sus diferentes divisiones para recaudar el capital necesario.
- Cuando los accionistas de la empresa pueden minimizar sus pérdidas mediante la venta de los activos de la organización.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Es probable que los tres libros más leídos sobre análisis integral en la década de 1980 hayan sido *Estrategia competitiva* (publicado originalmente en inglés en 1980), *Ventaja competitiva* (1985) y *La ventaja competitiva de las naciones* (1989), todos ellos de la autoría de Michael Porter. De acuerdo con él, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes *estrategias genéricas*.

El *liderazgo en costos* enfatiza la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos alternativos de la estrategia de liderazgo en costo. El tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a los grandes mercados.

La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.

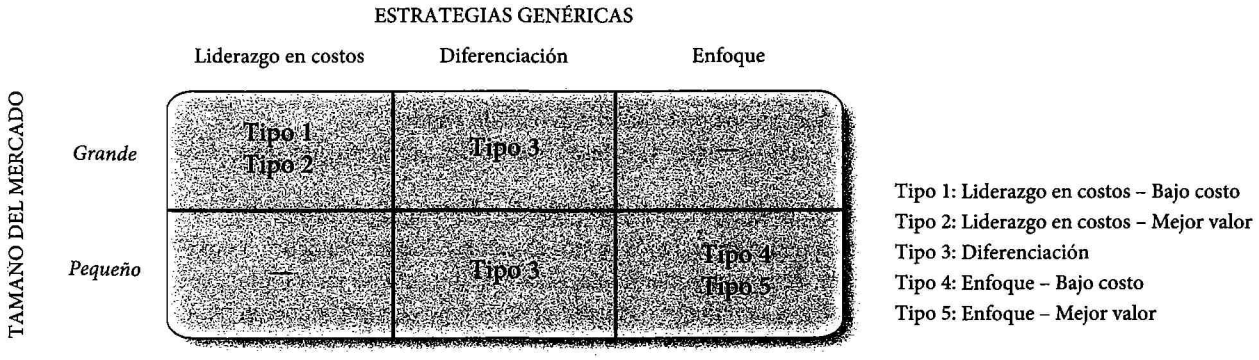
El *enfoque* se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos alternativas de la estrategia de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es una estrategia de *enfoque de bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Algunos ejemplos de empresas que utilizan la estrategia tipo 4 incluyen a Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como a los concesionarios de automóviles usados y los restaurantes de emparedados, tacos, perros calientes o cualquier otra clase de comida rápida de especialidad. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque en el mejor valor*, y consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como "diferenciación enfocada", y tiene el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 se orientan a mercados pequeños. La diferencia entre estas estrategias es que las de tipo 4 ofrecen productos o servicios a un nicho al precio más bajo, mientras que las de tipo 5 también ofrecen productos/servicios a un nicho, a precios más altos pero con más beneficios; por lo tanto, la percepción es que las ofertas de la estrategia tipo 5 tienen mayor valor. Entre las empresas que utilizan la estrategia tipo 5 están Cannondale (las mejores bicicletas de montaña), Maytag (lavadoras de ropa) y Lone Star Restaurants (cortes de carne a la parrilla), así como hoteles con desayuno incluido y boutiques de venta minorista.

Las cinco estrategias de Porter exigen diferentes configuraciones organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas más grandes y con mayor acceso a los recursos suelen competir por el liderazgo en costos o en diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas lo hacen a partir del enfoque. En la figura 5-3 se ilustran las cinco estrategias genéricas de Porter. Observe que la estrategia de diferenciación (tipo 3) puede ser implementada por igual si el mercado objetivo es pequeño o grande. No obstante, aplicar una estrategia de liderazgo en costos dentro de un mercado pequeño resultaría ineficaz, pues en ese caso los márgenes de utilidad suelen ser demasiado reducidos. Tampoco será efectivo implementar una estrategia de enfoque en un mercado grande, debido a que las economías de escala suelen favorecer la estrategia de liderazgo en costos bajos o la del mejor valor para lograr y/o conservar la ventaja competitiva.

Porter hace hincapié en la necesidad de que los estrategas realicen análisis de costo-beneficio para evaluar las "oportunidades de compartir" entre las unidades de negocio de la empresa, tanto las ya existentes como aquellas que pudieran desarrollarse. Compartir actividades y recursos mejora la ventaja competitiva gracias a

FIGURA 5-3

Las cinco estrategias genéricas de Porter



Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 35-40.

la disminución de costos o al aumento de la diferenciación. Además de señalar la conveniencia de compartir, Porter también hace énfasis en la necesidad de que las empresas "transfieran" de manera eficaz las habilidades y la experiencia práctica entre las unidades de negocio autónomas para obtener una ventaja competitiva. Dependiendo de factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, varias estrategias podrían generar ventajas en materia de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Estrategias de liderazgo en costos (tipos 1 y 2)

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor. Vale la pena puntualizar, sin embargo, que el liderazgo en costos suele aplicarse en conjunto con la diferenciación. Varios elementos de costos afectan el atractivo relativo de cada una de las estratégicas genéricas, como las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos en la curva de experiencia y aprendizaje, el porcentaje de utilización de capacidad alcanzado, y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costos a considerar cuando se hace la elección entre estrategias alternativas son la posibilidad de compartir costos y conocimientos dentro de la organización, los costos de investigación y desarrollo asociados con el desarrollo de nuevos productos o la modificación de los productos existentes, los costos de mano de obra, las tarifas fiscales, los costos de energía y los costos de envío.

Esforzarse por ser un productor de bajo costo en una industria puede ser muy efectivo cuando el mercado está compuesto de muchos compradores sensibles al precio, cuando hay pocas formas de alcanzar la diferenciación de productos, cuando los compradores no están muy interesados en las diferencias entre marcas, o cuando existe un gran número de compradores con un poder de negociación significativo. La idea básica es ofrecer mejores precios que los competidores y, por lo tanto, obtener una mayor participación de mercado y aumentar las ventas, con lo que algunos competidores quedarían fuera del mercado. Las empresas que emplean las estrategias de liderazgo en costos bajos (tipo 1) o de mejor valor (tipo 2), deben lograr su ventaja competitiva de manera que los competidores no puedan imitar fácilmente. Si para los rivales resulta más o menos fácil o poco costoso imitar los métodos del líder de costos, la ventaja de éste no durará lo suficiente como para producir una ventaja valiosa en el mercado. Recuerde que para que un recurso sea valioso debe ser raro, difícil de imitar y no fácilmente sustituible. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo de costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo:[20]

1. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden consistir en alterar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante el año completo, etcétera.
2. Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos online, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etcétera.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales como para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan. Es preciso estar siempre al tanto de los adelantos tecnológicos que ahorren dinero, o de cualquier otro avance en la cadena de valor que pudiera destruir o mermar la ventaja competitiva de la empresa. Las estrategias de liderazgo de costos de tipo 1 o 2 pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:[21]

1. Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
2. Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores ávidos de vender.
3. Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
4. Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
5. Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
6. Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
7. Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Si la implementación de una estrategia de liderazgo de costos resulta exitosa, por lo general toda la empresa tendrá repercusiones positivas, como mayor eficiencia, menores costos operativos, necesidad de

menos incentivos, intolerancia al desperdicio, intenso escrutinio de los requerimientos presupuestarios, mayor control, recompensas vinculadas al control de costos, y la amplia participación de los empleados en los esfuerzos de control de costos. Algunos de los riesgos relacionados con la aplicación del liderazgo en costos son: que los competidores pueden imitar la estrategia, con lo que disminuyen las utilidades generales de la industria; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían perjudicar la efectividad de la estrategia, o la posibilidad de que los intereses del comprador cambien para enfocarse en otras características diferenciadoras, además del precio. Ejemplos de empresas famosas por sus estrategias de liderazgos basadas en costos bajos son Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black & Decker, Lincoln Electric y Briggs & Stratton.

Estrategias de diferenciación (tipo 3)

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente o si es posible que la competencia los imite rápidamente. Lo mejor es contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación.

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados. De tener éxito, la estrategia de diferenciación permite que la empresa cobre un precio más alto por su producto y obtenga la lealtad de los clientes, pues éstos sentirán un fuerte apego hacia esas características diferenciadoras. Entre las características especiales que diferencian un producto figuran el servicio superior, la disponibilidad de refacciones, el diseño de ingeniería, el desempeño del producto, la vida útil del mismo, su consumo de combustible, o su facilidad de uso.

El riesgo que conlleva la implementación de una estrategia de diferenciación radica en la posibilidad de que los clientes no valoren la singularidad del producto lo suficiente como para justificar su precio más alto. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contrarrestarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad, que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Entre los requisitos que la organización debe cumplir para lograr buenos resultados a partir de su estrategia de diferenciación están una buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo y marketing, y contar con un poder de atracción suficiente para allegarse científicos y personas creativas. Las empresas pueden aplicar una estrategia de diferenciación (tipo 3) a partir de varios aspectos competitivos distintos. Por ejemplo, Mountain Dew y la cerveza de raíz tienen un sabor único; Lowe's, Home Depot y Wal-Mart ofrecen una amplia selección de productos y la comodidad de hacer todas las compras en un solo establecimiento; Dell Computer y FedEx ofrecen un servicio superior; BMW y Porsche ponen a disposición de sus clientes diseño de ingeniería y desempeño; IBM y Hewlett-Packard ofrecen una amplia variedad de productos, y E*Trade y Ameritrade ofrecen la comodidad de Internet. Las oportunidades de diferenciación existen o pueden desarrollarse en cualquier punto de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, en las actividades de la cadena de suministro, en las actividades de investigación y desarrollo de productos, en las de producción y tecnológicas, en las de manufactura, en las de administración de recursos humanos, en las de distribución o en las de marketing.

Las bases más efectiva para la diferenciación son aquellas cuya duplicación resulta difícil o costosa para los competidores. Éstos tratarán en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido alguna ventaja competitiva. Por ejemplo, cuando U.S. Airways reduce sus precios, de inmediato Delta hace lo mismo; cuando Caterpillar instituyó su política de rápida entrega de refacciones, John Deere no tardó en seguir su ejemplo. En la medida en que los atributos diferenciadores sean difíciles de imitar para los rivales, la estrategia de diferenciación será efectiva; la meta es que la imitación de las fuentes de singularidad exija mucho tiempo, implique costos prohibitivamente elevados y resulte demasiado onerosa como para que los rivales quieran ponerla en práctica. Por lo tanto, la empresa debe tener cuidado al emplear la estrategia de diferenciación (tipo 3). Los compradores sólo estarán dispuestos a pagar un precio alto por la diferenciación si el valor percibido lo supera.[22] Basado en factores tales como un empaque atractivo, publicidad abundante, calidad de las presentaciones de ventas, calidad del sitio web, lista de clientes, profesionalismo, tamaño y rentabilidad de la empresa, el valor percibido podría ser más importante para los clientes que el valor real.

La implementación de una estrategia de diferenciación de tipo 3 puede resultar especialmente efectiva en los siguientes casos:[23]

1. Cuando hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio, y muchos compradores perciben valor en esas diferencias.
2. Cuando las necesidades y los usos del comprador son diversos.
3. Cuando pocas empresas rivales están aplicando un método de diferenciación similar.
4. Cuando el cambio tecnológico es rápido y la competencia gira en torno a las características del producto en rápida evolución.

Estrategias de enfoque (tipos 4 y 5)

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes sólo pueden aplicar de manera efectivas las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. En vista de que sólo una empresa podrá ostentar como característica de diferenciación el costo más bajo, las demás que participen en la industria deberán encontrar otras formas de diferenciar sus productos.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta. Johnson Controls, compañía con sede en Milwaukee, Wisconsin, se enfoca en el suministro de productos para el interior de los automóviles, y recientemente adquirió el negocio alemán de autopartes Keiper Recaro Group, sumando a su nómina 4 750 empleados que producen dispositivos para reclinar y ajustar asientos de automóviles en siete países distintos. Johnson Controls ahora vende alrededor de 18 000 millones de dólares anuales en productos automotrices, aunque el negocio también cuenta con un segmento dedicado a los equipos de ventilación y calefacción.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de productos, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio.

Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:[24]

1. Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
2. Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
3. Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.
4. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos, y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta.

Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos

El mundo cambia cada vez con mayor rapidez y, en consecuencia, también las industrias y las empresas están transformándose con más velocidad que nunca. Algunas industrias están cambiando con tanta rapidez que los investigadores les han dado el nombre de *mercados turbulentos* y *vertiginosos*. Ejemplos de esta situación son las industrias de telecomunicaciones, médica, biotecnológica, farmacéutica, de hardware y software para computadoras, y casi todas las industrias relacionadas con Internet. No hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo la regla y no la excepción, incluso en industrias como la de los juguetes, la telefonía, la banca, la defensa, la editorial y la de comunicaciones.

Para estar a la altura del desafío que implican estos vertiginosos cambios, la empresa tiene que decidir si debe reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en términos de sus propias estrategias. Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas. La estrategia de reacción al cambio no sería tan

eficaz como la estrategia de anticiparse al cambio, la cual implicaría diseñar y seguir un plan para manejar los cambios esperados. No obstante, lo ideal es que las empresas se esfuercen por estar en condiciones de liderar los cambios en los mercados vertiginosos, en tanto que se erigen como pioneros con la capacidad de fijar los estándares de la industria y poner en práctica nuevas y mejores tecnologías y productos. Ser líder o pionero del cambio en un mercado vertiginoso, constituye una estrategia agresiva y ofensiva que supone acelerar la llegada de productos de siguiente generación al mercado contando con ellos antes que los rivales, y ser siempre proactivos en la conformación del mercado en beneficio propio. Aunque la estrategia de liderazgo del cambio es la mejor si la empresa tiene los recursos para hacerlo, en las industrias turbulentas a veces hasta las organizaciones más fuertes tienen que emplear las estrategias de reacción y de anticipación al mercado.

Un ejemplo de mercado turbulento y vertiginoso es el de las computadoras tablet, en el que más de 100 empresas están tratando de imitar el iPad de Apple y sus tablets. Las ventas de las tablets superaron los 20 millones de unidades en 2010 y los 60 millones de unidades en 2011. Ahora las tablets cuentan con un nuevo sistema operativo desarrollado por Google, el Android, que incluye el sistema Honeycomb, de la misma empresa. Apple utiliza una estrategia de liderazgo del cambio, al ser una de las empresas más fuertes en la turbulenta industria de las tablets, en donde también participan organizaciones como Samsung y Toshiba, las cuales aplican una agresiva estrategia de reacción al cambio. Las primeras computadoras laptop con el sistema operativo de Google, Chrome OS, fueron producidas por Acer Inc. y Samsung Electronics, y salieron a la venta a mediados de 2011. Google está trabajando con Verizon Wireless para garantizar la continua conectividad de las laptops Chrome.

Una de las estrategias para competir en las industrias turbulentas consiste en adquirir a los rivales, con lo que se logran economías de escala y se mejoran las eficiencias. Por ejemplo, AT&T adquirió recientemente a su empresa rival, T-Mobile USA, por 39 000 millones de dólares, creando la organización de telefonía celular más grande de Estados Unidos; por su parte, Charles Schwab Corp. adquirió al proveedor de servicios de corretaje online OptionsXpress por mil millones de dólares.

Medios para lograr estrategias

Cooperación entre competidores

Las estrategias que hacen énfasis en la cooperación entre competidores son las más utilizadas. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidades de manufactura. Ahora bien, uno de los principales riesgos implícitos en esta estrategia es que podrían ocurrir transferencias de habilidades importantes o tecnología en niveles organizacionales inferiores a lo que en un principio se había acordado.[25] La información no prevista en el contrato formal suele intercambiarse en las interacciones cotidianas y en las transacciones de ingenieros, vendedores y desarrolladores de producto. En las operaciones que se llevan a cabo bajo acuerdos de cooperación las empresas suelen dar demasiada información a sus rivales, por lo que es necesario que se realicen contratos formales más estrictos a este respecto.

La industria aeronáutica ofrece quizá los mejores ejemplos de empresas rivales que forman alianzas para competir entre sí. En la actualidad hay tres alianzas importantes: Star, SkyTeam y Oneworld, pero se están formando otras, como la nueva alianza estratégica transatlántica entre American Air, British Air e Iberia Air, formada por Oneworld. También hay una nueva alianza estratégica transpacífica entre American, Japan Air, United Continental y All Nippon Air.

En algunas culturas la idea de unir fuerzas con un competidor es difícil de aceptar, dado el escepticismo y la desconfianza que pueden despertar este tipo de arreglos. Lo cierto es que las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza y que las empresas dejen de lado la paranoia acerca de si una de ellas pudiera perjudicar a la otra. De hecho las empresas multinacionales se están volviendo más cooperativas en el nivel global, y cada vez son más las compañías que están uniendo fuerzas con empresas extranjeras competitivas para alcanzar beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de la Columbia University afirma: "En menos de una década casi todas las empresas formarán parte de equipos que competirán entre sí". Los antes acérrimos rivales YouTube de Google y Universal Music Group de Vivendi SA formaron una sociedad llamada Vevo para brindar un nuevo servicio de música y video. Google suministra la tecnología y Universal Music el contenido, y ambas empresas comparten las ganancias; ahora las dos operan el sitio independiente Vevo.com.

Muchas veces las empresas forman alianzas principalmente para evitar la necesidad de invertir, puesto que están más interesadas en reducir los costos y riesgos que supone incursionar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. También las hay que suscriben acuerdos de cooperación guiadas por la intención de *aprender del socio*, algo que las organizaciones en general debieran tomar en consideración. Por

ejemplo, las empresas estadounidenses suelen formar alianzas con empresas asiáticas para comprender mejor sus excelentes procesos de manufactura; sin embargo, las competencias asiáticas en esta área no son fácilmente transferibles. La excelencia en manufactura es un sistema complejo que involucra la capacitación y participación de los empleados, la integración con proveedores, la instauración de controles estadísticos de procesos, ingeniería del valor y diseño. En cambio, los conocimientos prácticos estadounidenses en áreas tecnológicas y relacionadas son más fáciles de imitar. Por lo tanto, al suscribir acuerdos de cooperación con sus rivales asiáticas, las empresas estadounidenses deben ser cuidadosas de no transferir más inteligencia de la que reciben.

Alianzas estratégicas y asociaciones

La *alianza estratégica* o *joint venture* es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad. Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con capital social compartido. Otros tipos de *acuerdos de cooperación* son las sociedades para la investigación y el desarrollo, los convenios de distribución cruzada, los convenios de licenciamiento cruzado, los convenios de manufactura cruzada y los consorcios de licitación conjunta. Recientemente Facebook Inc. y Skype SA combinaron sus servicios de comunicación más estrechamente mediante una nueva asociación que permite a los miembros de Facebook inciar una sesión de Skype a través de una cuenta de Facebook Connect, y después enviar mensajes de texto o llevar a cabo chats de voz o video con sus amigos de Facebook a través de Skype. Esta asociación ejerció una gran presión sobre Google, pues éste vincula a los 580 millones de usuarios registrados de Skype con los 500 millones de miembros de Facebook. Por primera vez, los usuarios estadounidenses de Internet pasaron 41 100 millones de minutos en Facebook en agosto de 2010, cifra que superó los 39 800 millones de minutos en Google.[26]

El productor de teléfonos celulares más grande del mundo, Nokia Corp., recientemente formó una sociedad con la empresa de software más grande a nivel mundial, Microsoft, a través de la cual la empresa finlandesa recibirá miles de millones de dólares de Microsoft para desarrollar y comercializar teléfonos celulares que utilicen su sistema operativo. Nokia sigue teniendo la participación de mercado más grande en el negocio de los teléfonos móviles, pero está perdiendo terreno. La asociación tiene como finalidad competir contra el sistema operativo de Google, Android, para teléfonos celulares, y contra el iPhone de Apple Inc. Los nuevos teléfonos de Nokia utilizarán Window Phone como su sistema operativo principal, el cual reemplazará a su propio software Symbian y al sistema operativo de Intel, MeeGo. Al referirse a la sociedad entre Nokia y Microsoft, el ejecutivo de Google Vic Gundrota opinó: "Dos pavos no hacen un águila".

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación son cada vez más usados, pues permiten que las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y minimicen el riesgo. Las alianzas estratégicas y las asociaciones suelen utilizarse para aprovechar una oportunidad que es demasiado compleja, costosa o arriesgada para una sola empresa. Arreglos comerciales de este tipo también se utilizan para alcanzar y conservar una ventaja competitiva cuando una industria requiere una gama más amplia de competencias y conocimientos prácticos que lo que podría aportar cualquiera otra en lo individual. Kathryn Rudie Harrigan resume así la tendencia hacia el aumento de las alianzas estratégicas:

> En el moderno entorno global de los negocios, caracterizado por la escasez de recursos, las rápidas tasas de cambio tecnológico y los cada vez más grandes requerimientos de capital, la pregunta importante ya no es "¿Debemos formar una alianza estratégica?", sino "¿Qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación convienen más a nuestras necesidades y expectativas?", seguida de "¿Cómo las podemos administrar con mayor efectividad?"[27]

En un mercado global unido por Internet, las alianzas estratégicas, las sociedades y las alianzas están demostrando ser una manera más efectiva de mejorar el ofrecimiento corporativo que las fusiones y las adquisiciones.[28] Las asociaciones estratégicas pueden asumir muchas formas, como la subcontratación, la cooperación en materia de información, el marketing conjunto y las sociedades de investigación y desarrollo. Muchas empresas, como Eli Lilly, están patrocinando clases de capacitación sobre el tema de las asociaciones para gerentes y socios. En la actualidad se forman más de 10 000 alianzas estratégicas cada año, cantidad que supera todas las fusiones y las adquisiciones. Existen innumerables ejemplos de alianzas estratégicas exitosas, como la cobertura de Internet.

La globalización es una de las razones principales por las que las empresas utilizan las asociaciones como medio para lograr sus estrategias. La exitosa alianza estratégica entre Wal-Mart y Cifra de México ejemplifica cómo una empresa nacional puede derivar inmensos beneficios al asociarse con una organi-

zación extranjera para lograr una presencia importante en ese nuevo país. La tecnología también es uno de los motivos fundamentales para el desarrollo de alianzas estratégicas mediante Internet, que está acercando a socios dispersos por todo el mundo. Internet ha preparado el camino y legitimado la necesidad de crear alianzas como medio fundamental para lograr el crecimiento corporativo.

En su lucha por vencer a Google, Microsoft y Facebook revelaron hace poco su plan para mejorar los resultados del motor de búsqueda de Microsoft, Bing, el cual incluirá las conexiones sociales de las personas en Facebook. La transferencia de información personal entre Microsoft y Facebook ha generado inquietudes debido a que esta asociación da acceso a Bing a toda la información pública de los usuarios de Facebook, como los nombres y fotografías de sus amigos. Bing se basa en motores de búsqueda de Microsoft (con una participación de 11.2%) y de Yahoo! (con una participación de 16.7%), pero la participación estadounidense del motor de búsqueda de Google es de 66.1 por ciento.

La evidencia deja claro que las empresas deben utilizar las asociaciones como medio para el logro de sus estrategias. No obstante, es triste constatar que muchas compañías de toda clase de industrias, como la de servicios financieros, productos forestales, metales y ventas al detalle, siguen llevando a cabo fusiones y adquisiciones con el único fin de crecer. El tema de las asociaciones sólo forma parte del currículo de algunas escuelas de negocios, y suele verse dentro de las empresas como un tema financiero y no como uno estratégico. No obstante, las asociaciones se están convirtiendo en una competencia central, en un tema estratégico de una importancia tal que la participación de la alta dirección desde el inicio y a lo largo de la vida de la alianza es vital.[29]

Las alianzas estratégicas entre empresas que alguna vez fueron rivales suelen utilizarse para implementar estrategias que van desde el recorte de gastos hasta el desarrollo de mercado. Aunque las sociedades y las alianzas estratégicas son preferibles a las fusiones como medio para tener estrategias exitosas, no hay duda de que a veces fracasan. La buena noticia es que las alianzas estratégicas y las asociaciones son menos riesgosas para la empresa que las fusiones; la mala es que muchas alianzas fracasan, y existen incontables ejemplos de ello. Algunos de los problemas más comunes que ocasionan el fracaso de las alianzas estratégicas son los siguientes:

1. Los directivos que deben colaborar cotidianamente en la operación de la alianza estratégica no participan en su formación.
2. La alianza estratégica podría beneficiar a las empresas asociadas, pero quizá no represente una ventaja para los clientes, quienes se quejarán de un servicio deficiente o harán otras críticas a las empresas.
3. Es posible que los socios no apoyen de la misma manera a la empresa conjunta. Si esto sucede surgirán problemas.
4. La alianza estratégica podría comenzar a competir más con uno de los socios que con el otro.[30]

A continuación se presentan seis indicadores que permiten identificar el momento en que la formación de una alianza estratégica resultaría efectiva:[31]

- Cuando una organización de propiedad privada forma una alianza estratégica con una empresa de capital público; ser una empresa de capital privado conlleva ciertas ventajas, como tener la propiedad exclusiva del negocio; por su parte, ser una empresa de propiedad pública implica la ventaja de poder emitir acciones como fuente de capitalización. En ocasiones estas ventajas pueden combinarse de manera sinérgica en una alianza estratégica.
- Cuando una empresa nacional forma una alianza estratégica con una empresa extranjera; la alianza estratégica puede dar a la empresa nacional la oportunidad de colocar directivos nacionales en un país extranjero, con lo que se reduce el riesgo de expropiación y hostigamiento por parte de funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las distintas competencias de dos o más empresas se complementan muy bien entre sí.
- Cuando algún proyecto tiene el potencial de ser muy rentable, pero exige muchos riesgos y recursos excesivos.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando existe la necesidad de introducir rápidamente una nueva tecnología.

Fusiones y adquisiciones

Google adquirió 48 empresas en 2010 y la cifra seguirá aumentando en el futuro próximo, ya que la empresa está buscando mecanismos para aumentar sus ingresos y competir de forma más agresiva en las redes sociales. Es probable que ése sea el número récord de adquisiciones anuales para cualquier empresa. En 2000 Cisco realizó 23 adquisiciones; en 2008 Microsoft realizó 18, y Oracle 13 en 2005, pero 48 es un número fuera de toda dimensión. A pesar de las 48 adquisiciones de Google, el precio de sus acciones sufrió una caída de 4% en 2010, aun cuando el mercado accionario estaba repuntando.

Las fusiones y adquisiciones son dos formas comunes de implementar estrategias. Una *fusión* ocurre cuando dos empresas de más o menos el mismo tamaño se unen para formar una nueva. Una *adquisición* se da

cuando una empresa grande compra (adquiere) a una más pequeña, o viceversa. Cuando ninguna de las partes desea una fusión ni una adquisición, se presenta la *toma hostil* o *la absorción*. En cambio, si la adquisición es deseada por las dos empresas, se denomina *fusión amistosa*. Casi todas las fusiones son amistosas. Por ejemplo, dos productores japoneses de acero, Nippon Steel Corp. y Sumitomo Metal Industries Ltd. se unieron recientemente mediante una fusión amistosa, para conformar el segundo productor de acero más grande del mundo, después de AcelorMittal. La empresa canadiense Valeant Pharmaceuticals International realizó hace poco una oferta de toma hostil por 5 700 millones de dólares para absorber a su rival más pequeño Cephalon; este monto equivale a 73 dólares por acción, es decir, 24.5% por arriba de su precio, que es de 58 dólares.

En 2011 se suscitaron numerosos casos de intentos de tomas hostiles. Por ejemplo, el gigante farmacéutico francés, Sanofi-Aventis SA lanzó una oferta de toma hostil por 18 500 millones de dólares para absorber a la empresa estadounidense de biotecnología Genzyme Corp. Sanofi ha ofrecido 69 dólares por cada acción de Genzyme, pero los analistas opinan que si la oferta se incrementara a 85 dólares podría cerrarse el trato.

En colaboración con IntercontinentalExchange (ICE) —empresa operadora de futuros globales regulados y mercados no regulados (OTC), así como de cámaras de compensación de productos derivados—, Nasdaq planea presentar una oferta de toma hostil contra el New York Stock Exchange (NYSE) Euronext. Sin embargo, cualquier oferta que haga Nasdaq en este sentido enfrentará grandes obstáculos y posibles acusaciones de monopolio, dado que casi todas las acciones estadounidenses están listadas en los índices NYSE o Nasdaq. En cualquier caso, en los últimos tiempos el negocio bursátil ha sido víctima de una especie de furor por las fusiones. Deutsche Boerse y NYSE Euronext desean fusionarse, mediante un acuerdo de 10 200 millones de dólares, para crear el operador bursátil más grande del mundo. Por otro lado, se especula que Nasdaq podría fusionarse con alguna otra bolsa internacional, como London Stock Exchange (LSE). De hecho, la LSE teme ser objeto de una toma hostil por parte de Nasdaq después de su reciente fusión con el Canadian TMX Group, que opera las bolsas de valores de Toronto y Montreal.

Al haber cientos de empresas provistas con un exceso de efectivo, en 2010 se presentó un incremento de 13% en las fusiones y adquisiciones en Estados Unidos, y en 2011 las empresas siguieron recurriendo cada vez más a estos arreglos para explorar nuevos negocios y llegar a nuevos mercados, acciones prioritarias para las organizaciones después del periodo de inactividad obligado por la recesión.

General Electric continúa adquiriendo empresas diversas, tal como evidencia su reciente compra del fabricante de equipo para producción y procesamiento de petróleo y gas, Dresser Inc. por 3 000 millones de dólares. Cerca de 60% de las utilidades de dicha compañía, cuya sede se ubica en Dallas, Texas, provienen del extranjero. General Electric desea limitar el enorme negocio financiero que maneja en GE Capital, y fortalecer sus operaciones industriales y de infraestructura.

Caballero blanco es el término con que se designa a la empresa que acepta adquirir a otra para rescatarla de algún intento de toma hostil por parte de una tercera entidad. Por ejemplo, hace poco CV Thereapeutics, Inc., empresa fabricante de medicamentos para el corazón con sede en Palo Alto, California, estaba luchando contra un intento de toma hostil por parte de la japonesa Astellas Pharma. Después CVT llegó a un acuerdo amistoso para ser adquirida por Gilead Sciences, organización con sede en Forest City, California, por 1 400 millones de dólares en efectivo, cantidad superior a la ofrecida por los nipones. Gilead es conocida por sus medicamentos contra el VIH, así que su incursión en el negocio de los fármacos para el corazón sorprendió a muchos analistas.

No todas las fusiones son efectivas y exitosas. Por ejemplo, un año después de que PulteGroup adquiriera a su rival, Centex Corp. por 1 300 millones de dólares en acciones, creando con ello la constructora de viviendas más grande de Estados Unidos, sus utilidades seguían siendo negativas y el precio de sus acciones era 30% más bajo que en la semana de la adquisición. El triste desempeño de PulteGroup contrasta enormemente con el de empresas rivales como Toll Brothers y Lennar Corp., el precio de cuyas acciones ascendió hasta 22% en ese mismo periodo. Muchos analistas afirman que la adquisición de Centex por parte de PulteGroup fue inoportuna y errónea. Así, la fusión entre dos empresas puede producir grandes beneficios, pero el precio y el razonamiento que lleve a la adquisición deben ser correctos. Algunas razones del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones se listan en la tabla 5-5.

TABLA 5-5 Razones clave del fracaso de muchas fusiones y adquisiciones

- Dificultades de integración
- Evaluación inadecuada del objetivo
- Grandes deudas
- Incapacidad de lograr sinergias
- Demasiada diversificación
- Enfoque excesivo de los directivos en las adquisiciones
- Una adquisición demasiado grande
- Dificultad para integrar diferentes culturas organizacionales
- Baja moral de los empleados debido a despidos y reubicaciones

Entre las fusiones, adquisiciones y tomas hostiles ocurridas en años recientes, han predominado las combinaciones de empresas que participan en la misma industria. En muchas industrias se está suscitando una consolidación general de mercados, sobre

todo en la bancaria, en la de seguros, en la de defensa y en la de cuidado de la salud, pero también en las industrias farmacéutica, alimentaria, aeronáutica, contable, editorial, informática, de ventas al detalle, de servicios financieros y de biotecnología. Tal como se indica en la tabla 5-6, son muchos los beneficios potenciales implícitos en la fusión o adquisición de empresas.

TABLA 5-6 Beneficios potenciales de fusionarse con otra empresa o adquirirla

- Lograr un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada
- Hacer un mejor uso de la fuerza de ventas existente
- Reducir el personal administrativo
- Generar economías de escala
- Suavizar las tendencias estacionales de las ventas
- Obtener acceso a nuevos proveedores, distribuidores, clientes, productos y acreedores
- Obtener acceso a nueva tecnología
- Reducir las obligaciones fiscales

El volumen de fusiones realizadas cada año en todo el mundo está experimentando un drástico crecimiento, y en la actualidad las operaciones correspondientes tienen un valor superior a los mil billones de dólares. En Estados Unidos se realizan más de 10 000 fusiones, con un valor total por arriba de los 700 000 millones de dólares. La proliferación de fusiones está incentivada por el interés de las empresas de obtener una mayor participación de mercado, eficiencia y poder de fijación de precios; por la globalización, la necesidad de mayores economías de escala y la preocupación por reducir las regulaciones y evitar los monopolios, así como por el creciente uso de Internet y el comercio electrónico.

La *compra apalancada* (*LBO*, por sus siglas en inglés) ocurre cuando la dirección de una empresa y otros inversionistas privados compran a los accionistas su participación en la misma, utilizando para ello fondos de deuda (de ahí el término *apalancada*).[32] Además de servir como un intento por evitar que la empresa sea objeto de una toma hostil, la decisión de llevar a cabo una compra apalancada podría estar motivada por una oferta atractiva, por el hecho de que la alta dirección considere que ciertas divisiones no encajan en la estrategia corporativa general, o porque desde su punto de vista éstas deben ser vendidas para recaudar efectivo. Las compras apalancadas privatizan la corporación.

Adquisiciones de capital privado

Cuando los precios de las acciones aumentaron y las arcas de las empresas se llenaron de efectivo entre 2010 y 2012, las empresas de capital privado —como Kohlberg Kravis Roberts (KKR)— se apresuraron a regresar al negocio de adquirir y vender compañías. Las empresas de capital privado desencadenaron una ola de nuevas ofertas públicas iniciales (OPI), como la de Nielsen Holdings BV, la mayor OPI respaldada por capital privado realizada en Estados Unidos en cinco años. Apollo Global Management es una gran empresa de capital privado, propietaria de muchas compañías. Algunas empresas respaldadas por capital privado que se espera se volverán públicas pronto son BankUnited Inc., Kinder Morgan Inc. y Toys "R" Us Inc.

La pretensión de casi todas las adquisidores de capital privado es comprar empresas a un precio bajo para venderlas después a precio alto, algo que podría calificarse como un buen negocio. Muchas de las adquisiciones —por no decir que casi todas—efectuadas entre 2010 y 2012 fueron realizadas por grandes empresas de inversión privada. Por ejemplo, 3G Capital Management adquirió Burger King Holdings por alrededor de 3 300 millones de dólares. Una filial de Apollo Management LLC adquirió CKE Restaurants, propietaria de las cadenas de hamburguesas Carl's Jr. y Hardee's, por casi 700 millones de dólares. La división de capital privado de Goldman Sachs adquirió Apple American Group, el mayor franquiciatario (269 restaurantes) de Applebee's Neighborhood Grill and Bar, con sede en Independence, Ohio.

Ventajas del primero en actuar

Las *ventajas del primero en actuar* se refieren a los beneficios que puede lograr una empresa al incursionar en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo producto o servicio antes que sus rivales.[33] Como se indica en la tabla 5-7, entre las ventajas de ser el primero en actuar están el acceso garantizado a recursos raros, la obtención de nuevos conocimientos sobre factores y temas clave, la conquista de una mayor participación de mercado, y un posicionamiento fácil de defender que, al mismo tiempo, para los rivales resulta difícil y costoso de arrebatar. Las ventajas del primero en actuar son análogas a las que supone ocupar antes que nadie un nivel superior, lo cual implica tener una excelente posición estratégica para lanzar campañas agresivas y defender el territorio. Ser el primero en actuar es muy aconsejable, en especial cuando tal condición permite poner en práctica acciones como las siguientes: 1) construir la imagen y reputación de la empresa entre los compradores, 2) producir ventajas de costos sobre los

TABLA 5-7 Beneficios que obtiene una empresa al ser el primero en actuar

1. Asegurar su acceso a recursos raros
2. Ganar nuevos conocimientos de factores y cuestiones cruciales para el éxito
3. Ganar participación de mercado y ocupar las mejores posiciones del mercado
4. Establecer y asegurar relaciones a largo plazo con clientes, proveedores, distribuidores e inversionistas
5. Ganar la lealtad y el compromiso de los clientes

rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, nuevos canales de distribución, etcétera, 3) crear clientes leales, y 4) dificultar o imposibilitar al rival la imitación o duplicación.[34]

Si quiere conservar la ventaja competitiva obtenida por ser el primero en actuar la empresa necesita aprender rápido, pero también debe ser consciente de los riesgos implícitos en tal posición, como los problemas y los costos inesperados que ocurren por ser la primera empresa en hacer negocios en un mercado nuevo. Por lo tanto, las empresas lentas en responder (también llamadas *seguidoras rápidas* o *últimas en actuar*) pueden ser efectivas cuando otra compañía tiene la capacidad de copiar o imitar los productos o servicios de la empresa líder. Si la tecnología avanza con rapidez, las empresas lentas en actuar suelen aventajar los productos o servicios del pionero con productos de segunda generación mejorados. No obstante, con frecuencia a las empresas seguidoras no les queda más remedio que depender de que el pionero no actúe con rapidez y de que cometa errores estratégicos y tácticos. Esta situación no es frecuente, porque en casi todos los casos las ventajas de ser el primero en actuar contrarrestan claramente estos riesgos. Apple Inc. siempre ha sido un ejemplo incuestionable de una empresa pionera o primera en actuar.

Nokia, el fabricante de teléfonos celulares más grande del mundo por número de unidades, ha sido un seguidor en la industria de teléfonos inteligentes al presentar su Nokia N8 después de que Apple realizara el primer movimiento. El N8 es un teléfono delgado, una cámara fotográfica de 12 megapíxeles y una función de grabación de videos en alta definición. Hewlett-Packard (H-P), también una empresa seguidora, lanzó al mercado su primera tablet y su primer teléfono inteligente en 2011, mucho después de que lo hicieran Apple y Google. Apple ya había vendido 14 millones de iPads antes del anuncio de H-P. Forrester Research ha pronosticado que las ventas del iPad alcanzarán los 24.1 millones de unidades en 2011 y los 44 millones anuales hacia 2015.

Intel, con sede en Santa Clara, California, es una empresa pionera por haber introducido nuevos procesos de producción antes que sus competidores. Esta compañía invertirá 7 mil millones de dólares entre 2011 y 2014 para actualizar sus fábricas en Estados Unidos y construir un nuevo complejo de investigación en Oregon. Intel está dejando atrás la fabricación de circuitos para computadoras e introduciéndose en la producción de chips para teléfonos inteligentes y otros productos.

Las ventajas del primero en actuar tienden a ser mayores cuando los competidores son casi del mismo tamaño y poseen recursos similares. Si los competidores no son semejantes en cuanto a tamaño, los grandes competidores podrán esperar mientras otros hacen las inversiones iniciales y se equivocan, para luego responder con mayor efectividad y recursos.

Subcontratación (Outsourcing)

La *subcontratación* (u *outsourcing*) *de los procesos de negocio (BPO)* implica que una compañía externa tome el control de las operaciones funcionales de una empresa, como recursos humanos, sistemas de información, nómina, contabilidad, servicio al cliente, y hasta el marketing. Las empresas están optando por la subcontratación de sus operaciones funcionales por varias razones: 1) es menos costoso, 2) permite que la empresa se enfoque en sus negocios centrales, y 3) permite que la empresa ofrezca mejores servicios. Otras ventajas de la estrategia de subcontratación son: 1) permite que la empresa se alinee con los mejores proveedores del mundo, al enfocarse en el desarrollo su tarea más importante; 2) le ofrece la posibilidad de ser flexible en caso de que las necesidades de sus clientes cambien de manera inesperada, y 3) le permite concentrarse en otras actividades internas de su cadena de valor, que son críticas para conservar su ventaja competitiva. La BPO es un medio para implementar estrategias similares a las asociaciones y las alianzas estratégicas. El mercado mundial de BPO supera los 173 000 millones de dólares.

Muchas empresas, como Visteon Corp., con sede en Dearborn, Michigan, y J. P. Morgan Chase & Co., subcontratan sus operaciones de cómputo a IBM, la cual compite con compañías como Electronic Data Systems y Computer Sciences Corp. en este negocio. 3M Corp. está subcontratando todas sus operaciones de manufactura a Flextronics International Ltd., de Singapur, o a Jabil Circuit en Florida. 3M también está subcontratando todo el diseño y manufactura de su línea de productos económicos y estandarizados, para lo cual construyó un nuevo centro de diseño en Taiwán.

A lo largo de más de una década, empresas estadounidenses y europeas han subcontratado sus operaciones de manufactura, soporte técnico y funciones administrativas, pero la mayoría ha insistido en conservar sus actividades de investigación y desarrollo dentro de la organización. No obstante, cada vez más organizaciones están subcontratando el diseño de sus productos a desarrolladores asiáticos. China e India están cobrando mayor importancia como proveedores de propiedad intelectual. Empresas como Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco y Nortel subcontratan casi todo el diseño de sus computadoras personales y cámaras fotográficas en China e India.

Las empresas pagan alrededor de 68 mil millones de dólares cada año por la subcontratación de sus operaciones a otras organizaciones, pero determinar cuáles funciones es recomendable subcontratar, con cuáles proveedores, en dónde y por cuánto puede ser difícil incluso para las empresas más grandes y sofisticadas.[35] Por otro lado, ciertos acuerdos de subcontratación no funcionan, como el de J. P. Morgan Chase con IBM y el de Dow Chemical con Electronic Data Systems. Ambos convenios fueron cancelados varios años después de su firma. A raíz del descontento de sus clientes, Lehman Brothers Holdings y Dell Inc. revirtieron recientemente su decisión de trasladar sus centros de atención telefónica a India. Ese país se ha convertido en el paraíso de la subcontratación. Un artículo reciente del *Wall Street Journal* reportó que más o menos 85% de todos los estadounidenses piensa que "subcontratar la producción y la manufactura en países extranjeros es una de las principales razones de que la economía estadounidense no haya mejorado, y tiene la responsabilidad de los altos índices de desempleo".[36] No obstante, las organizaciones que subcontratan están buscando los siguientes beneficios o resolver las problemáticas que se mencionan a continuación:[37]

- Ahorro de costos: Acceso a salarios más bajos en países extranjeros.
- Enfoque en el negocio central: Concentrar los recursos en el desarrollo del negocio central, en lugar de distraerlos en otras funciones.
- Reestructura de costos: La subcontratación modifica el equilibrio entre costos fijos y costos variables, puesto que la empresa se inclina más hacia estos últimos. La subcontratación también hace más predecibles los costos variables.
- Mejora de la calidad: Esto se logra al subcontratar especialistas para llevar a cabo diferentes funciones del negocio.
- Conocimiento: Se obtiene acceso a la propiedad intelectual, más experiencia y conocimientos más amplios.
- Protección legal: Se tiene acceso a los servicios mediante un contrato jurídicamente vinculante, protegido con sanciones y compensaciones judiciales. Esto no sucede cuando los servicios se suministran internamente.
- Conocimientos operativos expertos: Se tiene acceso a las mejores prácticas operacionales, mientras que el desarrollo interno de las mismas sería lento y oneroso.
- Acceso al talento: Se gana acceso a una fuente sostenible de talentos y habilidades, en especial en materia de ciencia e ingeniería.
- Catalizador del cambio: Utilizar un contrato de subcontratación como catalizador de un cambio relevante, que la empresa no podría lograr por sí sola.
- Mejor capacidad de innovación: Se aprovecha el conocimiento externo para superar las limitaciones de la capacidad interna para la innovación de productos.
- Reducción del tiempo de la llegada del producto al mercado: Se acelera el desarrollo y la producción del producto, gracias a las capacidades adicionales del proveedor.
- Administración de riesgos: Los riesgos se manejan mejor mediante la asociación con una empresa externa.
- Beneficios fiscales: Se da la posibilidad de aprovechar los incentivos fiscales para la ubicación de fábricas, con el fin de evitar los impuestos altos de diferentes países.

Administración estratégica en organizaciones gubernamentales y no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son iguales que las empresas lucrativas, salvo por dos importantes distinciones: 1) las empresas no lucrativas no pagan impuestos, y 2) carecen de accionistas que suministren el capital. Fuera de esto, tanto unas como otras tienen competidores que desean sacarlas del negocio; también cuentan con empleados, clientes, acreedores, proveedores y distribuidores, así como presupuestos financieros, estados de resultados, balances generales, estados de flujo de efectivo, etcétera. Las organizaciones no lucrativas aplican la planificación estratégica tal como lo hacen las empresas lucrativas, y quizá más, puesto que el capital social está vedado como fuente alternativa de financiamiento.

Incontables empresas no lucrativas y organizaciones gubernamentales, como los grupos de niñas y niños exploradores, la Cruz Roja, las cámaras de comercio, las instituciones educativas, las instituciones médicas, los servicios públicos, las bibliotecas, las agencias gubernamentales y las iglesias, están usando efectivamente el proceso de administración estratégica. De hecho, muchas organizaciones gubernamentales y no lucrativas superan a las empresas privadas y corporaciones en materia de innovación, motivación, productividad y administración estratégica.

En comparación con las empresas lucrativas, las organizaciones gubernamentales y no lucrativas pueden depender al cien por ciento del financiamiento externo. La administración estratégica ofrece, especialmente a este tipo de organizaciones, un excelente medio para desarrollar y justificar la solicitud de apoyo financiero.

Instituciones religiosas

Un artículo reciente del *Wall Street Journal* revela que el número de instituciones religiosas que se ven forzadas a cerrar sus puertas en Estados Unidos está en aumento, pues muchas se endeudaron excesivamente y se volvieron demasiado grandes durante la bonanza económica.[38] Chris Macke, estratega de bienes raíces en CoStar, afirma que "quizá las organizaciones religiosas estén sujetas a las leyes divinas, pero también lo están a las leyes económicas". En años recientes las instituciones religiosas de todo tipo de denominación han sido víctimas de las dificultades que enfrentan los consumidores, como los altos índices de desempleo y subempleo que se traducen en limosnas más bajas y una menor asistencia a los templos.

Seis estados en particular tuvieron que cerrar 15 de sus iglesias o más en el periodo de 2006 a 2010: California (29), Michigan (23), Florida (23), Georgia (19), Texas (17) y Ohio (15). Las instituciones religiosas son similares a las empresas en muchos aspectos, por ejemplo: 1) pueden verse obligadas a cerrar sus puertas cuando sus finanzas no andan bien, y 2) necesitan una planificación estratégica efectiva.

Instituciones educativas

Las instituciones educativas están utilizando cada vez más las técnicas y conceptos de la administración estratégica. Richard Cyert, ex presidente de la Carnegie Mellon University, comentó: "Creo que hacemos un trabajo de administración estratégica mucho mejor que cualquier empresa que conozca". Los cambios demográficos ocurridos en diversas regiones de su territorio constituyen tan sólo uno de los factores que afligen actualmente a las institucionales educativas estadounidenses, las cuales no han planificado cómo manejar las modificaciones en materia de matrícula. Por ejemplo, las escuelas de la Ivy League (conjunto de ocho universidades del noreste de Estados Unidos, incluyendo las de Columbia, Harvard, Princeton y Yale, entre otras) han aumentado sus esfuerzos de promoción en las regiones del sudeste y el oeste de la nación. Esta tendencia representa un cambio importante en el clima competitivo, pues se busca atraer a los mejores graduados de bachillerato cada año.

Los estudios universitarios que se imparten online son cada vez más comunes y representan una amenaza para las universidades y los colegios tradicionales. De acuerdo con Andrew Rosen, director operativo de Kaplan Education Centers, subsidiaria de Washington Post Company, este servicio "permite dormir a los niños y obtener un diploma en derecho".

Por otro lado, muchos colegios y universidades estadounidenses han establecido campus fuera del territorio nacional. Por ejemplo, en 2013 Yale University y la National University de Singapur establecerán un campus conjunto en Singapur. La institución será el primer colegio de artes liberales en la nación asiática, y el primer campus de Yale fuera de la Ivy League, cuya sede está en New Haven, Connecticut.

Organizaciones médicas

La industria hospitalaria estadounidense, cuyo valor asciende a 200 mil millones de dólares, está experimentando un declive en sus márgenes, un exceso de capacidad, una sobrecarga burocrática, estrategias de diversificación mal planificadas y ejecutadas, elevación de los costos de los servicios médicos, menor apoyo federal y alta rotación de directivos. La severidad del problema está agravada por una disminución anual de 20% en la tasa de hospitalización de pacientes a nivel nacional. El decremento en las tasas de hospitalización, la desregulación, el acelerado crecimiento de organizaciones de mantenimiento de la salud, organizaciones de proveedores preferidos, centros de urgencias médicas, centros de cirugías ambulatorias, centros de diagnóstico, clínicas especializadas y prácticas grupales son algunas de las principales amenazas que enfrentan los hospitales modernos. Muchas instituciones médicas, privadas y estatales, tienen problemas financieros como resultado de actuar reactiva y no proactivamente ante los problemas que aquejan a su industria.

Los hospitales, cuya finalidad original era de captar y alojar personas aquejadas de tuberculosis, viruela, cáncer, neumonía y otras enfermedades infecciosas de índole terminal, están creando nuevas estrategias, ya que los avances en las técnicas de diagnóstico y tratamientos de enfermedades crónicas están modificando dicha misión. Hoy en día esas instituciones ya no se ocupan sólo de brindar atención a los pacientes en sus instalaciones, sino que además están comenzando a llevar sus servicios al paciente, con lo cual ahora los servicios médicos se están concentrando cada vez más en el hogar y las comunidades. Los cuidados para pacientes con enfermedades crónicas requerirán instalaciones de tratamientos diurnos, monitoreo electrónico en casa, servicios ambulatorios fáciles de usar, redes descentralizadas de servicio y pruebas de laboratorio. Una estrategia exitosa para los hospitales del futuro exigirá una colaboración renovada y profunda con los médicos, cuya labor es central para el éxito del hospital, y una asignación de recursos para los cuidados de enfermos crónicos y agudos en hogares y comunidades.

Las estrategias que actualmente aplican varios hospitales consisten en crear servicios médicos en el hogar, establecer hogares para ancianos y formar centros de rehabilitación. Las estrategias de integración hacia atrás que algunos hospitales están aplicando suponen adquirir servicios de ambulancias, servicios de deshecho de residuos y servicios de diagnóstico. Cada año millones de personas investigan padecimientos en Internet, lo cual está ocasionando un drástico cambio en el equilibrio de poder entre el paciente, el médico y los hospitales. La cantidad de personas que utilizan Internet para obtener información médica está aumentando vertiginosamente. Los pacientes que utilizan este medio pueden obtener conocimientos sobre un tema determinado, llegando a superar por mucho los de su médico, puesto que ninguna persona por sí sola puede mantenerse al tanto de los resultados y las implicaciones de las investigaciones médicas cuyo valor asciende a miles de millones de dólares y que se publican cada semana. Los pacientes modernos suelen entrar al consultorio de sus médicos llevando una carpeta llena de artículos recientes en donde se detallan las investigaciones y las opciones de tratamiento disponibles para sus padecimientos.

Agencias y departamentos gubernamentales

Las agencias y departamentos federales, estatales, regionales y municipales, como los departamentos de policía, las cámaras de comercio, las asociaciones forestales y los departamentos de sanidad, son responsables de formular, implementar y evaluar las estrategias que utilicen el dinero de los contribuyentes de la manera más rentable para ofrecer servicios y programas. Los conceptos de la administración estratégica también suelen ser necesarios en este ámbito, y por tanto se aplican ampliamente con la finalidad de que las organizaciones gubernamentales sean más eficaces y eficientes.

Los estrategas que trabajan en organizaciones gubernamentales operan con menos autonomía estratégica que sus colegas de la industria privada. Es común que las empresas públicas no puedan diversificarse incursionando en negocios no relacionados o fusionándose con otras compañías. Los estrategas gubernamentales tienen poca libertar para alterar la misión de las organizaciones o redirigir sus objetivos. Los legisladores y políticos suelen tener un control directo o indirecto sobre las principales decisiones y recursos. Las cuestiones estratégicas se discuten y debaten en los medios de comunicación y las legislaturas. Los temas que llegan a politizarse generan menos alternativas estratégicas. Ahora existe una mayor capacidad de pronóstico en la administración de las empresas del sector público.

Las agencias y departamentos gubernamentales se están dando cuenta de que a los empleados les emociona tener la oportunidad de participar en el proceso de administración estratégica, y con ello influir en la determinación de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización. Además, las agencias gubernamentales están utilizando un enfoque basado en la administración estratégica para desarrollar y justificar solicitudes formales de financiamiento adicional.

Administración estratégica en las pequeñas empresas

La razón por la que "volverse su propio jefe" se ha convertido en una obsesión radica en que, en buena parte del mundo occidental, los emprendedores son modelos a seguir. Casi todos desean tener su propio negocio, desde los adolescentes y estudiantes universitarios —los cuales están inscribiéndose como nunca antes a cursos de desarrollo emprendedor— hasta personas de más de 65 años, quienes cada año fundan más empresas.

Como cientos de miles de personas han perdido sus empleos en los últimos años, muchas de ellas han puesto en marcha pequeñas empresas. El *Wall Street Journal* publicó recientemente un artículo de diez páginas sobre cómo ser un emprendedor exitoso.[39] No sólo los empleados despedidos, sino también los graduados universitarios, están buscando abrir sus propias empresas.[40]

La administración estratégica es vital para el éxito de una empresa grande, ¿pero qué hay de las pequeñas empresas? El proceso de la administración estratégica tiene una importancia igual de importante para ellas. Desde su creación toda organización debe tener una estrategia, incluso si ésta sólo comprende las operaciones cotidianas. Aunque se realice de manera informal a manos de un emprendedor o propietario individual, el proceso de administración estratégica puede mejorar en gran medida el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas. Debido al siempre creciente número de hombres y mujeres que están iniciando sus propios negocios, muchas personas se están volviendo estrategas. Los grandes despidos corporativos han contribuido al gran aumento de pequeñas empresas y nuevas ideas.

Varios artículos de revistas y periódicos se han enfocado en los conceptos de la administración estratégica para las pequeñas empresas. Una de las conclusiones más importantes de estos artículos es que la falta de conocimientos en administración estratégica constituye un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas. Otros problemas que suelen encontrarse al aplicar los conceptos de la administración estratégica a las pequeñas empresas son la falta de capital suficiente para aprovechar las oportunidades

externas y el marco de referencia cognitivo del día con día. La investigación también indica que la administración estratégica en las pequeñas empresas es más informal que en las grandes, pero que aquellas que aplican la administración estratégica tienen mejor desempeño que las que no lo hacen.

Nota para el estudiante

Existen numerosas estrategias alternativas que podrían beneficiar a cualquier empresa, pero su análisis del caso sobre administración estratégica deberá contener recomendaciones especiales que usted considere redituarán las mayores ventajas competitivas para la empresa. Dado que las recomendaciones con costos para la empresa constituyen la parte más importante de su proyecto, incluya fragmentos de esa información desde el inicio de su presentación y a medida que vaya presentando material de apoyo para justificar sus gastos. Por lo tanto, las páginas en donde comente sus recomendaciones deberán ser un resumen de las sugerencias que haya mencionado a lo largo de su presentación; evite que sean sorpresivas para el lector o la audiencia. Quizás incluso quiera incluir en sus recomendaciones un comentario sobre por qué no eligió la implementación de otras estrategias factibles. Esa información también debe basarse en la idea de ventaja y desventaja competitivas respecto de los costos y beneficios percibidos.

Conclusión

El mayor atractivo de cualquier enfoque administrativo es la esperanza de que mejorará el desempeño organizacional, sobre todo en la administración estratégica. A través de la participación en las actividades de administración estratégica, los directivos y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización. La administración estratégica permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas. Aunque la administración estratégica no garantiza el éxito organizacional, el proceso permite una toma de decisiones proactiva más que reactiva. En el caso de algunas empresas la administración estratégica puede representar un cambio radical de filosofía, así que los estrategas deben entrenarse para anticipar y responder de manera constructiva a las preguntas y problemas que surjan. Las estrategias que se analizaron en este capítulo pueden representar un nuevo comienzo para muchas empresas, en especial si sus directivos y empleados comprenden y respaldan el plan de acción.

Términos y conceptos clave

Absorción (p.156)
Acuerdos de cooperación (p. 154)
Adquisición (p. 155)
Alianza estratégica (p. 154)
Caballero blanco (p 156)
Compra apalancada (LBO) (p. 157)
Cuadro de mando integral (p. 135)
Desarrollo del mercado (p. 141)
Desarrollo del producto (p. 142)
Desintegración (p. 140)
Desinversión (p. 147)
Diferenciación (p. 149)
Diversificación no relacionada (p. 143)
Diversificación relacionada (p. 143)
Enfoque (p. 149)
Estrategia de combinación (p. 135)
Estrategias de diversificación (p. 143)
Estrategias de integración (p. 138)
Franquiciamiento (p. 139)
Fusión (p. 155)
Fusión amistosa (p. 156)
Integración hacia adelante (p. 138)
Integración hacia atrás (p. 139)
Integración horizontal (p. 140)
Integración vertical (p. 138)
Liderazgo en costos (p. 148)
Liquidación (p. 148)
Mercados turbulentos y vertiginosos (p. 152)
Objetivos a largo plazo (p. 132)
Objetivos estratégicos (p. 133)
Objetivos financieros (p. 133)
Recorte de gastos (p. 146)
Subcontratación de los procesos de negocio (BPO) (p. 158)
Toma hostil (p. 156)
Ventajas del primero en actuar (p. 157)

Temas para repaso y debate

1. Mencione y describa los seis principales beneficios que una empresa podría obtener al subcontratar (outsourcing) algunas de sus operaciones.
2. ¿En qué difieren las empresas con fines de lucro de las empresas sin fines de lucro en términos de negocio? ¿Qué implicaciones tienen estas diferencias para su planificación estratégica?
3. Si el CEO de una empresa de bebidas como Dr Pepper/Snapple le preguntara qué convendría más a su empresa, la integración hacia adelante o la integración hacia atrás, ¿qué le respondería?
4. En orden de importancia, mencione seis "características de los objetivos".
5. En orden de importancia, mencione seis "beneficios de los objetivos".
6. La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia adelante en las empresas. Analice el porqué.
7. La llamada desintegración parece haberse convertido en una tendencia creciente hacia la reducción de la integración hacia atrás en las empresas. Analice el porqué.
8. Si una empresa cuenta con un millón de dólares para gastar en una nueva estrategia y está considerando si debe concentrarse en el desarrollo del mercado o en el desarrollo del producto, ¿qué factores determinantes serían más relevantes para tomar la decisión?
9. ¿Qué condiciones externas e internas serían necesarias o deseables para la diversificación de una empresa?
10. ¿Una empresa podría implementar de manera simultánea un liderazgo en costos, una estrategia de enfoque y una de diferenciación? ¿Es recomendable que las empresas lo hagan? Analice.
11. Existe una creciente tendencia a la mayor colaboración entre competidores. Mencione los beneficios y las desventajas de esta práctica.
12. Mencione cuatro beneficios importantes que resulten de formar una alianza estratégica para el logro de los objetivos deseados.
13. Mencione seis beneficios importantes que resulten de adquirir otra empresa para lograr los objetivos deseados.
14. Mencione cinco razones por las que históricamente han fracasado muchas fusiones y adquisiciones.
15. ¿Se le ocurre alguna razón por la que las organizaciones sin fines de lucro se beneficiarían menos de la planificación estratégica que las empresas con fines de lucro?
16. Analice por qué es tan importante para un equipo de fútbol o básquetbol colegial contar con una buena estrategia de juego para el encuentro con un poderoso equipo rival. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo considera que el equipo de entrenadores debe invertir en desarrollar esa estrategia de juego? ¿Por qué son tan esenciales el tiempo y el esfuerzo?
17. ¿Por qué más del 60% de las empresas de Fortune 500 tienen sede en Wilmington, Delaware?
18. Defina qué es un "caballero blanco" en la industria de la comida rápida, y dé un ejemplo hipotético.
19. ¿En qué difiere la formulación de estrategias en una empresa grande y en una empresa pequeña? ¿En qué difiere en una organización sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
20. Mencione algunos ejemplos recientes de la penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
21. Mencione algunos ejemplos recientes de integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
22. Mencione algunos ejemplos recientes de diversificación relacionada y diversificación no relacionada.
23. Mencione algunos ejemplos recientes de alianzas estratégicas, recorte de gastos, desinversión y liquidación.
24. ¿Considera que las tomas hostiles son poco éticas? ¿Por qué?
25. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de la diversificación?
26. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de una estrategia integradora?
27. ¿En qué difiere la administración estratégica en una empresa sin fines de lucro y en una empresa con fines de lucro?
28. ¿Por qué no es aconsejable implementar demasiadas estrategias al mismo tiempo?
29. Los consumidores pueden comprar zapatos deportivos, comida, automóviles, barcos y seguros en Internet. ¿Existe algún producto que no se pueda adquirir online? ¿Cuáles son las implicaciones de esto para los vendedores al detalle tradicionales?
30. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que una empresa se fusione con una empresa rival?
31. Compare e identifique las similitudes y diferencias entre los objetivos estratégicos y los objetivos financieros. ¿Qué clase de objetivo es más importante para usted? ¿Por qué?
32. Diagrame un organigrama de dos divisiones que incluya al CEO, al director operativo, al director de información, al director científico, al director financiero, al director de marketing, al director de recursos humanos y al director de investigación y desarrollo, y a los presidentes de las dos divisiones. Sugerencia: los presidentes divisionales le reportan al director operativo.
33. ¿En qué difieren los niveles de estrategia en una empresa grande y en una pequeña?
34. Mencione 11 tipos de estrategias. Dé un ejemplo hipotético de cada estrategia mencionada.
35. Analice la naturaleza de una "fusión amistosa", así como sus ventajas y desventajas en comparación con una "toma hostil" al adquirir otra empresa. Dé un ejemplo de cada una.
36. Defina y explique "las ventajas del primero en actuar".
37. Defina y explique la "subcontratación".
38. ¿Qué estrategias son mejores para mercados turbulentos y vertiginosos.

Notas

1. John Byrne, "Strategic Planning –It's Back", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 1996, 46.
2. Steven C. Brandt, *Strategic Planning in Emerging Companies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Reimpreso con autorización del editor.
3. R. Kaplan y D. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1993, 147.
4. F. Hansen y M. Smith, "Crisis in Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons*, enero-febrero de 2003, 9.

5. Adaptado de F. R. David, "How Do We Choose Among Alternative Growth Strategies?", *Managerial Planning* 33, núm. 4 (enero-febrero de 1985): 14-17,22.
6. Ibíd.
7. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?", *Journal of Business Strategy* 7, núm. 3 (invierno de 1987): 45.
8. David. "How Do We Choose".
9. Ibíd.
10. Ibíd.
11. Bruce Horovitz, "Marketing Trends Popping Up in 2011", *USA Today*, 24 de enero de 2011. B1-B2.
12. Bruce Horovitz, "Marketing Trends Popping Up in 2011", *USA Today*. 21 de enero de 2011, B1-B2.
13. David. "How Do we Choose".
14. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, 241).
15. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980, 53-57, 318-319.
16. Sheila Muto, "Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores", *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 2001, B1, B8.
17. David, "How Do We Choose".
18. Ibíd.
19. Ibíd.
20. Ibíd.
21. Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985), 97. También, Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/ Irwin, 2005), 117.
22. Arthur Thompson Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005), 125-126.
23. Porter, *Competitive Advantage*, 160-162.
24. Thompson, Strickland y Gamble, 129-130.
25. Ibíd., 134.
26. Gary Hamel, Yves Doz y C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors-and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero-febrero de 1989): 133.
27. Scott Morrison, "Facebook, Skype Ponder Alliance", *Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2010, B4.
28. Kathryn Rudie Harrigan, "Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 10.
29. Matthew Schifrin, "Partner or Perish", *Forbes* (21 de mayo de 2001): 26.
30. Ibíd., 28.
31. Ibíd., 32.
32. Steven Rattner, "Mergers: Windfalls or Pitfalls?", *Wall Street Journal*, 1 de octubre de 1999, A22; Nikhil Deogun, "Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts", *Wall Street Journal*, 29 de noviembre de 1999, CI.
33. Joel Millman, "Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001", *Wall Street Journal,* 27 de diciembre de 2002, A2.
34. Robert Davis, "Net Empowering Patients", *USA Today*, 14 de julio de 1999, IA.
35. M. J. Gannon, K. G. Smith y C. Grimm, "An Organizational Information-Processing Profile of First Movers", *Journal of Business Research* 25 (1992): 231-241; M. B. Lieberman y D. B. Montgomery, "First Mover Advantages", *Strategic Management Journal* (verano de 1988): 41-58.
36. Scott Thurm, "Behind Outsourcing: Promise and Pitfalls", *Wall Street Journal*, 26 de febrero de 2007, B3.
37. Louise Radnofsky y Jim Carlton, "Recession-Weary Americans Sour on Free Trade", *Wall Street Journal*, 4 de octubre de 2010, A2.
38. http://en.wikipedia.org/wiki/Outsourcing. También, R. Gareiss. "Analyzing The Outsourcers", *Information Week*, 18 de noviembre de 2002; D.W. Drezner, "The Outsourcing Bogeyman", 2004, www.foreignaffairs.org; P. Engardio, (2006). "Outsourcing: Job Killer or Innovation Boost?", *Business Week*, 2006; Justin Chakma, Jeff L. Calcagno, Ali Behbahani y Shawn Moitahedian, "Is it Virtuous to be Virtual? The VC Viewpoint", *Nature Biotechnology* 27, núm. 10 (octubre de 2009).
39. Shelly Banjo, "Churches Find End is Nigh", *Wall Street Journal*, 25 de enero de 2011, A3.
40. Kelly Spors, "So, You Want to Be an Entrepreneur", *Wall Street Journal*, 28 de febrero de 2009, RI.

Lecturas sobre temas actuales

Adegbesan, J. Adetunji y Matthew J. Higgins. "The Intra-Alliance of Value Created Through Collaboration". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 187-211.

Bruton, Garry D., Igor Filatotchev, Salim Chahine y Mike Wright. "Governance, Ownership Structure and Performance of IPO Firms: The Impact of Different Types of Private Equity Inverstors and Institutional Environments". *Strategic Management Journal* 31, núm. 5 (mayo de 2010): 491-509.

Cedergren, Stefan, Anders Wall y Christer Norstrom. "Evaluation of Performance in a Product Development Context". *Business Horizons* 53. núm. 4 (julio-agosto de 2010): 359-370.

Combs, James G., David J. Ketchen Jr., Christopher L. Shook y Jeremy C. Short. "Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges". *Journal of Management* 37, núm. 1 (enero de 2011): 99-126.

Datta, Deepak K., James P. Guthrie, Dynah Basuil y Alankrita Pandey. "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis". *Journal of Management* 36, núm. 1 (enero de 2010): 281-348.

David, Parthiban, Jonathan P. O'Brien, Toru Yoshikawa y Andrew Delios. "Do Shareholders or Stakeholders Appropriate the Rents from Corporate Diversification? The Influence of Ownership Structure". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 636-648.

Graebner, Melissa E., Kathleen M. Eisenhardt y Philip T. Roundy. "Success and Failure in Technology Acquisitions: Lessons for Buyers and Sellers". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 3 (agosto de 2010): 73-92.

Kaplan, Robert S., David P. Norton y Bjarne Rugelsjoen. "Managing Alliances with the Balanced Scorecard". *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2010, 114-124.

Kumar, M. V. Shyam. "Are Joint Ventures Positive Sum Games? The Relative Effects of Cooperative and Noncooperative Behavior". *Strategic Management Journal* 32, núm. 1 (enero de 2011): 32-54.

Lee, Gwendolyn K. y Marvin Lieberman. "Acquisition vs. Internal Development As Modes of Market Entry". *Strategic Management Journal* 31, núm. 2 (febrero de 2010): 140-158.

Lansiluoto, Aapo y Marko Jarvenpaa. "Greening the Balanced Scorecard". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto de 2010): 385-396.

Martin, John A. y Kevin J. Davis. "Learning of Hubris? Why CEOs Create Less Value in Successive Acquisitions". *The Academy of Management Perspectives* 24, núm. 1 (febrero de 2010): 79.

Rawley, Evan. "Diversification, Coordination Costs, and Organizational Rigidity: Evidence From Microdata". *Strategic Management Journal* 31, núm. 8 (agosto de 2010): 873-891.

Reitzig, Markus y Stefan Wagner. "The Hidden Costs of Outsourcing: Evidence From Patent Data". *Strategic Management Journal* 31, núm. 11 (noviembre de 2010): 1183-1201.

Salomon, Robert y Byungchae Jin. "Do Leading or Lagging Firms Learn More From Exporting?" *Strategic Management Journal* 31, núm. 10 (octubre de 2010): 1088-1113.

Siegel, Donald S. y Kenneth L. Simons. "Assessing the Effects of Mergers and Acquisitions on Firm Performance, Plant Productivity, and Workers: New Evidence From Matched Employer-Employee Data". *Strategic Management Journal* 31, núm. 8 (agosto de 2010): 903-916.

Upson, John W. y Annette L. Ranft. "When Strategies Collide: Divergent Multipoint Strategies Within Competitive Triads". *Business Horizons* 53, núm. 1 (enero-febrero de 2010): 49-58.

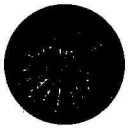
Yu, Jifeng, Brett Anitra Gilbert y Benjamin M. Oviatt. "Effects of Alliances, Time, and Network Cohesion on the Initiation of Foreign Sales by New Ventures". *Strategic Management Journal* 32, núm. 4 (abril de 2011): 424-446.

Wassmer, Ulrich. "Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda". *Journal of Management* 36, núm. 1 (enero de 2010): 141-171.

Wassmer, Ulrich, Pierre Dussauge y Marcel Planellas. "How to Manage Alliances Better Than One at a Time". *MIT Sloan Management Review* 51, núm. 3 (primavera de 2010): 77-84.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 5A



Desarrollo de estrategias hipotéticas para Disney

Objetivo

La tabla 5-4 identifica, define y ejemplifica 11 tipos de estrategias clave que pueden implementar las empresas. Mediante este ejercicio practicará la formulación de posibles estrategias dentro de cada categoría.

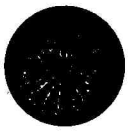
Instrucciones

Paso 1 Desarrolle una matriz de 11 × 2, de manera que dos divisiones de Disney estén en la parte superior y las 11 estrategias de la tabla 5-4 se ubiquen a lo largo del lado izquierdo de la hoja. En otras palabras, en la parte superior tendrá dos de los siguientes cinco encabezados: 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products, y 5) Interactive Media; a lo largo de la parte izquierda de su hoja anote los 11 tipos de estrategias básicas de la tabla 5-4, según se describen en el capítulo.

Paso 2 Revise el texto relacionado con la tabla 5-4. También revise la información de las divisiones de Disney que se ofrece tanto en el *Informe anual* como en el *Formato 10K* de la compañía.

Paso 3 En cada una de las 22 celdas de su matriz de 11 × 2 escriba una estrategia hipotética para el segmento de negocio indicado.

Ejercicio 5B



Evaluación de las divisiones de Disney en términos de las estrategias de Porter

Objetivo

La figura 5-3 y el texto relacionado describen las cinco estrategias genéricas de Porter. Disney tiene cinco segmentos de negocio. Con este ejercicio practicará la evaluación del grado en que los diferentes segmentos o divisiones de una empresa utilizan las estrategias genéricas de Porter.

Instrucciones

Paso 1 Desarrolle una matriz de 5 × 5, colocando las cinco divisiones de Disney en la parte superior y las cinco estrategias de Porter a lo largo de la parte izquierda de su hoja. En otras palabras, en la parte superior tendrá los encabezados 1) Media Networks, 2) Parks & Resorts, 3) Studio Entertainment, 4) Consumer Products e 5) Interactive Media, y en la parte izquierda de su hoja anotará Tipo 1, Tipo 2, Tipo 3, Tipo 4 y Tipo 5, en referencia a los tipos de estrategias básicas de Porter descritos en el capítulo.

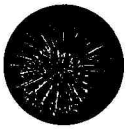
Paso 2 Revise el texto que explica las cinco estrategias de Porter. También revise la información divisional de Disney, proporcionada en el *Informe anual* y en el *Formato 10K* de la empresa, así como en el caso de cohesión.

Paso 3 En cada una de las 25 celdas de su matriz de 5 × 5 escriba la palabra Alto, Medio o Bajo para indicar el grado en que cada división de Disney utiliza o aplica la estrategia respectiva de Porter.

Paso 4 Escriba un resumen ejecutivo de una o dos páginas que revele los motivos de haber asignado las opciones Alto, Medio y Bajo a cada estrategia, así como su evaluación general de la efectividad de la estrategia de Disney, en especial según los indicadores mencionados en el capítulo para cada una de las estrategias de Porter en términos de cuándo es más recomendable aplicarlas.

Paso 5 Agregue una fila más en la parte inferior de su matriz de 5 × 5; en ella indicará qué calificación daría a cada segmento de Disney por su formulación de la estrategia general y sus esfuerzos de implementación (A, B, C, D o F).

Ejercicio 5C



Determinación de las estrategias que Disney debería implementar en el futuro próximo

Objetivo

Al desarrollar el análisis de caso de administración estratégica podrá encontrar información acerca de las estrategias actuales y de futura implementación de la empresa. No recomiende lo que la empresa ya tiene planificado, a menos que un análisis a fondo de la situación revele que las estrategias correspondientes son las mejores entre todas las alternativas factibles. Este ejercicio le aportará la experiencia para realizar investigaciones bibliográficas y en Internet para determinar lo que Disney está haciendo y lo que deberá hacer en el futuro próximo.

Instrucciones

Paso 1 Busque DIS en los sitios web propuestos en la tabla 4-5. Localice algunos artículos recientes acerca de Disney. Revise también los últimos comunicados de prensa en el sitio web de DIS.

Paso 2 Resuma sus hallazgos en un informe de tres páginas titulado "Mis reflexiones sobre las estrategias que debe aplicar Disney en el futuro próximo".

Ejercicio 5D

Análisis de artículos sobre estrategias

Objetivo

Los artículos sobre estrategias se pueden encontrar cada semana en revistas, publicaciones profesionales y periódicos. Leyendo y estudiando artículos sobre estrategia podrá comprender mejor los procesos de administración estratégica. Algunas de las mejores publicaciones profesionales que incluyen artículos sobre estrategia corporativa son *Advanced Management Journal, Business Horizons, Long Range Planning, Journal of Business Strategy* y *Strategic Management Journal.* Estas publicaciones están dedicadas a informar los resultados de las investigaciones empíricas que se realizan en el campo de la administración, y aplican conceptos de administración estratégica en organizaciones e industrias específicas; además, presentan nuevas técnicas de administración estratégica y ofrecen estudios de caso cortos sobre empresas seleccionadas.

Otras publicaciones profesionales recomendables para encontrar artículos sobre administración estratégica son *Harvard Business Review, Sloan Management Review, California Management Review, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Academy of Management Executive, Journal of Management* y *Journal of Small Business Management.*

Además de las publicaciones profesionales, muchas revistas presentan regularmente artículos que se enfocan en estrategias de negocios. Algunas de las mejores en las que se puede encontrar artículos sobre aplicación de estrategias son *Dun's Business Month, Fortune, Forbes, BusinessWeek, Inc., Industry Week, SoyEntrepreneur, Fortuna, Merca 2.0* y *Expansión.* Periódicos como *USA Today, Wall Street Journal, New York Times, Barrons* y *El Economista* cubren acontecimientos relacionados con estrategias —el anuncio de una alianza estratégica, una declaración de quiebra, el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, la adquisición de una empresa, la desinversión de una división, la contratación o el despido de un CEO, o un intento de toma hostil— en el momento en que ocurren.

En conjunto, las revistas, las publicaciones profesionales y los periódicos pueden hacer que su curso de administración estratégica sea más emocionante, ya que le permiten identificar y estudiar las estrategias actuales de organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Instrucciones

Paso 1 Vaya a la biblioteca de su escuela y encuentre un artículo reciente en alguna publicación profesional que se enfoque en un tema de administración estratégica. Seleccione su artículo en alguna de las publicaciones profesionales mencionadas líneas arriba, no en una revista. Copie el artículo y compártalo con su clase.

Paso 2 Presente un informe oral de tres minutos en donde resuma la información más importante que haya encontrado en su artículo. Incluya comentarios que reflejen su opinión personal sobre el contenido. Haga circular su artículo por todo el salón de clases.

Ejercicio 5E

Clasificación de algunas de las estrategias implementadas en 2011

Objetivo

Este ejercicio puede mejorar su comprensión de diferentes estrategias, y también le dará experiencia para clasificar estrategias, habilidades que le ayudarán a utilizar las herramientas para la formulación de estrategias que se presentan más adelante. Considere las siguientes dieciséis estrategias que varias empresas reales implementaron en 2011:

1. General Electric vendió su división NBC Universal a Comcast por 6 500 millones de dólares.
2. Vision Airlines agregó más de 40 ciudades a su portafolio de destinos de vuelo.
3. J. C. Penney cerró muchas de sus tiendas, establecimientos, centros de atención telefónica, e incluso su negocio de ventas por catálogo.
4. Citigroup vendió su compañía musical EMI Group Ltd.
5. Nestlé S.A. adquirió CM&D Pharma Ltd. Ésta es la primera maniobra de Nestlé para incursionar en la venta de alimentos orientados a enfermedades.
6. Caterpillar adquirió recientemente a Bucyrus International, otro productor de equipo de extracción minera.
7. Limited Brands abrió su primer establecimiento Victoria's Secret en Canadá.
8. Wal-Mart abrió 40 nuevos supermercados en Canadá.
9. Los cuatro anunciantes más importantes (en orden) durante el Súper Tazón XLV fueron Anheuser-Busch (INBev), PepsiCo, General Motors y Paramount Pictures. Cada una de estas empresas transmitió al menos cinco anuncios de 30 segundos.
10. La cadena de tiendas de abarrotes SuperValu Inc. está cerrando sus tiendas con ventas bajas y recortando personal.
11. General Motors ingresó al negocio del entretenimiento al producir la serie de televisión "Inside the Vault".
12. Caesars Entertainment abrió su primer hotel sin casino en Asia.
13. AOL despidió al 20% de sus trabajadores a mediados de 2011.
14. Las 40 nuevas tiendas exprés de Wal-Mart abrieron con un costo de 1.2 millones de dólares por unidad; cada tienda cuenta con farmacia, abarrotes, 75 lugares de estacionamiento y tres o cuatro cajas.
15. Dell Inc. gastó mil millones de dólares para alejarse de su enfoque en las computadoras personales para suministrar servicios de computación en nube.
16. Siemens vendió su unidad de iluminación Osram, que generó 6 600 millones de dólares en 2010.

Instrucciones

Paso 1 Escriba números del 1 al 16; cada uno de esos números corresponde a una de las estrategias descritas en el capítulo.

Paso 2 ¿Qué tipo de estrategia describe mejor las dieciséis acciones citadas? Escriba su respuesta.

Paso 3 Intercambie su hoja con un compañero de clase, de manera que cada uno califique las respuestas del otro con base en las explicaciones aportadas por el profesor.

Ejercicio 5F

Determinación de cuán riesgosas son diversas estrategias alternativas

Objetivo

Este ejercicio se enfoca en qué tan riesgosas son las diferentes estrategias alternativas para las organizaciones. Los distintos grados de riesgo están basados, en buena medida, en diversos grados de *externalidad*, la cual se define como el abandono del negocio actual para incursionar en nuevos mercados y productos. En general, cuanto más alto es el grado de externalidad mayor es la probabilidad de pérdida ocasionada por acontecimientos inesperados. Las estrategias de alto riesgo suelen ser menos atractivas que las de bajo riesgo.

Instrucciones

Paso 1 Numere verticalmente una hoja de papel del 1 al 10, siendo 1 "la más riesgosa", 2 "la siguiente más riesgosa", y así sucesivamente hasta 10, "la menos riesgosa".

Paso 2 Escriba las siguientes estrategias al lado del número adecuado para indicar qué tan riesgosa considera la implementación de una estrategia determinada: la integración horizontal, la diversificación relacionada, la liquidación, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, el desarrollo del producto, el desarrollo del mercado, la penetración de mercado, el recorte de gastos y la diversificación no relacionada.

Paso 3 Califique su hoja con base en las respuestas correctas dadas por su profesor y las razones en que se fundamentan. Cada respuesta correcta tiene un valor de 10 puntos.

Ejercicio 5G

Desarrollo de alternativas estratégicas para su universidad

Objetivo

Es importante que los representantes de todas las áreas de cualquier institución escolar identifiquen y analicen las estrategias alternativas que podrían beneficiar al profesorado, los estudiantes, los ex alumnos, el personal administrativo y otros de sus integrantes. A medida que trabaje en este ejercicio observe el aprendizaje y la comprensión que ocurren cuando las personas expresan sus diferencias de opinión. Recuerde que *el proceso de planificación es más importante que cualquier documento.*

Instrucciones

Paso 1 Recuerde o revise los factores de oportunidades/amenazas externas y fortalezas/debilidades internas que identificó como parte del ejercicio ID. Si no hizo ese ejercicio, analice en clase los factores internos y externos más importantes que enfrenta su escuela.

Paso 2 Identifique y escriba en el pizarrón las estrategias alternativas que considera podrían beneficiar a su colegio o universidad. Las acciones que proponga deberán permitir que la institución aproveche sus fortalezas particulares, mejore en ciertas debilidades, evite las amenazas externas y capitalice determinadas oportunidades externas. Anote en el pizarrón 10 estrategias posibles; numérelas.

Paso 3 Numere una hoja de papel del 1 al 10. Todos sus compañeros deberán calificar las estrategias identificadas utilizando una escala de 1 al 3, donde 1 = *no estoy a favor de la implementación*, 2 = *son neutral respecto de la implementación*, y 3 = *apoyo totalmente la implementación*. Al calificar las estrategias, reconozca que su escuela no puede hacer todo lo que desea o todo lo que podría resultarle benéfico.

Paso 4 Anote sus calificaciones en el pizarrón, creando una columna junto a las estrategias respectivas. Todos sus compañeros deberán hacer lo mismo, quizá formando una fila para anotar por turnos sus calificaciones.

Paso 5 Sume las calificaciones de cada estrategia para obtener una lista priorizada de las estrategias recomendadas. Esta lista refleja los puntos de vista colectivos de sus compañeros de clases. Las estrategias con la calificación más alta se considerarán las mejores.

Paso 6 Analice qué podría aportar este proceso para que las organizaciones logren el compromiso y el entendimiento de todas las personas que participan en ellas.

Paso 7 Comparta los resultados generados por su salón de clase con un administrador de la universidad. Pídale sus comentarios acerca del proceso de implementación de las principales estrategias recomendadas.

Ejercicio 5H

Lecciones sobre negocios globales

Objetivo

El propósito de este ejercicio es descubrir algunas lecciones importantes que han aprendido empresas locales que hacen negocios a nivel internacional.

Instrucciones

Contacte por teléfono a varios líderes de empresas locales. Localice por lo menos tres empresas que participen en operaciones internacionales o de exportación. Visite en persona al dueño o gerente de cada empresa. Pídale que comparta con usted algunas lecciones importantes que haya aprendido al hacer negocios a nivel global. Anote sus comentarios y comparta sus hallazgos con el resto de su clase.



Source: hfng/Shutterstock.com

"CITAS NOTABLES"

"La administración estratégica no es una caja de trucos ni un conjunto de técnicas. Es pensamiento analítico y dedicación de los recursos a la acción. Pero la cuantificación por sí sola no es planificación. Algunos de los elementos más importantes que participan en la administración estratégica no se pueden cuantificar".
—Peter Drucker

"Los objetivos no son mandamientos, sino compromisos. No determinan el futuro, pero son el medio para modificar los recursos y las energías de la organización con vistas a la creación del porvenir".
—Peter Drucker

"La vida está llena de pésimas opciones".
—General P. X. Kelley

"Cuando una crisis obliga a elegir entre alternativas, casi toda la gente optará por la peor".
—Ley de Rudin

"La estrategia no es algo que se pueda formular en un dos por tres en una sala de juntas".
—Terry Haller

"En casi todos los casos, la planificación está condenada al fracaso desde el principio, ya sea porque se espera mucho de ella o porque no se invirtió lo suficiente".
—T. J. Cartwright

"Esté descompuesto o no, arréglalo, mejóralo. Esto aplica no sólo para los productos, sino para toda la empresa de ser necesario".
—Bill Saporito

6

Análisis y elección de la estrategia

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir un modelo de tres etapas para elegir entre estrategias alternativas.
2. Explicar cómo desarrollar las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y MCPE.
3. Identificar las consideraciones conductuales, políticas, éticas y de responsabilidad social más importantes para el análisis y la elección de estrategias.
4. Analizar el papel que juega la intuición en el análisis y la elección de estrategias.
5. Analizar el papel que juega la cultura organizacional en el análisis y la elección de estrategias.
6. Analizar el papel que juega la función de la junta directiva en la elección entre estrategias alternativas.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 6A
Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts

Ejercicio 6B
Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney

Ejercicio 6C
Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business

Ejercicio 6D
Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney

Ejercicio 6E
Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney

Ejercicio 6F
Desarrollar una matriz MCPE para Walt Disney

Ejercicio 6G
Formular estrategias individuales

Ejercicio 6H
La prueba maquiavélica

Ejercicio 6I
Desarrollar una matriz BCG para mi escuela

Ejercicio 6J
La función de la junta directiva

Ejercicio 6K
Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

En buena medida, el análisis y la elección de estrategias consiste en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Este capítulo presenta importantes conceptos que pueden ayudar a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir un curso específico de acción. Además, se describen los aspectos conductuales que participan en la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones de orden político, cultural, ético y de responsabilidad social. Asimismo se explican algunas herramientas modernas para la formulación de estrategias, y se analiza cuál es la función adecuada que debe desempeñar la junta directiva. Netflix Inc. es un ejemplo de una empresa que ha aplicado con éxito un excelente plan estratégico.

Naturaleza del análisis y la elección de estrategias

Como se indica en la figura 6-1, este capítulo se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles.

Caso de administración estratégica de excelencia

NETFLIX, INC.

Con sede en Los Gatos, California, Netflix presentó un incremento de 39% en sus utilidades y de 29% en sus ingresos en 2010, año en que la empresa dominaba ya la industria de servicios de transmisión de películas por Internet. En el primer trimestre de 2011 las utilidades de Netflix aumentaron otro 83.6%, como resultado de un incremento de 46% en sus ingresos y de 69% en el número de sus suscriptores. Los más de 30 millones de clientes de la empresa pagan tan sólo 7.99 dólares al mes por ver una cantidad ilimitada de películas y episodios de televisión que son transmitidos por Internet a computadoras personales, equipos Mac y televisores. Netflix está teniendo resultados muy superiores a los de sus rivales, como Showtime, Starz (propiedad de Liberty Media), Home Box Office (HBO, propiedad de Time Warner), Blockbuster y Red Box. Netflix cuenta con excelentes procesos y procedimientos de planificación estratégica, es líder mundial en servicios de suscripción para disfrutar películas y programas de televisión por Internet, y tiene la segunda base de suscriptores a transmisión de videos más grande del mundo, sólo detrás de Comcast.

Entre los cada vez más numerosos dispositivos que captan las transmisiones de productos Netflix se encuentran consolas como el Xbox 360 de Microsoft, el Wii de Nintendo y el PS3 de Sony; una variedad de reproductores de discos Blu-ray, sistemas de teatro en casa, televisores conectados a internet, reproductores de video digital y reproductores de videos descargados de Internet; iPhone, iPad y iPod touch de Apple, así como Apple TV y Google TV. Tomando en cuenta todas las opciones anteriores, en Estados Unidos hay más de 200 dispositivos que reciben la señal de transmisión de videos de Netflix, y en Canadá existen cada vez más. En los últimos 12 meses el precio de las acciones de Netflix se triplicó, alcanzando los 296 dólares por acción en julio de 2011.

Aunque Amazon está trabajando en su incursión en el negocio de la transmisión de videos, Netflix podría dominar la industria durante años, dado que 20 millones de hogares cuentan con el software de recepción de la empresa, y ahora viene integrado en casi todos los televisores, reproductores de Blu-ray, consolas de juego y teléfonos celulares nuevos. Además, para beneficio de Netflix —que también ofrece alquiler de este tipo de medio—, los DVD aún siguen siendo importantes, porque a la gente le gusta ver los estrenos cinematográficos que los estudios no licencian para su transmisión a través de Netflix o Amazon; por otro lado, a las personas les agrada también obtener los contenidos de HBO y otros disponibles únicamente en disco a precios razonables, y casi todo mundo cuenta todavía con un reproductor de DVD o Blu-ray y reproduce DVD en sus computadoras.



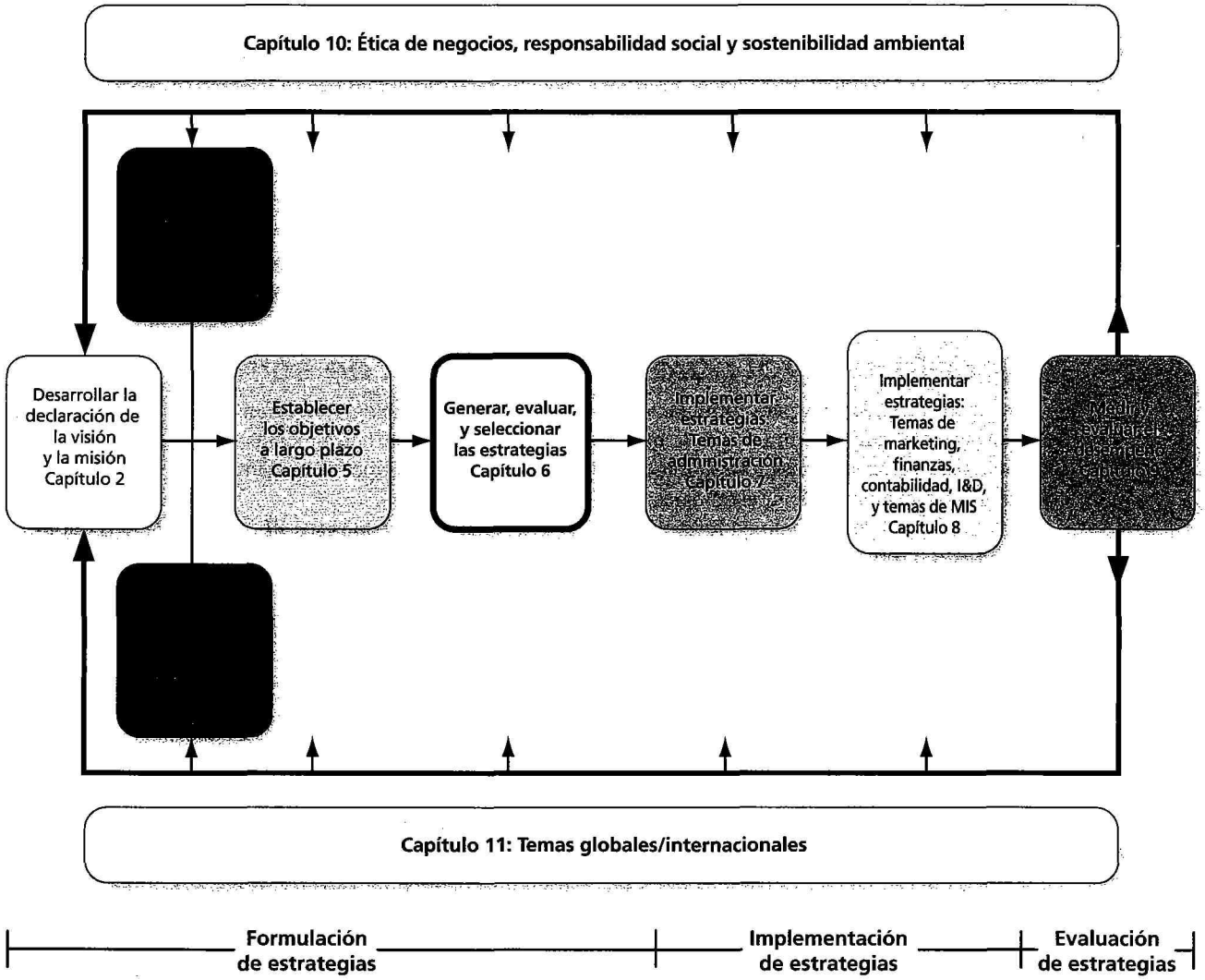
A parte de la importante rivalidad que representa Amazon, Netflix también compite con 1) Comcast, que tiene 22.8 millones de clientes, y 2) DIRECTV, la empresa de televisión satelital con 30 millones de suscriptores en el continente americano; de hecho, DIRECTV está ganando el terreno que Comcast va cediendo. Otro rival de Netflix es Sirius XM —la única empresa de radio satelital en Estados Unidos—, la cual cuenta con más de 21 millones de suscriptores. Con todo, Netflix es una magnífica empresa que utiliza excelentes herramientas y conceptos de planificación estratégica para mantenerse en la cima de una industria de cambios vertiginosos.

Netflix se ha asegurado la exclusividad de los derechos de distribución de *House of Cards*, una serie original dirigida por el destacado director hollywoodense creador de *The Social Network*, David Fincher, y producida por Media Rights Capital. Se dice que Netflix cerró el trato pagando cerca de 100 millones de dólares por dos temporadas completas del drama político protagonizado por Kevin Spacey. La versión estadounidense, basada en un programa de la BBC, está siendo producida por Media Rights Capital.

Fuente: Basado en Nick Wingfield, "Netflix See's Surge in Subscribers", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2011, B9. También en documentos de la empresa.

FIGURA 6-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a lo organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado y que han dado buenos resultados.

El proceso de generación y selección de estrategias

Es imposible que los estrategas tomen en consideración todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y una multitud de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo, es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. En esta sección se analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar el conjunto adecuado de estrategias alternativas.

La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna. En este proceso deben

tomar parte además representantes de cada departamento y división de la empresa, tal como lo hicieron en las actividades previas para la formulación de la estrategia. Recuerde que ésta es la mejor oportunidad para que directivos y empleados comprendan qué está haciendo la empresa y por qué, además de comprometerse con el cumplimiento de sus objetivos.

Todos los participantes en las actividades de análisis y elección de estrategias deben contar con información de las auditorías interna y externa de la empresa. Esta información, aunada a la declaración de la misión de la compañía, les ayudará a formular mentalmente estrategias determinadas que, desde su punto de vista, podrían ser las más benéficas para la empresa. En este proceso mental se debe fomentar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes habrán de ser consideradas y analizadas en una o varias reuniones, para lo cual es recomendable presentar cada una de ellas por escrito. Una vez que todas las estrategias identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, los participantes en conjunto deberán clasificarlas de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1 = no debe implementarse; 2 = podría implementarse; 3 = debería implementarse, y 4 = definitivamente debe implementarse. Este proceso generará una lista jerarquizada de las mejores estrategias, misma que reflejará los puntos de vista del grupo.

Modelo integral para la formulación de estrategias

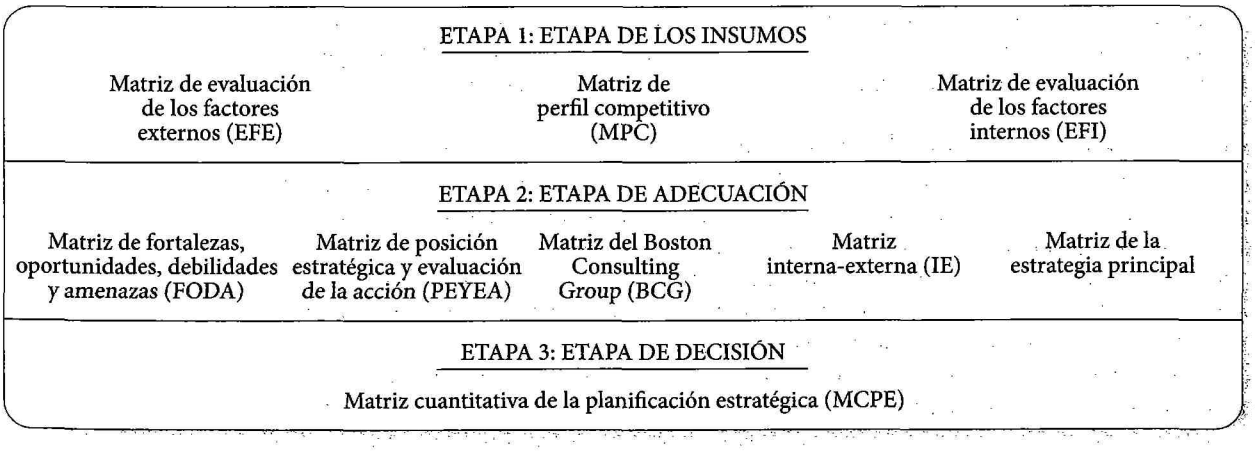
Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas como el que se muestra en la figura 6-2. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

La etapa 1 del modelo de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada *etapa de los insumos*, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada *etapa de adecuación*, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, o matriz de crecimiento-participación), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la estrategia principal. La fase 3, o *etapa de decisión*, comprende una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *modelo de formulación de estrategias* exigen la integración del análisis y la intuición. Por lo general, cada una de las divisiones autónomas que conforman la organización utilizan técnicas de formulación de estrategias para desarrollar sus estrategias y objetivos. El análisis de cada división ofrece una base para identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo.

FIGURA 6-2

Modelo analítico para la formulación de estrategias



Son los estrategas, no las herramientas analíticas, los responsables de tomar las decisiones estratégicas. Lenz afirma que el cambio de un proceso de planificación discursivo a uno enfocado en los números puede dar lugar a una engañosa sensación de certidumbre y, por lo tanto, reducir el uso del diálogo, el análisis y la discusión como medios para explorar el conocimiento, poner a prueba las suposiciones y promover el aprendizaje organizacional.[1] En consecuencia, los estrategas deben ser cautelosos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas de manera que faciliten la comunicación en lugar de mermarla. Si no hay información objetiva y análisis, los sesgos personales, la política, las emociones, las personalidades y el *error de halo* (la tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) podrían terminar jugando un papel dominante en el proceso de formulación de estrategias.

Etapa de los insumos

En los capítulos 3 y 4 se presentan los procedimientos para desarrollar las matrices EFE, EFI y MPC. Los datos arrojados por estas tres matrices constituye el insumo básico de información para las matrices de las etapas de adecuación y de decisión, descritas más adelante en este capítulo.

Las herramientas de generación de insumos exigen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos respecto de la importancia relativa de los factores internos y externos permite que los estrategas generen y evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia. En este momento siempre es necesario hacer uso de la intuición para realizar ponderaciones y calificaciones adecuadas.

Etapa de adecuación

En ocasiones la estrategia se define en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.[2] La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La *adecuación* entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles. Por ejemplo, una empresa con exceso de capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento de 20% anual que hay en la industria de telefonía móvil (una oportunidad externa) adquiriendo la compañía Teléfonos Celulares, S.A. En tal caso, la adecuación sería simple, de uno a uno. Sin embargo, casi siempre las relaciones entre factores internos y externos son más complejas, y la adecuación demanda múltiples ajustes para cada estrategia generada. El concepto básico de la adecuación se ilustra en la tabla 6-1.

Cualquier organización, ya sea militar, orientada a los productos o a los servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota. Si la empresa utiliza sus fortalezas para capitalizar sus oportunidades, podría decirse que su estrategia es ofensiva; en contraste, si lo que busca es remontar sus debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas, diríamos que su estrategia es defensiva. Toda organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas que pueden alinearse para formular estrategias alternativas factibles.

TABLA 6-1 Adecuación de los factores internos y externos clave para formular estrategias alternativas

Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategia resultantes
Exceso de capital de trabajo (fortaleza interna)	+ Crecimiento anual de 20% en la industria de telefonía móvil (oportunidad externa)	= Adquisición de Teléfonos Celulares, S.A.
Capacidad insuficiente (debilidad interna)	+ Salida de la industria de dos importantes competidores extranjeros (oportunidad externa)	= Búsqueda de la integración horizontal mediante la compra de las instalaciones de los competidores
Sólida experiencia en investigación y desarrollo (fortaleza interna)	+ Descenso de la población de adultos jóvenes (amenaza externa)	= Desarrollo de nuevos productos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (debilidad interna)	+ Elevación del costo de los servicios médicos (amenaza externa)	= Desarrollo de un nuevo programa de salud pública

La *matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)* es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).[3] Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas. Observe que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias listadas en la tabla 6-1 corresponden a la estrategia FO, la estrategia DO, la estrategia FA y la estrategia DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Imaginemos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlen tanto la cantidad como la frecuencia en que se da la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología creando una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área. Otra alternativa DO sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments usó su muy competente departamento jurídico (fortaleza) para obtener casi 700 millones de dólares por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias. De hecho, éste sigue siendo uno de los problemas más graves para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas *FO*, *DO*, *FA* y *DA*, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, *F*, *D*, *O* y *A*. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

En la figura 6-3 se presentan algunos aspectos relevantes de la matriz FODA. Por ejemplo, observe que tanto los factores internos/externos como las estrategias FO/FA/DO/DA se expresan, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos. Esto es importante. Por ejemplo, respecto de las estrategias FO #2 y FA #1, si el analista propusiera algo tan general como "Aumentar el personal de reparación/servicio", el lector podría pensar que se necesitan 20 empleados más de reparación/servicio, cuando en realidad sólo se necesitan dos. Cuando describa factores y estrategias sea siempre tan *específico* como pueda.

En las matrices FODA también es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo "F1, O2". Recuerde que las estrategias no surgen de la nada. Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa, y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas (vea la figura 6-3). Por ejemplo, observe que la tienda minorista de

FIGURA 6-3

Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras

	Fortalezas	Debilidades
	1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7 2. Aumento de las compras promedio por cliente de 97 a 128 dólares 3. La moral de los empleados es excelente 4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventass 5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos 6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda 7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado 8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software 2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34 3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda 4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación 5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda 6. La tienda no tiene sitio web 7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días 8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento 9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad 2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia 3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda 4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año 5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras 6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área 7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios web 8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web	1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3) 2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5) 3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5)	1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1) 3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8) 4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías 2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras 3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito 4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones 5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina 6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1) 2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3) 3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5)	1. Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4)) 2. Renovar el alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)

computadoras quizá necesite "comprar un terreno para construir una nueva tienda", debido a que la nueva Autopista 34 hará que su actual ubicación sea menos rentable. En la figura 6-3 la notación (D2, O2) y (F8, A3) ejemplifica este proceso de adecuación.

El propósito de cada una de las herramientas de adecuación de la etapa 2 no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

Los indicadores para la formulación de estrategias que se mencionan en el capítulo 5 pueden mejorar el proceso de adecuación entre factores internos y factores externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza interna) pero los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de cubrir las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración hacia adelante puede ser una estrategia FA atractiva. Por otro lado, si la empresa tiene un exceso de capacidad de producción (debilidad interna) y hay una disminución en las ventas y utilidades de su industria básica (amenaza externa), la diversificación relacionada podría constituir una estrategia DA eficaz.

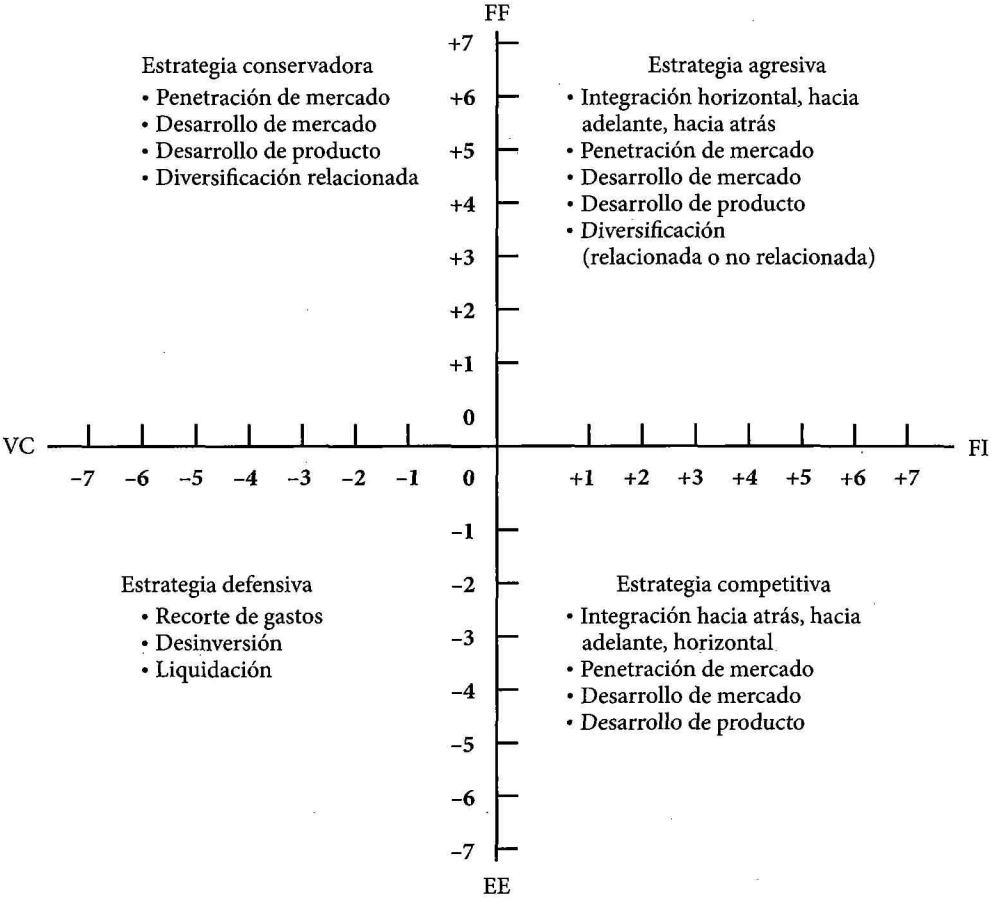
Aunque esta matriz es muy utilizada en planificación estratégica, el análisis FODA tiene algunas limitaciones.[4] En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo. El examen de una matriz FODA es como estudiar una sola imagen de una película, en la que se ven los personajes principales y el escenario pero se ignora cuál es su contexto. Como las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias cambian, en ocasiones es imposible inferir la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La *matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)*, otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2, se ilustra en la figura 6-4. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que

FIGURA 6-4

Matriz PEYEA



Fuente: Adaptado de H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (*la fuerza financiera [FF]* y *la ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (la *estabilidad del entorno [EE]* y *la fuerza de la industria [FI]*). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.[5]

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. En el desarrollo de la matriz PEYEA también se debe tomar en consideración los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. Otras variables que suele incluirse se listan en la tabla 6-2. Por ejemplo, en general el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa. Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (la mejor) a –7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje *x* y trazar el punto resultante en *X*. Sumar las dos puntuaciones del eje *y* y trazar el punto resultante en *Y*. Trazar la intersección del nuevo punto *xy*.
6. Trazar un *vector direccional* que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

TABLA 6-2 Ejemplo de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	*Estabilidad del entorno (EE)*
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras de ingreso al mercado
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Proporción precio/utilidades	Elasticidad precio de la demanda
	Riesgo involucrado en el negocio
Ventaja competitiva (VC)	*Fuerza de la industria (FI)*
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Utilización de la capacidad	Utilización de recursos
Conocimientos tecnológicos prácticos	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: Adaptada de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

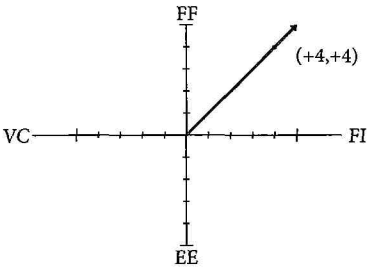
En la figura 6-5 se muestran algunos ejemplos de los perfiles estratégicos que puede arrojar el análisis PEYEA. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el *cuadrante agresivo* (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas, y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

Cuando examina una empresa en particular, el analista debe muy específico en términos de las estrategias recomendadas. Por ejemplo, en lugar de recomendar una estrategia de penetración de mercado si la

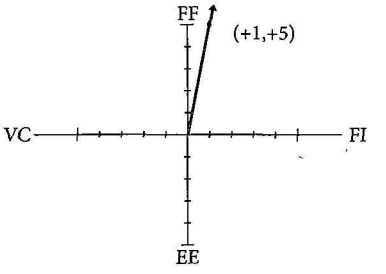
FIGURA 6-5

Ejemplo de perfiles estratégicos

Perfiles agresivos

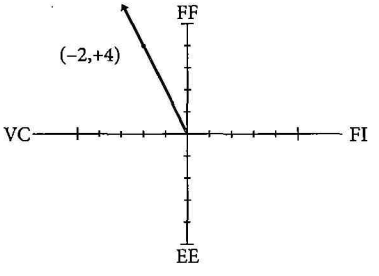


Una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento

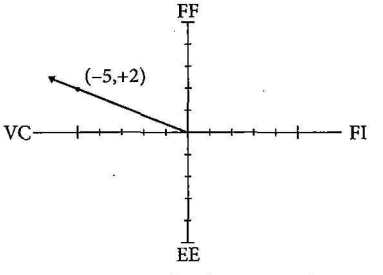


Una empresa cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria

Perfiles conservadores

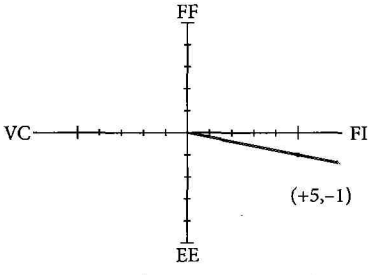


Una empresa que ha logrado cierta solidez financiera en una industria estable pero sin crecimiento; la empresa tiene pocas ventajas competitivas

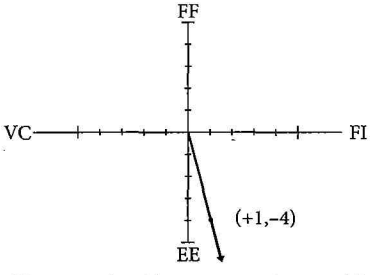


Una empresa que sufre de grandes desventajas competitivas en una industria tecnológicamente estable pero con ventas en declive

Perfiles competitivos

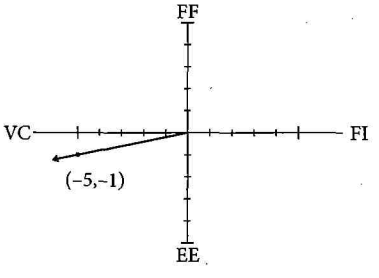


Una empresa con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento

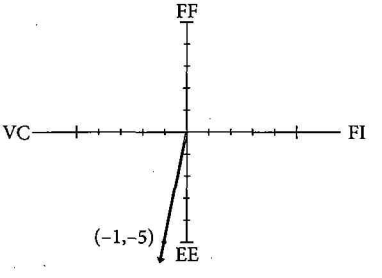


Una organización que compite muy bien en una industria inestable

Perfiles defensivos



Una empresa con una posición competitiva débil en una industria estable con crecimiento negativo



Una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable

Fuente: Adaptada de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

ubicación del vector está en el cuadrante conservador, sería más apropiado aconsejar que añada 34 nuevas tiendas en India. Éste es un detalle muy importante para los estudiantes que elaboran análisis de casos, pues el uso de términos como *desarrollo de mercado* resulta demasiado vago, y lo mismo podría referirse a abrir una nueva fábrica en Tailandia que en México o en Sudáfrica; en consecuencia, *estudiantes, sean tan específicos como puedan respecto de las implicaciones de todas las matrices presentadas en este capítulo.*

El vector direccional también podría aparecer en el *cuadrante conservador* (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el *cuadrante defensivo*, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas. Ejemplos de estrategias competitivas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

La tabla 6-3 presenta un análisis de la matriz PEYEA para un banco. Observe que se recomiendan las estrategias de tipo competitivo. Con sede en Winston-Salem, North Carolina, Krispy Kreme Doughnut (KKD) Corp. ha ofrecido deliciosas donas y café desde 1937. En la actualidad las tiendas "Hot Light" de Krispy Kreme pueden encontrarse en más o menos 649 establecimientos ubicados en 20 países, como Estados Unidos, Australia, Bahréin, Canadá, China, República Dominicana, Indonesia, Japón, Kuwait, Líbano,

TABLA 6-3 Matriz PEYEA para un banco

Fuerza financiera (FF)	Ratings
La proporción de capital principal del banco es de 7.23%, 1.23 puntos porcentuales superior a la proporción requerida, que es de 6 por ciento.	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es de –0.77, mientras que la proporción promedio de la industria bancaria es de 0.70.	1.0
El ingreso neto del banco fue de 183 millones de dólares, 9% menos que el año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7%, hasta 3 460 millones de dólares.	4.0
	9.0
Fuerza de la industria (FI)	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La legislación bancaria de Pennsylvania permite que la institución adquiera otros bancos en New Jersey, Ohio, Kentucky, District of Columbia y West Virginia.	4.0
	10.0
Estabilidad del entorno (EE)	
Los países menos desarrollados están experimentando altas tasas de inflación e inestabilidad política.	−4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco siempre ha dependido en gran medida de las industrias acerera, petrolera y de producción de gas.	−5.0
La desregulación bancaria ha creado inestabilidad en toda la industria.	−4.0
	−13.0
Ventaja competitiva (VC)	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos para más de 450 instituciones en 38 estados.	−2.0
Los bancos suprarregionales, los bancos internacionales y las entidades no bancarias se han vuelto cada vez más competitivos.	−5.0
El banco tiene una gran base de clientes.	−2.0
	−9.0
Conclusión	
La EE promedio es $-13.0 \div 3 = -4.33$	La FI promedio es $+10.0 \div 3 = 3.33$
La VC promedio es $-9.0 \div 3 = -3.00$	La FF promedio es $+9.0 \div 4 = 2.25$
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
El banco debe implementar estrategias competitivas.	

Malasia, México, Filipinas, Puerto Rico, República de Corea, Qatar, Arabia Saudita, Tailandia, Turquía, Emiratos Árabes Unidos y Reino Unido. La declaración de misión de la empresa afirma su propósito de "Tocar y mejorar vidas a través de la alegría que es Krispy Kreme", y su declaración de visión sostiene que su meta es "Ser líder mundial en compartir deliciosos sabores y crear recuerdos alegres". La tabla 6-4 presenta una matriz PEYEA para KKD, y en la figura 6-6 se muestra el diagrama correspondiente. Observe que KKD se encuentra *en una precaria posición defensiva, luchando por competir contra Dunkin Donuts, Starbucks y Tim Hortons.*

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Con sede en la capital de Massachusetts, Boston Consulting Group (BCG) es una gran firma consultora que ha resistido la reciente recesión económica sin despedir a uno solo de sus 1 713 empleados; de hecho, en 2010 contrató más consultores que nunca, y hoy cuenta con más o menos 4 400 diseminados en 40 países. BCG ocupó el segundo lugar en la lista de las mejores 10 empresas para trabajar en 2011, publicada por *Fortune*.

Las divisiones autónomas (o centros de utilidades) de una organización constituyen lo que se conoce como *cartera de negocios*. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, suele ser necesario desarrollar una estrategia independiente para cada negocio. La *matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y la *matriz interna y externa (IE)* están diseñadas específicamente para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias.

Algunas empresas no revelan su información financiera por segmento en sus *reportes anuales*, así que ninguna entidad externa puede realizar un análisis BCG de su cartera de negocios. Sin embargo, desde el punto de vista del autor, los beneficios de revelar la información financiera por división superan por mucho los motivos que llevan a no hacerlo, como se observa en la tabla 6-5.

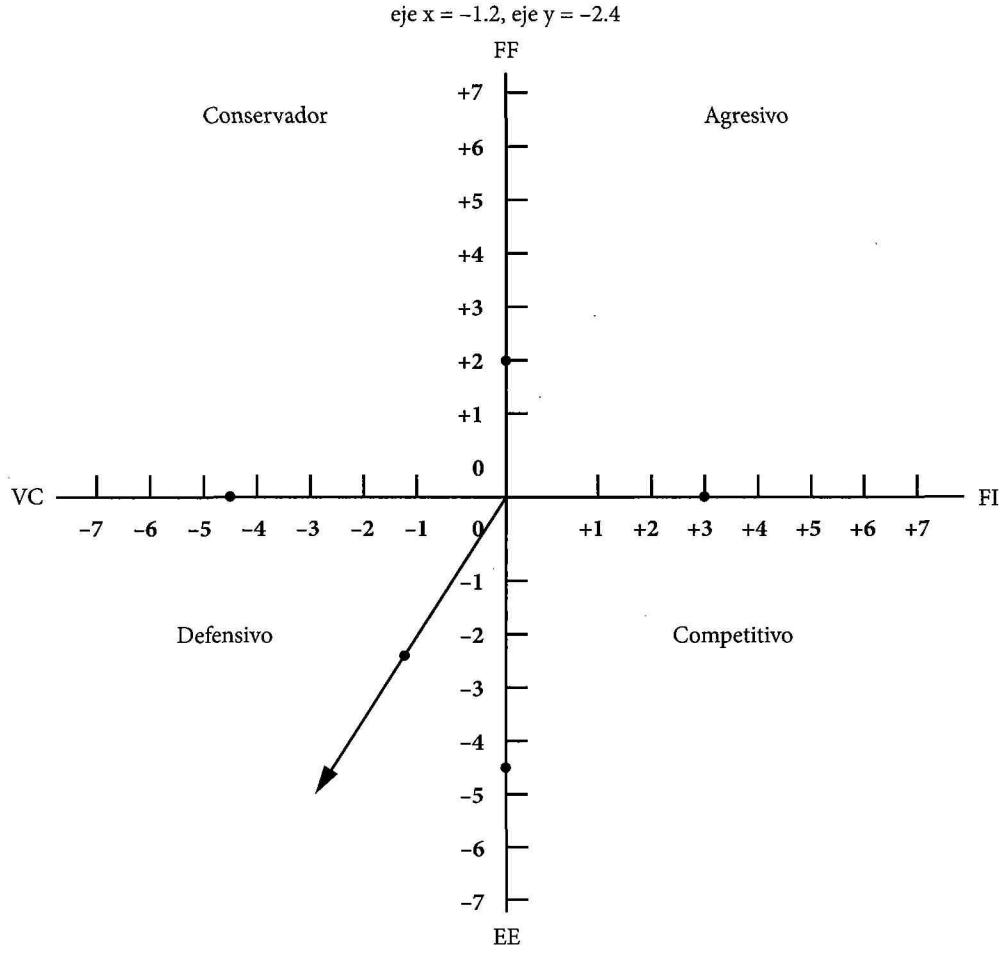
La matriz BCG (conocida también como *matriz de crecimiento-participación*) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La *participación relativa en el mercado* se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada

TABLA 6-4 Matriz PEYEA real para Krispy Kreme

Análisis interno		*Análisis externo*	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	1	Tasa inflacionaria	−2
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	−6
Liquidez	2	Elasticidad precio de la demanda	−3
Capital de trabajo	1	Presión competitiva	−7
Flujo de efectivo	2	Barreras de ingreso al mercado	−4
Fuerza financiera (FF) promedio	**2**	**Estabilidad del entorno (EE) promedio**	**−4.4**
Análisis interno		*Análisis externo*	
Ventaja competitiva (VC)		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	−7	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	−2	Estabilidad financiera	2
Lealtad del cliente	−3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	−4	Utilización de recursos	1
Control sobre proveedores/distribuidores	−5	Potencial de utilidades	2
Ventaja competitiva (VC) promedio	**−4.2**	**Fuerza de la industria (FI) promedio**	**3.0**
2.0+(−4.4)=−2.4 eje y			
3.0+(−4.2)=−1.2 eje x			
Coordenada (−1.2, −2.4)			
Conclusión: el vector se ubica en el cuadrante defensivo			

FIGURA 6-6

Matriz PEYEA para Krispy Kreme



respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria. Como es posible ver en la tabla 6-6, este análisis puede incluir otras variables además de los ingresos. Por ejemplo, con fines comparativos y para determinar la posición de la participación relativa en el mercado, podríamos tomar en consideración el número de tiendas, el número de restaurantes o, en el caso de la industria aeronáutica, el número de aeronaves. En un ejemplo más, la participación relativa en el mercado para Heineken también podría determinarse dividiendo sus ingresos entre los del líder del mercado cervecero, que es Corona Extra.

La participación relativa en el mercado está dada en el eje *x* de la matriz BCG. El punto medio del eje *x* suele fijarse en .50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación de mercado

TABLA 6-5 Razones para revelar (o no revelar) información financiera por segmento (por división)

Razones para revelar información	Razones para no revelar información
1. La transparencia es un factor positivo en el mundo actual regido por la ley Sarbanes-Oxley.	1. La información revelada puede convertirse en información competitiva al alcance de las empresas rivales.
2. Los inversionistas comprenderán mejor a la empresa, lo que redunda en un mayor apoyo de su parte.	2. Puede ocultar fallas en el desempeño.
3. Los gerentes/empleados comprenderán mejor a la empresa, lo cual generará un mayor compromiso de su parte.	3. Puede reducir la rivalidad entre segmentos.
4. La revelación de información mejora el proceso de comunicación tanto dentro de la empresa como con los externos.	

de la empresa líder en la industria. El eje *y* representa la tasa de crecimiento de la industria en términos de su porcentaje de ventas. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje *y* podrían ir de −20 a +20%, con 0.0 como punto medio. Una buena estimación del valor de la industria estaría dada por el incremento anual promedio en los ingresos de varias de sus empresas líderes. Esta información también la pueden proporcionar diversas fuentes, como la S&P Industry Survey en Estados Unidos, las cámaras de comercio, publicaciones especializadas y empresas privadas de consultoría. Los rangos numéricos mencionados son los que suelen utilizarse en los ejes *x* y *y*, sin embargo, es posible establecer otros valores que se consideren adecuados para determinadas organizaciones, digamos, −10 a +10 por ciento.

En la figura 6-7 se muestra una matriz BCG básica. Cada círculo representa una división independiente. El tamaño del círculo corresponde a la proporción del ingreso corporativo generado por esa unidad de negocios, y las tajadas indican la parte de las utilidades corporativas generada por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz BCG reciben el nombre de "interrogantes" o "incógnitas", las del cuadrante II se llaman "estrellas", las del cuadrante III se denominan "vacas lecheras" o "vacas de dinero", y las divisiones del cuadrante IV son conocidas como "perros".

- ***Interrogantes o incógnitas:*** Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de *interrogantes* o *incógnitas*

TABLA 6-6 Datos de participación de mercado en industrias seleccionadas de Estados Unidos

Analítica empresarial (realizada mediante software de minería de datos para examinar enormes volúmenes de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones; *WSJ*, 1/18/11, B4) —Líderes por participación de mercado	
Oracle	18.3%
SAP	13.6%
IBM	12.4%
SAS	7.8%
Microsoft	7.5%
Venta de libros (*USA Today*, 2/10/11, 2A)	
Amazon	22.6%
Barnes & Noble	17.3%
Borders	8.1%
Books-A-Million	3.0%
Librerías independientes	6.0%
Bebidas preparadas (*WSJ*, 2/10/11, B4)	
Bebidas carbonatadas	46.6%
Agua embotellada	19.9%
Jugo no refrigerado	9.0%
Jugo refrigerado	9.0%
Bebidas deportivas	6.2%
Té	4.2%
Agua mejorada	2.5%
Bebidas energizantes	2.4%
Café	0.2%

Bebidas carbonatadas estadounidenses (*WSJ*, 2/18/11, B5)

POR EMPRESA		POR MARCA	
Coca-Cola	42.0%	Coke	17.0%
PepsiCo	29.3%	Diet Coke	9.9%
Dr Pepper/Snapple	16.7%	Pepsi-Cola	9.5%
Cott	4.8%	Mt. Dew	6.8%
National Beverage	2.8%	Dr Pepper	6.3%

porque la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.

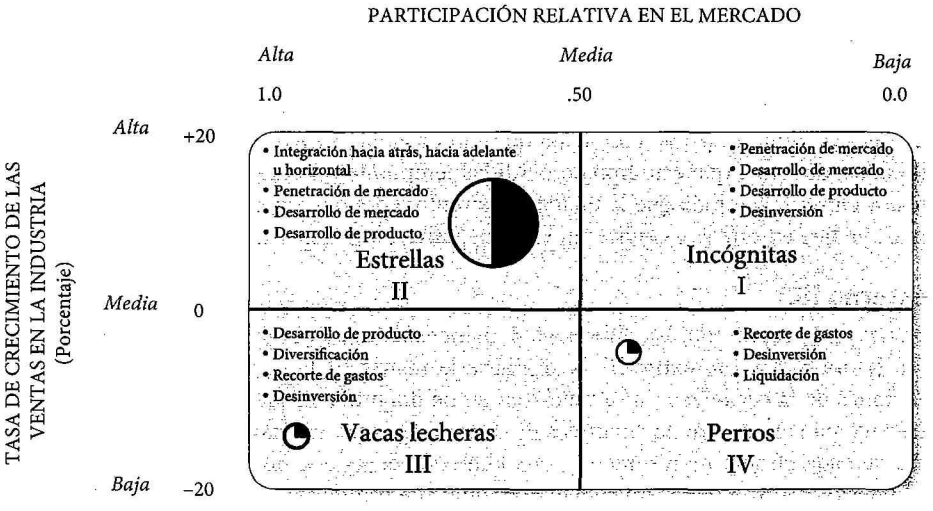
- ***Estrellas:*** Los negocios que se ubican en el cuadrante II (*estrellas*) representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Tal como se indica en la figura 6-7, las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.
- ***Vacas lecheras*** (o *vacas de dinero*): Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de *vacas lecheras* porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe "ordeñar". Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Las divisiones consideradas vacas lecheras deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división vaca lechera se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas.
- ***Perros:*** Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los *perros* en la cartera de la empresa. En vista de que tienen una posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducirlas a través del recorte de gastos. Cuando una división alcanza la categoría de perro, quizá la mejor estrategia a implementar es el recorte de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad.

El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. En el caso de muchas empresas las divisiones evolucionan a lo largo del tiempo: los perros se convierten en incógnitas, las incógnitas en estrellas, las estrellas en vacas lecheras y las vacas lecheras en perros, en un movimiento continuo que va en sentido contrario a las manecillas de un reloj. Aunque llega a suceder, es menos frecuente que las estrellas se conviertan en incógnitas, las incógnitas en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas (en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones estos movimientos cíclicos son invisibles. Con el tiempo, las empresas deben esforzarse por lograr una cartera en la que todas las divisiones sean estrellas.

La figura 6-8 presenta un ejemplo de la matriz BCG; en este caso se ilustran las cinco divisiones que conforman una organización, mismas que generan ventas anuales de 5 000 a 60 000 dólares. La División 1

FIGURA 6-7

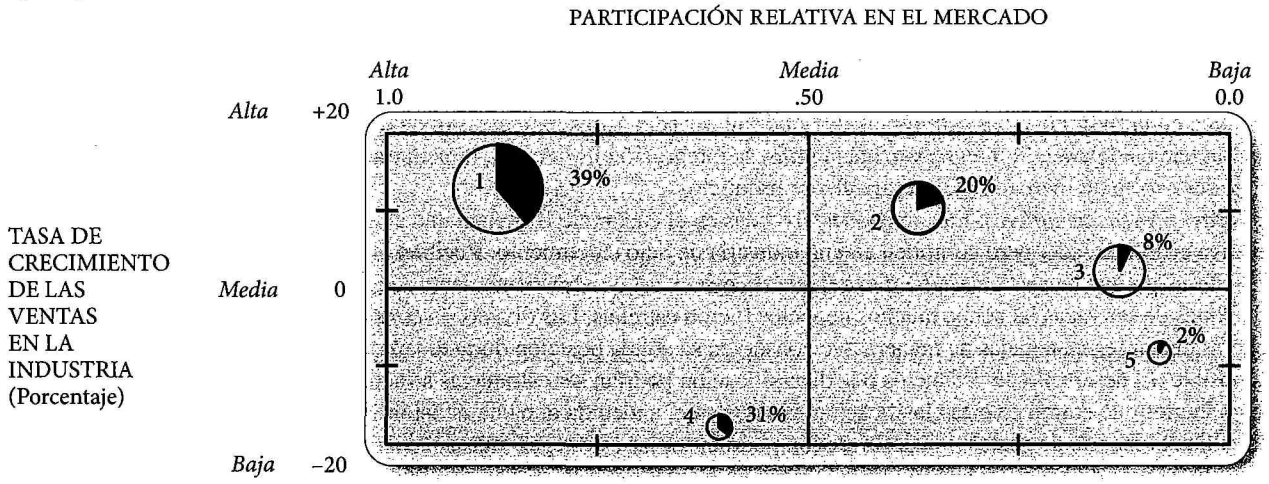
La matriz BCG



Fuente: Basada en BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, The Boston Consulting Group.

FIGURA 6-8

Ejemplo de una matriz BCG



División	*Ingresos*	*Porcentaje de ingresos*	*Utilidades*	*Porcentaje de utilidades*	*Participación relativa en el mercado*	*Tasa de crecimiento de la industria (%)*
1	$60000	37	$10000	39	.80	+15
2	40000	24	5000	20	.40	+10
3	40000	24	2000	8	.10	+1
4	20000	12	8000	31	.60	−20
5	5000	3	500	2	.05	−10
Total	**$165000**	**100**	**$25500**	**100**	—	—

tiene el mayor volumen de ventas, así que el círculo que la representa es el más grande de la matriz. En contraste, el círculo correspondiente a la División 5 es el más pequeño, debido a que su volumen de ventas (5 000 dólares) es el menor de todas las divisiones. Las tajadas trazadas dentro de los círculos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división a la corporación. Como puede ver, la División 1 contribuye con el porcentaje de utilidades más alto, 39 por ciento. Observe que la División 1 está considerada *estrella*, la División 2 *incógnita*, la División 3 *incógnita*, la División 4 *vaca lechera*, y la División 5 *perro*.

Como todas las técnicas analíticas, la matriz BCG tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, se puede caer en un exceso de simplificación al considerar todos los negocios como estrellas, vacas lecheras, perros o incógnitas; muchos de ellos caen justo en medio de la matriz BCG y, por tanto, son difíciles de clasificar. Por otro lado, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o las propias industrias están creciendo; en otras palabras, muestra tan sólo una impresión momentánea, no un desarrollo a lo largo del tiempo. Por último, además de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, hay otras variables relevantes para la toma de decisiones estratégicas en las diferentes divisiones, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas.

La figura 6-9 presenta un ejemplo más de la matriz BCG. Observe que la División 5 tuvo una pérdida operativa de 188 millones de dólares. Tome en cuenta que, no obstante, hay una columna para calcular el porcentaje de utilidades, debido a que este tipo de pérdidas temporales en una de sus divisiones no es inusual en las empresas. Observe también que la tajada del círculo 5 del diagrama se presenta en un *tono distinto* a de los demás, ya que en este caso indica un valor negativo en la generación de utilidades.

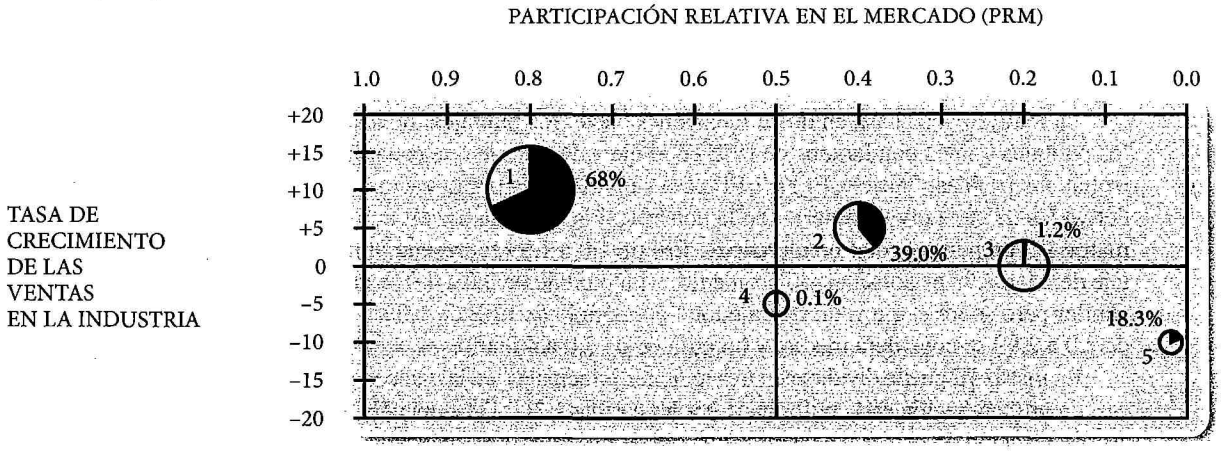
Matriz interna-externa (IE)

La *matriz interna-externa (IE)* representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas (vea la figura 6-10). La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que en ambas herramientas las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que ambas matrices reciban el nombre de "matrices de cartera". Asimismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división.

A pesar de tales similitudes, entre las matrices BCG e IE hay algunas diferencias importantes. En primer lugar, los ejes son distintos. Además, la matriz IE requiere más información acerca de las divi-

FIGURA 6-9

Otro ejemplo de una matriz BCG

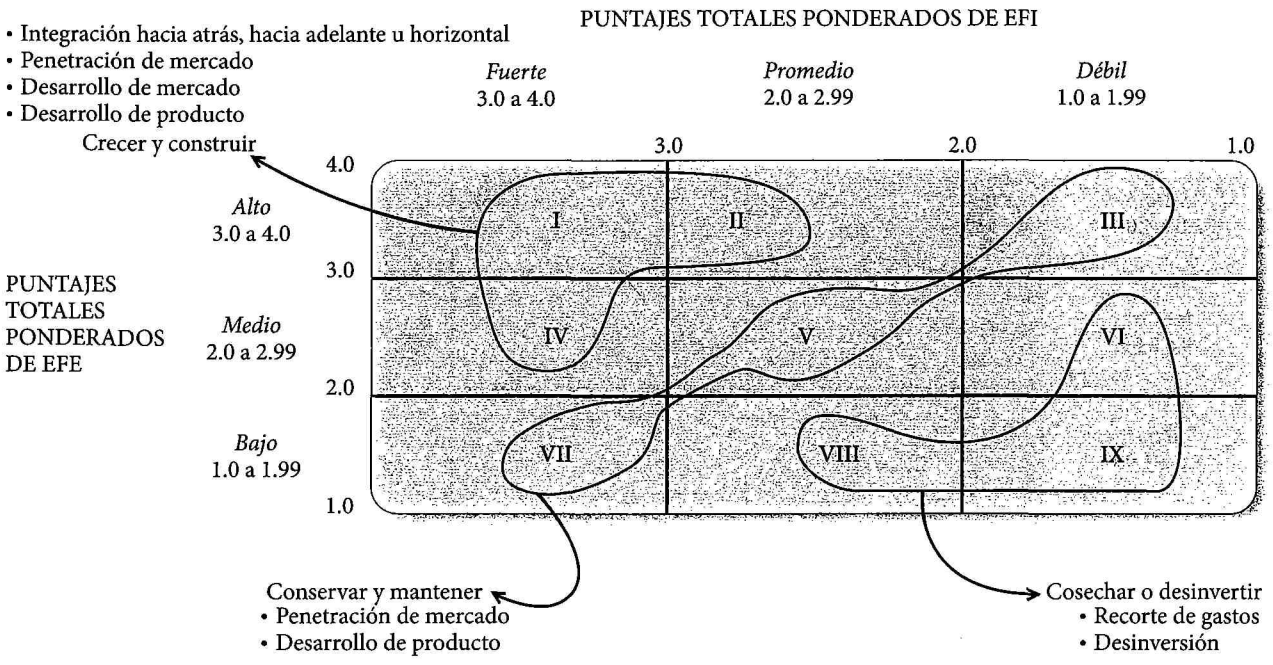


División	Ventas (en millones de dólares)	Porcentaje de ventas	Utilidades (en millones de dólares)	Porcentaje de utilidades	PRM	Porcentaje de la tasa de crecimiento industrial
1.	$5139	51.5	$799	68.0	0.8	10
2.	2556	25.6	400	39.0	0.4	05
3.	1749	17.5	12	1.2	0.2	00
4.	493	4.9	4	0.1	0.5	−05
5.	42	0.5	−188	(18.3)	.02	−10
Total	**$9979**	**100.0**	**$1027**	**100.0**		

FIGURA 6-10

La matriz interna-externa (IE)

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto



Fuente: Adaptada. La matriz IE se desarrolló con base en la matriz "pantalla de negocios" o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE). Para una explicación de la matriz GE consulte Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

siones que la matriz BCG, y las implicaciones estratégicas de cada una varían significativamente. Es por ello que los estrategas que trabajan en empresas multidivisionales suelen desarrollar tanto la matriz BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente, y después crear matrices con proyecciones que reflejen las expectativas para el futuro. Estos análisis "antes y después" pronostican el efecto que las decisiones estratégicas podrían tener sobre la cartera de divisiones de una organización.

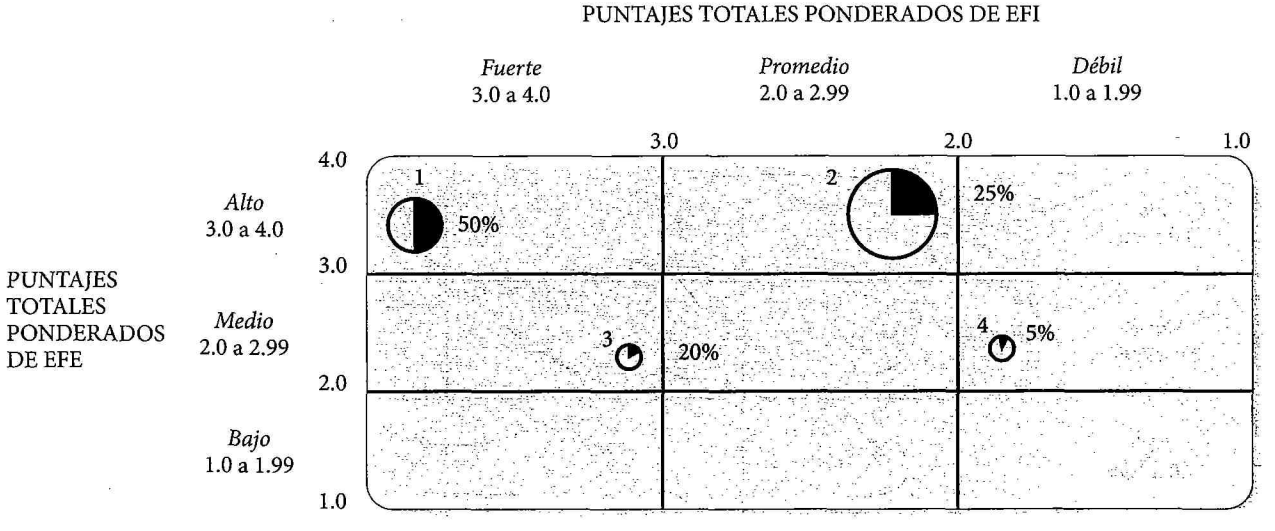
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje *x* y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización. Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera como fuerte. De manera similar pero sobre el eje *y*, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que está en posición de *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de *conservar y mantener*, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto. La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX; en este caso se recomienda la *cosecha o la desinversión*. Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de lograr una cartera de negocios ubicados en o alrededor de la casilla I de la matriz IE.

La figura 6-11 presenta el ejemplo de una matriz IE completa, en este caso bosquejando una organización compuesta por cuatro divisiones. Como indica la posición de los círculos, la estrategia apropiada para la División 1, la División 2 y la División 3 es *crecer y construir*, mientras que la División 4 es candidata a la *cosecha o la desinversión*. La División 2 es la que más contribuye a las ventas totales y, por lo tanto, está representada por el círculo más grande. La División 1 aporta la mayor parte de las utilidades totales, de manera que el círculo que la representa muestra la tajada más grande.

FIGURA 6-11

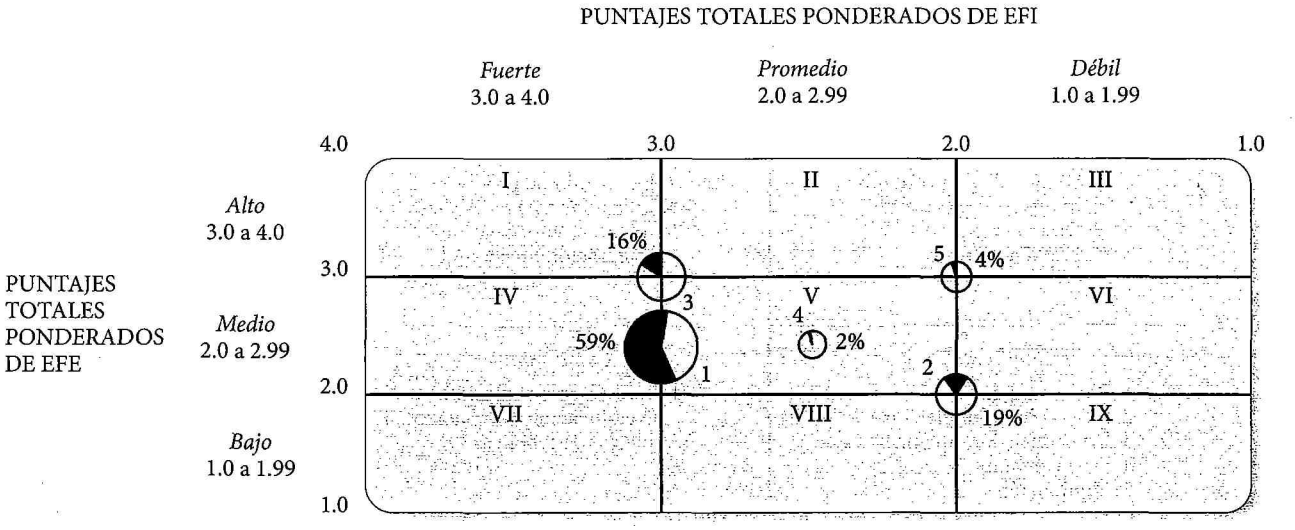
Ejemplo de una matriz IE



División	*Ventas*	*Porcentaje de ventas*	*Utilidades*	*Porcentaje de utilidades*	*Puntajes de EFI*	*Puntajes de EFE*
1	$100	25.0	10	50	3.6	3.2
2	200	50.0	5	25	2.1	3.5
3	50	12.5	4	20	3.1	2.1
4	50	12.5	1	5	1.8	2.5
Total	**400**	**100.0**	**20**	**100**		

FIGURA 6-12

La matriz IE



Crecer y construir

Segmentos	*Ingresos en dólares*	*Porcentaje de ingresos*	*Utilidades en dólares*	*Porcentaje de utilidades*	*Puntajes de EFE*	*Puntajes de IFE*
1	$7868	71.5	$3000	59	2.5	3
2	1241	11.3	1000	19	2	2
3	1578	14.3	800	16	3	3
4	90	0.8	100	2	2.5	2.5
5	223	2.1	200	4	3	2
Total	***$11000***	***100***	***$5100***	***100***	—	—

Como se indica en la figura 6-12, la matriz IE consta de cinco segmentos de productos. Observe que la División 1 produce la mayor parte de los ingresos de la organización (tal como indica el círculo más grande) y también la mayor cantidad de utilidades (según refleja la tajada de su círculo). Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE basadas tanto en productos como en regiones geográficas para lograr una efectiva formulación de estrategias y una adecuada asignación de recursos a sus distintas divisiones. Además, no es raro que realicen matrices IE (o BCG) de sus competidores, e incluso matrices IE (o BCG) de "antes y después" para identificar su situación actual y compararla con la que esperan tener en el futuro, digamos, un año después (esto último es útil para paliar las limitaciones de tiempo que caracterizan a estos instrumentos de análisis). Cuando lleve a cabo un análisis de caso, en lugar de crear una matriz IE para cada división, siéntase en libertad de calcular los puntajes EFI y EFE para las diferentes divisiones a partir de su investigación sobre la empresa y la industria.

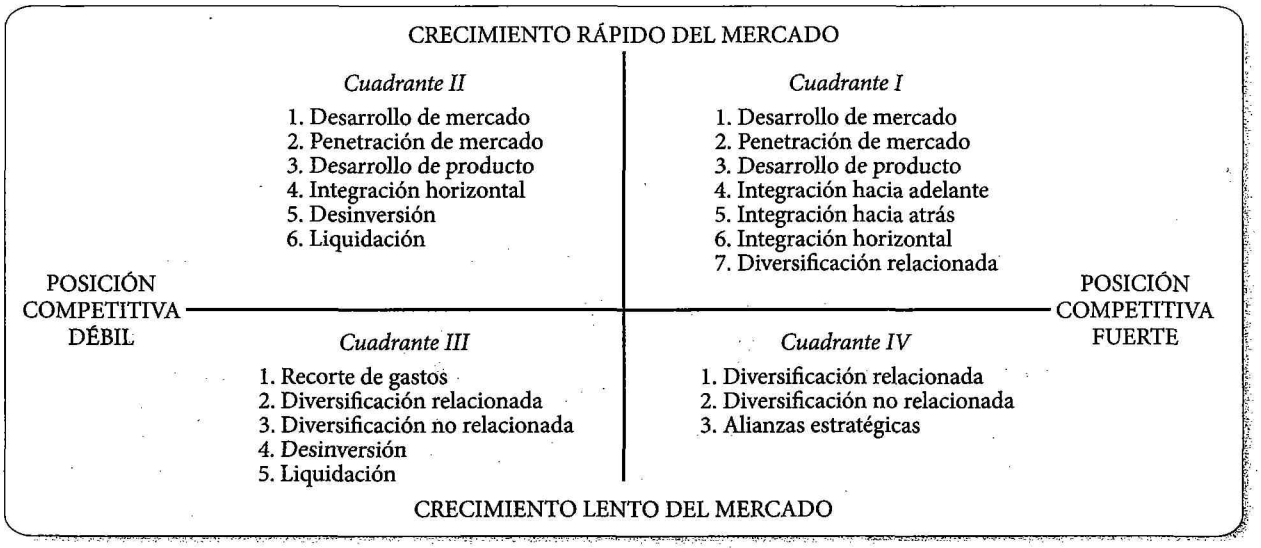
Matriz de la estrategia principal

Además de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la *matriz de la estrategia principal* se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones (y las divisiones de las mismas) pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Como se muestra en la figura 6-13, la matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y crecimiento del mercado (o industria). Cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica. Una estrategia adecuada para ellas es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de producto). No es aconsejable que las organizaciones localizadas en el cuadrante I realicen cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Cuando la organización del cuadrante I tiene un exceso de recursos, las estrategias efectivas son la integración hacia atrás, la integración hacia adelante y la integración horizontal. Si la empresa del cuadrante I está demasiado enfocada en un solo producto, la diversificación relacionada

FIGURA 6-13

La matriz de la estrategia principal



Fuente: Basada en Roland Christensen, Norman Berg y Malcom Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1976), 16-18.

podría reducir los riesgos asociados al ampliar la línea de productos. Las empresas del cuadrante I pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, e incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Como las empresas del cuadrante II están en una industria con un rápido crecimiento de mercado, por lo general la primera opción a considerar es la estrategia intensiva (a diferencia de una estrategia integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o no tiene una ventaja competitiva, casi siempre la integración horizontal será una alternativa deseable. La desinversión o liquidación pueden considerarse un último recurso. La desinversión podría proporcionar los fondos necesarios para adquirir otra empresa o recomprar las acciones.

Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil. Estas empresas deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o la posible liquidación. En primer lugar se deben implementar extensas reducciones de costos y activos (recorte de gastos). Una estrategia alternativa consiste en retirar los recursos de los negocios actuales y asignarlos a diferentes áreas (diversificación). Si todo esto falla, las opciones finales para las empresas del cuadrante II son la desinversión o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas más prometedoras: las empresas del cuadrante IV se caracterizan por tener altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento limitadas, y con frecuencia son capaces de implementar con éxito las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. Además, pueden formar alianzas estratégicas.

Etapa de decisión

El análisis y la intuición ofrecen la base para la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias. Las técnicas de adecuación que se comentaron líneas arriba revelan estrategias alternativas factibles, muchas de las cuales tal vez hayan sido propuestas ya por los gerentes y empleados que participaron en la actividad de análisis y elección de estrategias. Las estrategias adicionales que resulten de los análisis de adecuación podrían ser examinadas y añadidas a la lista de opciones alternativas factibles. Como se indicó antes en este capítulo, los participantes podrían calificar estas estrategias en una escala del 1 al 4 para lograr una lista jerarquizada de las mejores estrategias.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala tan sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la *matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE),* que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estraetigas.[6] Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE (etapa 3). La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos— para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias, la MCPE exige una buena intuición.

El formato básico de la MCPE se ilustra en la tabla 6-7. Observe que la columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave (identificados en la etapa 1), mientras que la fila superior consiste de posibles estrategias alternativas (de la etapa 2). Específicamente la columna izquierda de la MCPE consiste de información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI.

La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Estas herramientas de adecuación suelen generar alternativas factibles similares. No obstante, en la MCPE no es necesario evaluar todas las estrategias surgidas por las técnicas de adecuación. Los estrategas deben utilizar su intuición al elegir las estrategias que incluirán en la MCPE.

Conceptualmente, la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos que son críticos para el éxito. En la MCPE se pueden incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. Por ejemplo, digamos que un conjunto de estrategias incluye la diversificación, mientas que otro incluye la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar capital. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE sólo evalúa aquellas que tienen consistencia entre sí. Observe que la tabla 6-7 incluye tres estrategias, y que éstas conforman un solo conjunto.

TABLA 6-7 La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Estrategias alternativas		
Factores clave	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos clave				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos clave				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Administración de sistemas de información				

TABLA 6-8 MCPE para una tienda minorista de computadoras

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		1		2	
		Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande		Renovar por completo la tienda actual	
Factores clave	*Ponderación*	*PA*	*CA*	*PA*	*CA*
Oportunidades					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—		—	
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—		—	
6. Aumento de 10% en la apertura de pequeñas empresas en el área	0.10	—		—	
7. Aumento de 18% en inmobiliarios que desean tener un sitios web	0.06	—		—	
8. Aumento de 12% en pequeñas empresas que desean tener un sitio web	0.06	—		—	
Amenazas					
1. Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías a más tardar dentro de un año	0.15	4	0.60	3	0.45
2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras	0.08	—		—	
3. La construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito vehicular durante el año siguiente	0.12	4	0.48	1	0.12
4. La próxima construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina	0.04	—		—	
6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	0.03	—		—	
Total	**1.00**				
Fortalezas					
1. Aumento de 5.8 a 6.7 en la rotación de inventario	0.05	—		—	
2. Aumento de 97 a 128 dólares en las compras promedio por cliente	0.07	2	0.14	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	—		—	
4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas	0.05	—		—	
5. El gasto publicitario en periódicos aumentó 10%	0.02	—		—	
6. El ingreso generado por el segmento de reparación/servicio en la tienda aumento a 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. El personal de soporte técnico que trabaja en la tienda está certificado	0.05	—		—	
8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Aumento de 19% en los ingresos por empleado	0.02	—		—	
Debilidades					
1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software	0.10	—		—	
2. La tienda se ha visto afectada por la construcción de la nueva Autopista 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Mal estado del alfombrado y pintura de la tienda	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda	0.04	3	0.12	4	0.16
6. La tienda no tiene sitio web	0.05	—		—	
7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días	0.03	—		—	
8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	**1.00**		**4.36**		**3.27**

La tabla 6-8 ofrece la MCPE para una tienda minorista que vende computadoras. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la matriz MCPE: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntaje de atractivo (PA), calificación del atractivo (CA), y calificación total del atractivo (CTA). A continuación se definen y explican los tres nuevos términos que acabamos de presentar (puntaje de atractivo, calificación del atractivo y calificación total del atractivo), así como los seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE:

Paso 1 ***Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.*** Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.

Paso 2 ***Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.*** Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

Paso 3 ***Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.*** Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4 ***Determinar el puntaje de atractividad (PA)***, es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El *puntaje de atractivo (PA)* se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: "¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?". Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es *negativa* —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guión), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

Paso 5 ***Calcular la calificación del atractivo.*** La *calificación del atractivo (CA)* se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).

Paso 6 ***Obtener la calificación total del atractivo.*** Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La *calificación total del atractivo* (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

En la tabla 6-8 se consideran dos estrategias alternativas para una tienda minorista de computadoras: 1) comprar un terreno y construir una tienda nueva y más grande, y 2) renovar por completo la tienda actual. Observe que al comparar la calificación total del atractivo de cada estrategia —4.63 y 3.27, respectivamente— el análisis indica que la empresa debe comprar un terreno y construir una tienda más grande. Como puede ver, se usan guiones para indicar cuáles factores no afectan la elección de una estrategia determinada. Si un factor en particular afecta una estrategia pero no la otra, quiere decir que tiene un efecto sobre la

elección realizada; por lo tanto, habrá que registrar el puntaje de atractivo de ambas estrategias. Nunca califique una estrategia y no la otra. Observe también que los números 1, 2, 3 o 4 no aparecen más de una vez en una sola fila; la recomendación es que evite hacerlo, y que nunca trabaje columna por columna sino fila por fila. Si su MCPE consta de dos estrategias o más, el rango del PA deberá ir de 1 hasta "el número de estrategias que se estén evaluando". Esto le permitirá tener un PA diferente para cada estrategia. Todos éstos son lineamientos importantes que es conveniente seguir al desarrollar una MCPE. En este caso lo que ocurrió fue que la empresa compró el terreno y construyó un nuevo punto de venta, además de realizar algunos arreglos menores a su tienda hasta que la nueva estuvo en condiciones de operar.

Por lo que se refiere al puntaje de atractivo, es preciso que la asignación esté respaldada por un proceso de reflexión. Observe que en la primera fila de la tabla 6-8 se menciona "10% de crecimiento en la población de la ciudad"; esta oportunidad podría capitalizarse mejor mediante la estrategia 1, "Comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande", así que se asignó un PA de 4 a esa estrategia. El PA no es una mera presunción; debe ser resultado de la reflexión, además de ser defendible y razonable.

La tabla 6-9 presenta un ejemplo de MCPE para UPS. UPS es propietaria de su propia aerolínea, con sede en Louisville, Kentucky. De acuerdo con el análisis, UPS está considerando cambiar todos sus camiones por vehículos ecológicos y, por otro lado, ampliar los servicios que ofrece en África. Observe que, de acuerdo con la calificación total del atractivo (2.37 contra 3.78), la estrategia "África" es la mejor.

Características positivas y limitaciones de la MCPE

Una característica positiva de la MCPE es que posibilita el análisis secuencial o simultáneo de los conjuntos de estrategias. Por ejemplo, podrían evaluarse primero las estrategias que involucran al nivel corporativo, después aquellas en las que interviene el nivel divisional, por último las que afectan al nivel funcional. El número de estrategias que pueden ser evaluadas y la cantidad de conjuntos de estrategias susceptibles de análisis mediante la MCPE son ilimitados.

Otra característica positiva de la MCPE es que exige que los estrategas integren los factores internos y externos pertinentes al proceso de toma de decisiones. Desarrollar una MCPE reduce la propensión a ignorar o ponderar indebidamente algunos factores clave. La MCPE resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas. Aunque el desarrollo de una MCPE implica tomar varias decisiones subjetivas, hacerlo poco a poco a lo largo del proceso aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. La MCPE tiene la capacidad de adaptarse a las características de prácticamente todo tipo de organización —pequeña, grande, lucrativa y no

TABLA 6-9 MCPE real para UPS

	Conversión de todos los camiones de UPS a la tecnología verde			Extensión del servicio de UPS a África	
	Peso	PA	CA	PA	CA
Fortalezas					0.36
1. La primera fase de la expansión Worldport completada, lo cual aumentó un 15% la capacidad de clasificación a 37%	0.09	1	0.09	4	
2. Primera aerolínea importante en operar al 100% una flota de Etapa III, 3 años antes de lo dispuesto por las regulaciones federales	0.07	1	0.07	4	0.28
3. Cinco de cada seis conductores de UPS provienen de puestos de medio tiempo (promoción interna)	0.07	0	0.00	0	0.00
4. Más de 4 000 conductores de UPS han conducido por más de 25 años sin un accidente evitable	0.06	0	0.00	0	0.00
5. Pago de un dividendo de $0.47 por acción, el cual irá en aumento	0.06	0	0.00	0	0.00
6. Aumento de 2.8 y 4.3% en el volumen diario promedio de entregas aéreas para el día siguiente y de los productos aplazados, respectivamente.	0.06	3	0.18	4	0.24
7. Han producido eficiencias de 1.71% en costos y producción, lo cual ha mejorado las utilidades	0.06	0	0.00	0	0.00
8. Posee 80% de la alianza estratégica con sede en Dubái con 20% de opción de compra	0.08	2	0.16	4	0.32
9. Agilizó el segmento de envíos nacionales, con lo que redujo las regiones estadounidenses de 5 a 3 y los distritos estadounidenses de 46 a 20.	0.07	0	0.00	0	0.00
10. Compró 130 vehículos híbridos que agregó a la flota de vehículos a base de combustibles alternativos	0.07	4	0.28	1	0.07

		Conversión de todos los camiones de UPS a la tecnología verde		Extensión del servicio de UPS a África	
	Peso	PA	CA	PA	CA
Debilidades					
11. Alrededor de 254 000 empleados de UPS están sindicalizados	0.03	0	0.00	0	0.00
12. Alrededor de 2 800 pilotos de UPS	0.03	1	0.03	4	0.12
13. Alrededor de 3 400 mecánicos de camiones UPS	0.03	4	0.12	1	0.03
14. Incapacidad para identificar suficientes ahorros en costos operativos que redundaran en al menos 300 retiros de pilotos aéreos.	0.04	4	0.16	1	0.04
15. El porcentaje de diversidad entre los altos directivos (25%) es bajo en comparación con el de empresas rivales	0.03	0	0.00	0	0.00
16. Más de 4 000 conductores de UPS han conducido por 25 años o más y son candidatos a jubilación	0.04	0	0.00	0	0.00
17. Los cargos de los altos ejecutivos duran 5 años o menos	0.03	0	0.00	0	0.00
18. 80% de todos servicios de entregas pequeñas en Estados Unidos son garantizados	0.02	0	0.00	0	0.00
19. Con casi 408 000 empleados, los gastos relacionados con las prestaciones de pensiones y servicios médicos son altos	0.03	0	0.00	0	0.00
20. 41.7% de los altos ejecutivos de UPS tienen más de una función	0.03	0	0.00	0	0.00
Subtotal	**1.00**		**1.09**		**1.46**
	Peso	PA	CA	PA	CA
Oportunidades					
1. Europa representa alrededor del 50% de sus ingresos internacionales	0.04	1	0.04	4	0.16
2. África se está desarrollando comercialmente	0.03	1	0.03	4	0.12
3. Más de 24 alianzas con empresas asiáticas de reparto	0.07	1	0.07	4	0.28
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido que el de Estados Unidos	0.03	1	0.03	4	0.12
5. Los clientes subcontratan hasta 100% de la cadena de suministro a costos más bajos	0.10	0	0.00	0	0.00
6. Aumento internacional en el acceso a sistemas inalámbricos de rastreo	0.03	1	0.03	4	0.12
7. Tecnología telemática en alrededor de 12 000 vehículos UPS estadounidenses	0.03	3	0.09	1	0.03
8. Vehículos híbridos disponibles para aumentar la flota de UPS de vehículos a base de combustibles alternativos	0.06	4	0.24	1	0.06
9. Sólo 43.2% de los empleados no son sindicalizados	0.07	0	0.00	0	0.00
10. Los modelos de negocios directos al cliente requieren que los servicios de entrega sean 100% efectivos.	0.03	1	0.03	4	0.12
	Peso	PA	CA	PA	CA
Amenazas					
11. Incurrió en un cargo por $77 millones por el tipo de cambio de divisas extranjeras	0.10	1	0.10	4	0.40
12. Las variaciones en el precio del diesel y los jets ocasionaron recargos por combustible (incremento de 13% con respecto a un decremento de 21.2%)	0.08	2	0.16	4	0.32
13. Fluctuaciones adversas en los tipos de cambios (un decremento de 7.2% para ese año)	0.03	4	0.12	1	0.03
14. Los lineamientos de FASB exigen un nuevo cálculo del plan de jubilaciones = una reducción en las utilidades de $44 millones	0.04	0	0.00	0	0.00
15. Cambio de 1% en la tendencia de los costos de los servicios médicos = incremento de $83 millones en las obligaciones de pensiones a jubilados.	0.06	0	0.00	0	0.00
16. El socio de una alianza estratégica en Dubái posee 20% de la opción de venta	0.03	1	0.03	4	0.12
17. Ganancias no distribuidas de sucursales no estadounidenses de alrededor de $2 200 millones	0.05	2	0.10	4	0.20
18. Los consumidores separan "operaciones verdes en los negocios"	0.04	4	0.16	1	0.04
19. Las tasas de desempeño en Estados Unidos rondan el 10%	0.03	0	0.00	0	0.00
20. FedEx tiene una mayor presencia internacional (27% en comparación con 24% de los ingresos totales de UPS)	0.05	1	0.05	4	0.20
Subtotal	1.00		1.28		2.32
Gran total	**2.00**		**2.37**		**3.78**

lucrativa—, y puede ser especialmente útil para mejorar las elecciones estratégicas de las empresas multinacionales, porque permite considerar al mismo tiempo diferentes factores y estrategias clave. También ha sido aplicada con buenos resultados por varias pequeñas empresas.[7]

Pero la MCPE también tiene limitaciones. La primera de ellas es que siempre demanda que el estratega tenga intuición y fundamente sus supuestos. Las calificaciones y puntajes de atractivo se basan en decisiones subjetivas, aun cuando debieran fundamentarse en información objetiva. Obtener comentarios de estrategas, directivos y empleados durante todo el proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de la MCPE, es una práctica constructiva que mejora las decisiones estratégicas. Para alentarla se pueden aprovechar las diferencias de interpretación de la información y la diversidad de opiniones. Otra limitación de la MCPE radica en que su calidad dependerá de la información aportada y de los análisis de adecuación en que se basa.

Aspectos culturales de la elección de estrategias

Todas las organizaciones tienen una cultura. La *cultura* abarca el conjunto compartido de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. La cultura constituye la única forma en que la organización hace negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significad e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización cuando se realizan cambios estratégicos. Todos los seres humanos tenemos la necesidad básica de comprender este mundo, de sentir que tenemos el control y de encontrar significados. Cuando los acontecimientos amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los directivos y empleados incluso pueden sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el estatus quo.

Ver la administración estratégica desde el punto cultural resulta benéfico, pues el éxito suele depender del grado de apoyo que las estrategias reciban por parte de la cultura empresarial. Si las estrategias de la empresa se basan en productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, anécdotas, símbolos, lenguaje héroes y heroínas, entonces los directivos podrán implementar cambios con rapidez y facilidad. No obstante, si no existe una cultura alentadora, ni tampoco se le ha cultivado, los cambios estratégicos pueden ser inefectivos o hasta contraproducentes. La cultura de una empresa puede convertirse en la antagonista de las nuevas estrategias, lo que a su vez puede generar confusión y caos.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales pueden ser más atractivas, debido a que los grandes cambios pueden consumir mucho tiempo y esfuerzo. Si dos empresas se fusionan, la evaluación y consideración de los vínculos entre la estrategia y la cultura cobran especial importancia.

La cultura explica las dificultades con las que se encuentra la empresa cuando intenta cambiar su rumbo estratégico, como lo explica el siguiente párrafo:

> La cultura corporativa "correcta" no sólo se convierte en la esencia y fundamento de la excelencia corporativa, sino que el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias dependen de la sagacidad y habilidad del directivo para cambiar la cultura imperante en tiempo y en armonía con los cambios estratégicos requeridos.[8]

Las políticas para la elección de una estrategia

Todas las organizaciones son políticas. Y a menos que estén bien administradas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, pone en entredicho los objetivos organizacionales, desvía la energía humana y genera la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones el sesgo político y las preferencias personales se entremezclan indebidamente en las decisiones relativas a la elección de estrategias. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, aunada a las aspiraciones profesionales de diferentes personas y la necesidad de asignar recursos escasos, garantiza la formación de coalición de personas que luchan por cuidar de sí mismos primero y después a la organización. Las coaliciones de personas suelen formarse en torno a ciertas cuestiones estratégicas clave que enfrenta la empresa. La principal responsabilidad de los estrategas es guiar el desarrollo de las coaliciones, alimentar el concepto de equipo y ganarse el apoyo de personas y grupos clave.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones estratégicas suelen basarse en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, la importancia de los factores políticos en la toma de decisiones estratégicas es cada vez menor. Por desgracia, en ausencia de objetividad, los factores políticos en ocasiones determinan las estrategias. Administrar las relaciones políticas es parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu corporativo en una organización.

Un estudio clásico de la administración estratégica en nueve corporaciones grandes examinó las tácticas políticas de estrategas exitosos y fracasados.[9] Se encontró que los estrategas exitosos permitían que las ideas y propuestas con un apoyo débil murieran a través de la inacción, pero ponían obstáculos adicionales a las ideas que contaban con un fuerte apoyo y que consideraban inaceptables, pero no se oponían abiertamente a ellas. Los estrategas exitosos mantenían un perfil político bajo cuando se trataba de propuestas inaceptables y se esforzaban en dejar que las decisiones más negativas provinieran de subordinados o de algún consenso grupal, con lo que reservaban su derecho de veto para cuestiones importantes y momentos cruciales. Los estrategas exitosos conversaban mucho y formulaban preguntas informales para mantenerse al tanto del progreso de las cosas y saber cuándo intervenir. Ellos lideraban la estrategia pero no la fijaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían en gran medida de las preguntas informales y buscaban sondear y dilucidar las circunstancias hasta que surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las iniciativas clave que triunfaban. Asignaban la responsabilidad de las iniciativas principales a *defensores*, es decir, las personas que más se identificaban con la idea o producto y cuyo futuro dependía del éxito de esa idea o producto. Se mantenían pendientes del impacto simbólico de sus acciones y palabras, de manera que no enviaran señales equívocas que pudieran estimular resultados en direcciones opuestas a lo deseado.

Los estrategas exitosos se aseguraban de que las bases más poderosas en la organización estuvieran representadas por la alta dirección o tuvieran acceso a ella. Intercalaban nuevos rostros y nuevas visiones en el proceso de consideración de cambios importantes. Esto es importante porque los nuevos empleados y directivos suelen tener más entusiasmo e energía que los empleados que ya llevan mucho tiempo en la empresa. Los nuevos empleados no ven el mundo de la misma forma anticuada; tampoco censuran los cambios. Los estrategas exitosos minimizan su propia exposición política cuando se trata de cuestiones muy controversiales y en circunstancias en las que es probable la oposición de los centros claves de poder. En conjunto estos hallazgos ofrecen una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Las estrategias deben ser efectivas en el mercado y ser capaces de ganarse el compromiso interno de la organización, por ello, le ofrecemos las siguientes tácticas que han sido utilizadas por siglos por políticos y que pueden ser de utilidad para los estrategas:

- ***Equifinalidad:*** muchas veces es posible lograr resultados similares mediante rutas o caminos diferentes. Los estrategas deben reconocer que lograr un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Se pueden generar nuevas alternativas que produzcan resultados iguales pero que tengan un mayor potencial de ganar el compromiso.
- ***Grado de satisfacción:*** lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptada por todos es mucho mejor que no lograr resultados óptimos con una estrategia impopular.
- ***Generalización:*** cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones del estrategas para granjearse el compromiso organizacional.
- ***Enfocarse en cuestiones de orden superior:*** Al elevar una cuestión a un nivel superior, muchos intereses cortoplacistas pueden posponerse a favor de intereses a más largo plazo. Por ejemplo, gracias a que las industrias aérea y automotriz se enfocaron en cuestiones de supervivencia, pudieron persuadir a los sindicatos de hacer concesiones en cuanto a los incrementos salariales demandados.
- ***Proporcionar acceso político en cuestiones importantes:*** Las decisiones estratégicas y de políticas con consecuencias muy negativas para los mandos medios motivará una conducta intervencionista entre ellos. Si los mandos medios no tienen la oportunidad de asumir una postura en tales decisiones en los foros políticos adecuados, serán capaces de resistirse con éxito a las decisiones tomadas. Ofrecer esta clase de acceso político proporciona a los estrategas información a la que de otra forma no tendrían acceso y que podría serles de utilidad para administrar la conducta intervencionista.[10]

Cuestiones de gobierno

De acuerdo con el Webster's Dictionary, "director" es "uno de un grupo de personas a quienes se les ha confiado la dirección general de una empresa corporativa". Una *junta de directores* es un grupo de personas electas por el propietario de la corporación para vigilar y dirigir la gerencia y que ve por los intereses de los accionistas. Los actos de vigilancia y dirección reciben el nombre de *gobierno*. La National Association of Corporate Directors define gobierno como "la característica de garantizar que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y que se cuente con la estructura administrativa apropiada para el logro de esos objetivos, mientras se asegura de que la estructura funcione para conservar la

integridad y reputación de la corporación, así como la responsabilidad hacia sus diferentes miembros". Esta responsabilidad de tan amplio alcance de la junta muestra la manera en que se responsabiliza a las juntas por el desempeño integral de la empresa. En los escándalos y quiebras de Worldcom, Tyco y Enron, los accionistas demandaron a las juntas de directores por la mala administración de sus intereses. Las nuevas reglas contables en Estados Unidos y Europa mejoran los códigos de gobierno y requieren revelaciones financieras mucho más extensas en las empresas que cotizan en bolsa. Las funciones y deberes de la junta de directores se pueden dividir en cuatro amplias categorías, como se indica en la tabla 6-10.

La reciente recesión y la reducción crediticia impulsaron a los accionistas a estar más pendientes de las juntas de directores. Los accionistas de cientos de empresas están demandando que sus juntas hagan un mejor trabajo de gobierno en el Estados Unidos corporativo.[11] Son necesarias nuevas políticas de compensación así como la participación directa de los accionistas en algunas actividades directivas. Por ejemplo, las juntas podrían exigir a los CEO que preparen a su posible sustituto proveniente del interior de la empresa, pues se suele pagar compensaciones exorbitantes a los nuevos CEO externos a la empresa.

Los accionistas también están molestos con las juntas de directores por permitir que los Ceo reciban enormes bonos a fin de año cuando el precio de las acciones ha presentado sustanciales caídas a lo largo del año.[12] Por ejemplo, Chesapeake Energy Corp. y su junta de directores fue blanco de los ataques de accionistas por pagar al presidente y CEO Aubrey McCledon $112 millones mientras el precio de las acciones de la empresa se desplomaba. El inversionista Jeffrey Bronckick escribió en una carta al consejo de Chesapeake que la compensación del CEO era "casi un perfecto ejemplo del completo colapso de un gobierno corporativo adecuado".

TABLA 6-10 Deberes y responsabilidades de la junta de directores

1. CONTROL Y VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
   a. Elegir al CEO.
   b. Autorizar el equipo del CEO.
   c. Proporcionarle un foro al CEO.
   d. Asegurar la competencia administrativa.
   e. Evaluar el desempeño administrativo.
   f. Fijar los niveles salariales de la administración, además de las prestaciones complementarias.
   g. Garantizar la integridad administrativa a través de las auditorías continuas.
   h. Fijar el rumbo corporativo.
   i. Diseñar y revisar las políticas que la administración implementará.
2. CUMPLIMIENTO DE LAS PRESCRIPCIONES LEGALESS
   a. Mantenerse al tanto de las nuevas legislaciones.
   b. Asegurar que toda la organización cumpla con las prescripciones legales.
   c. Aprobar reglamentos y resoluciones relacionadas.
   d. Seleccionar nuevos directores.
   e. Aprobar presupuestos de capital.
   f. Autorizar los créditos, las nuevas emisiones de acciones, bonos, etcétera.
3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS
   a. Monitorear la calidad del producto.
   b. Facilitar el ascenso en la calidad de vida laboral del empleado.
   c. Revisar las políticas y prácticas laborales.
   d. Mejorar el clima de los clientes.
   e. Mantener las relaciones de comunidad al más alto nivel.
   f. Utilizar la influencia para mejorar los contactos gubernamentales, con asociaciones profesionales y educativos.
   g. Mantener una buena imagen pública.
4. PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
   a. Preservar el capital de los accionistas.
   b. Estimular el crecimiento corporativo, de manera que la empresa pueda sobrevivir y florecer.
   c. Impedir la disolución del capital.
   d. Asegurar la representación equitativa de los accionistas.
   e. Informar a los accionistas a través de letras, informes y reuniones.
   f. Declarar los dividendos adecuados.
   g. Garantizar la supervivencia de la empresa.

Hasta hace poco, los consejos de directores hacían la mayoría de su trabajo detrás de elegantes escritorios de madera pulidos. No obstante, los directores de Hewlett-Packard, entre muchos otros, ahora deben firmarse en el sitio web especial de su empresa dos veces a la semana y realizar negocios con base en el resumen de información confidencial que se publica ahí por el equipo de alta administración de la empresa. Después los miembros del consejo, se encuentran cara a cara y totalmente informados cada dos meses para hablar de los problemas más importantes que enfrenta la empresa. La junta de directores revisa estas cuestiones, incluso decisiones sobre si ubicar las operaciones en países con bajos impuestos corporativos.

En la actualidad, las juntas de directores están compuestas sobre todo por personas externas involucradas en la administración estratégica de las organizaciones. Hay una creciente tendencia en Estados Unidos hacia una mayor responsabilidad de los miembros de la junta y hacia juntas más pequeñas, que ahora son de 12 miembros en promedio en comparación de 18 hace algunos años. *Business Week* evaluó recientemente las juntas de las empresas estadounidenses más grandes y provee los siguientes "principios del buen gobierno".

1. No más de dos directores como ejecutivos actuales o pasados de la empresa.
2. Los comités de auditoría, compensaciones y nominaciones se conforman únicamente por directores externos.
3. Cada director posee una cuantiosa participación de capital en la empresa, sin incluir las opciones de compra de acciones.
4. Cada director asiste al menos a 75% de las juntas.
5. La junta de directores se reúne de manera regular sin la administración presente y evalúa cada año su propio desempeño.
6. El CEO no es también el presidente de la junta.
7. Las opciones de compra de acciones se consideran como un gasto corporativo.
8. No existen directorados interdependientes (en donde un CEO participa en la junta de otro director).[13]

Ser miembro de una junta de directores en la actualidad requiere de mucho más tiempo, es mucho más difícil y exige muchos más conocimientos técnicos y compromisos financieros que en el pasado. Jeff Sonnerfeld, decano asociado de la Yale School of Management, afirma, "Las juntas de directores ahora sí están dispuestas a trabajar y se están involucrado mucho más en la toma de decisiones de la administración". Desde los escándalos de Enron y Worldcom, se está exigiendo a los CEO de empresas y a sus juntas de directivos que certifiquen personalmente los estados financieros; los préstamos hechos por las empresas a sus ejecutivos y directores son ilegales; y los informes acerca de las operaciones bursátiles de personas internas a la empresa llegan con mayor rapidez.

Así como para los directores es cada vez más importante mantenerse informados acerca de las operaciones y la salud de la organización, también están asumiendo un papel más activo para asegurarse de que los documentos emitidos públicamente representen con precisión el estado de la empresa. Se está empezando a reconocer que la junta de directores tiene una responsabilidad legal ante los accionistas y ante la sociedad de todas las actividades de la empresa, del desempeño corporativo y de garantizar que la empresa cuenta con una estrategia efectiva. No aceptar la responsabilidad de auditar o evaluar la estrategia de una empresa está considerado como un grave incumplimiento de los deberes de un director. Los accionistas, agencias gubernamentales y clientes están interponiendo varias demandas legales contra los directivos por fraude, omisiones, imprecisión en las revelaciones, falta de las debidas diligencias e ignorancia culpable de las operaciones de la empresa. El costo de los seguros de responsabilidad para los directivos se ha vuelto excepcionalmente alto y ha ocasionado la renuncia de varios directivos.

La Ley Sarbanes-Oxley generó decenas de revisiones de juntas de directivos entre empresas cuyos valores cotizan en bolsa. Los puestos de CEO y presidente ahora los ocupan personas diferentes y los comités de auditoría para juntas de directores deben contar al menos con un experto en finanzas. Estos comités de auditoría ahora se reúnen 10 veces o más al año, en lugar de las tres o cuatro veces antes de la promulgación de la ley. El acto puso fin a la atmósfera de "country club" de la mayoría de las juntas y ha desplazado el poder de los CEO a los directores. Aunque orientada a las empresas que cotizan en bolsa, la ley también ha tenido un impacto similar en empresas con valores privados.[14]

En Suecia, se ha aprobado una nueva ley que exige una representación femenina del 25% en las juntas de directores. El gobierno noruego ha aprobado una legislación similar que exige que 40% de los asientos de la junta directiva sean destinados a las mujeres. En Estados Unidos, las mujeres ocupan alrededor del 13% de los asientos en las juntas de directores en las empresas del índice S&P 500 y 10% en las empresas S&P 1 500. El Investor Responsibility Research Center en Washington, D.C., informa que

las minorías sólo ocupan el 8.8% de los asientos de la junta directiva de las empresas del S&P 1 500. Las empresas progresistas se están dando cuenta de que las mujeres y las minorías formulan diferentes preguntas y sugerencias en las juntas de directores que los hombres blancos, lo cual es de utilidad pues las mujeres y las minoría integran gran parte de la base de clientes de todas partes.

La cantidad de comités de auditores es una respuesta directa a la presión tan grande que tienen los directores de estar informados y cumplir con sus responsabilidades. La junta de directores debe realizar una auditoría anual de estrategias de la misma forma en que revisa los estados financieros. Al realizar tal auditoría, la junta puede trabajar en conjunto con la administración operativa o buscar asesoría externa. El papel de las juntas de directores debe ir más allá de las auditorías de estrategias. Deben aportar mayor información y asesoría en el proceso de formulación de estrategias para garantizar que los estrategas atiendan las necesidades a largo plazo de la empresa. Esto se ha logrado mediante la formación de tres comités: comités de nominación que proponen candidatos para la junta y altos directivos para la empresa; comités de compensación para evaluar el desempeño de los altos ejecutivos y determinar los términos y condiciones de su empleo; y comités de auditoría que atiendan el desempeño y la políticas financieras y contables de la empresa.

Nota para el estudiante

Es necesario que desarrolle con precisión sus matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, MCPE y la matriz de la estrategia principal, pero cuando trate este tema en una presentación oral, enfóquese más en las implicaciones de esos análisis que en los cálculos detallados. En otras palabras, a medida que abarque cada una de estas matrices en una presentación que su meta no sea demostrarle a la clase que sus cálculos son correctos. Sus compañeros de clase esperan precisión, claridad y sin lugar a dudas ya debe contar con eso. Pero lo que más les interesará serán las implicaciones de cada matriz, así que utilice estas matrices para sentar las bases para sus recomendaciones con costos, las cuales por lo general vienen una o dos páginas más adelante en su proyecto. Una buena regla general para su presentación es invertir al menos una cantidad igual de tiempo en las implicaciones que en el cálculo de cada matriz. Este método mejorará el aspecto de la presentación ya sea oral o escrita, puesto que con él logrará mantener alto el nivel de atención de la audiencia. Enfocarse en las implicaciones más que en el cálculo también alentará a su audiencia a formular preguntas al final de su presentación. Las preguntas al final de la presentación son una buena señal. El silencio al final es una mala señal, dado que puede indicar que su presentación adormeció a la audiencia, no despertó su interés o que sus compañeros no consideraron que haya hecho un buen trabajo.

Conclusión

La esencia de la formulación de estrategias es una evaluación de si una organización está haciendo bien las cosas o cómo puede ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe cuidarse de caer presa de su propia estrategia, pues tarde o temprano aún las mejores estrategias se vuelven obsoletas. La reevaluación regular de su estrategia ayudará a la administración a evitar la complacencia. El desarrollo y coordinación de los objetivos y las estrategias debe ser concienzudo y no deben evolucionar a través de las operaciones cotidianas de la empresa.

Una organización sin sentido de dirección y sin una estrategia coherente se precipita hacia su propio fin. Cuando una organización no sabe hacia adónde quiere ir, suele terminar en un lugar al que no quería llegar. Toda organización necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claros.

Este capítulo contiene los conceptos y herramientas modernas para la formulación de estrategias, todos ellos integrados en un modelo práctico de tres etapas. Herramientas como la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz MCPE pueden mejorar en gran medida la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para determinar la elección de estrategias. Siempre deben considerarse y administrar los aspectos conductuales, culturales y políticos en la generación y elección de estrategias. Pero la presión legal cada vez mayor por parte de grupos externos sobre las juntas de directores ha ocasionado que éstos asuman un papel más activo en el análisis y elección de estrategias. Ésta es una tendencia positiva para las organizaciones.

Términos y conceptos clave

Adecuación (p. 175)
Calificación del atractivo (CA) (p. 183)
Calificación total del atractivo (CTA) (p. 183)
Cartera de negocios (p. 182)
Cuadrante agresivo (p. 179)
Cuadrante competitivo (p. 181)
Cuadrante conservador (p. 181)
Cuadrante defensivo (p. 181)
Cultura (p. 196)
Defensores (p. 197)
Equifinalidad (p. 197)
Error de halo (p. 175)
Estabilidad del entorno (EE) (p. 179)
Estrategias DA (p. 176)
Estrategias DO (p. 176)
Estrategias FA (p. 176)
Estrategias FO (P. 176)
Estrellas (p. 185)
Etapa de los insumos (p. 174)
Etapa de adecuación (p. 174)
Etapa de decisión (p. 174)
Fuerza de la industria (FI) (p. 179)
Gobierno (p. 197)
Junta de directores (p. 197)
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (P. 176)
Matriz de la estrategia principal (p. 189)
Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) (p. 191)
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (p. 178)
Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (p. 182)
Matriz interna y externa (IE) (p. 182)
Modelo de formulación de estrategias (p. 174)
Perros (p. 185)
Participación relativa en el mercado (p. 189)
Fuerza financiera (FF) (p. 179)
Puntajes de atractivo (PA) (p. 193)
Interrogantes o incógnitas (p. 184)
Vacas lecheras (p. 185)
Ventaja competitiva (VC) (p. 179
Vector direccional (p. 179)

Temas para repaso y debate

1. En lugar de desarrollar una MPEC, ¿cuál sería un procedimiento alternativo para priorizar el atractivo relativo de diferentes estrategias?
2. Compare una matriz BCG con una matriz de estrategia principal y analice las similitudes en términos de sus formatos e implicaciones.
3. La junta de directores de Walt Disney está compuesta por ocho hombres y cinco mujeres. ¿Por qué la junta no está compuesta sólo por hombres, mujeres, blancos o minorías?
4. Muchas empresas multidivisionales no reportan ingresos u utilidades por división o segmento en su Formulario 10 K o su reporte anual. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta práctica administrativa? Analice.
5. Defina el error de halo. ¿Cómo puede el error de halo impedir que se elija la mejor estrategia a aplicar?
6. Mencione seis desventajas de utilizar sólo información subjetiva en la formulación de estrategias.
7. Para una empresa que usted conozca bien, dé un ejemplo de estrategia FO y muestre cómo una fortaleza interna puede combinarse con una oportunidad externa para formular una estrategia.
8. Para una empresa que conozca bien, dé un ejemplo de estrategia DA y muestre cómo se puede combinar una debilidad interna con una amenaza externa para formular una estrategia.
9. Mencione tres limitaciones de la matriz y análisis FODA.
10. Para las siguientes tres empresas y utilizando los factores mencionados, calcule la coordenada de la estabilidad del entorno (EE) que se encuentra sobre el eje de la matriz PEYEA, dado que ya conoce la naturaleza de esas industrias.

Factores	Winnebago	Apple	U.S. Postal Service
Barreras de ingreso al mercado			
Naturaleza estacional del negocio			
Puntuación EE para los cambios tecnológicos			

11. ¿Serán importantes el ángulo o los grados del vector en una matriz PEYEA para generar estrategias alternativas? Explique.
12. En el eje de la ventaja competitiva (VC) de una matriz PEYEA, ¿qué nivel de utilización de capital sería necesario para que la empresa tuviera un –1? ¿–7? ¿Por qué?
13. Si una empresa tuviera una posición financiera débil y compitiera en una industria inestable, ¿en qué cuadrante se ubicaría el vector PEYEA?
14. Describa una situación en la que el análisis PEYEA no tuviera vector. En otras palabras, describa una situación en la que las coordenadas del análisis PEYEA fueran (0,0). ¿Qué debe hacer un analista en esta situación?
15. Desarrolle una matriz BCG para su universidad. Como su colegio no genera utilidades, ¿qué podría reemplazar los valores de los segmentos del círculo? ¿Cuántos círculos tiene y cuán grandes son? Explique.

16. En una matriz BCG, ¿qué le parece más deseable, el cuadrante de interrogantes o incógnitas o el cuadrante de la vacas lecheras? Explique.
17. ¿Valdría la pena elaborar la matriz y el análisis BCG si se ignoran las utilidades de cada segmento? ¿Por qué?
18. ¿Qué limitaciones de la matriz BCG supera la matriz IE?
19. En una matriz IE, ¿considera que sería más ventajoso para una división ubicarse en el cuadrante II o en el IV? ¿Por qué?
20. Desarrolle una matriz MCPE de $2 \times 2 \times 2$ para la organización de su preferencia (por ejemplo, dos fortalezas, dos debilidades, dos oportunidades, dos amenazas y dos estrategias). Siga los lineamientos presentados en este capítulo.
21. Dé un ejemplo de equifinalidad, según se define en este capítulo.
22. ¿Considera que las razones para revelar la información financiera de cada segmento supera las razones de no hacerlo? ¿Explique por qué sí o por qué no?
23. ¿En qué difiere la aplicación del modelo de formulación de estrategias para una empresa pequeña y para una grande?
24. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría a una organización que logra puntajes ponderados totales de 3.6 en la matriz EFI y 1.2 en la matriz EFE?
25. Dada la siguiente información, desarrolle una matriz PEYEA para la corporación XYZ: FF = + 2; EE = −6; VC = −2; FI = +4.
26. Dada la información de la siguiente tabla, desarrolle una matriz BCG y una matriz EI:

Divisiones	1	2	3
Utilidades	$10	$15	$25
Ventas	$100	$50	$100
Participación relativa de mercado	0.2	0.5	0.8
Tasa de crecimiento industrial	+.20	+.10	−.10
Puntajes ponderados totales de EFI	1.6	3.1	2.2
Puntajes ponderados totales de EFE	2.5	1.8	3.3

27. Explique los pasos involucrados en el desarrollo de una MCPE.
28. ¿Cómo desarrollaría una serie de objetivos para su escuela o negocio?
29. ¿Cuál considera que sería el papel adecuado de una junta de directores en la administración estratégica? ¿Por qué?
30. Analice las limitaciones de las diferentes técnicas analíticas de formulación de estrategias.
31. Explique por qué los factores culturales deben ser una consideración importante al analizar y elegir entre diferentes estrategias alternativas.
32. ¿En qué son similares la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia? ¿En qué difieren?
33. ¿En qué diferirían las aplicaciones del modelo de formulación de estrategias para organizaciones lucrativas y no lucrativas?
34. Desarrolle una matriz PEYEA para una empresa con debilidad financiera y que es un competidor débil. La industria de esta empresa es muy estable, pero el crecimiento proyectado de la industria en ingresos y utilidades no es alentador. Etiquete todos los ejes y cuadrantes.
35. Mencione cuatro limitaciones de la matriz BCG.
36. Formule un ejemplo que muestre clara y totalmente que puede desarrollar una matriz IE para una empresa de tres divisiones, cada división tiene ingresos por $10, $20 y $40, y utilidades de $2, $4 y $1. Escriba otros supuestos necesarios. Etiquete los cuadrantes y ejes.
37. ¿Qué procedimientos podrían ser necesarios si el vector PEYEA cae justo en el eje entre los cuadrantes competitivo y defensivo?
38. En una matriz BCG y una matriz de estrategia principal, ¿Cuál consideraría como una tasa de crecimiento rápida del mercado (o industria)?
39. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una empresa (y país) que participa en informe de sostenibilidad?
40. ¿Qué impacto ha tenido la ley Sarbanes-Oxley de 2002 sobre las juntas de directores?
41. Califique del 1 al 14 (1 como el más importante y 14 como el menos) los "principios del buen gobierno" de *Business Week* para evaluar estas nuevas reglas.
42. ¿Por qué es importante trabajar renglón por renglón en lugar de por columnas en una MCPE?
43. ¿Por qué se debe evitar poner dos 4 en un renglón al prepara una MCPE?
44. Imagine que la MCPE no tiene columna de peso. ¿Seguiría siendo un análisis útil? ¿Por qué sí y por qué no? ¿Qué pierde al eliminar esta columna?
45. Prepare una matriz BCG para una empresa de dos divisiones con ventas de $5 y $8 frente a utilidades de $3 y $1, respectivamente. Escriba supuestos para los ejes PPRM y TCVI que le permitan construir el diagrama.
46. Considere desarrollar una matriz BCG de antes y después o una matriz IE que indique los resultados esperados de sus estrategias propuestas. ¿Qué limitación del análisis ayudaría a zanjar este procedimiento?
47. Si una empresa tiene la participación líder del mercado en su industria, ¿dónde se ubicaría el círculo de la matriz BCG?
48. Si una empresa compite en una industria muy inestable, como la de las telecomunicación, ¿en qué parte del eje EE de la matiz PEYEA trazaría el punto adecuado?
49. ¿Por qué considera que la matriz FODA es la más utilizada de todas las matrices de estrategias?

Notas

1. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero-febrero de 1987): 37.
2. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, primavera de 1991, 114.
3. Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning* 15, núm. 2 (abril de 1982): 61. Nota: Aunque el doctor Weihrich modificó por pirmera vez el análisis FODA para formar la matriz AODF, en la práctica, el acrónimo de FODA se utiliza mucho más que el AODF.

4. Greg Dess, G. T. Lumpkin y Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), 72.
5. Adaptado de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), 155-156.
6. Fred David, "The Strategic Planning Matrix -A Quantitative Approach", *Long Range Planning* 19, núm. 5 (octubre de 1986): 102: Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant for the User", *Planning Review* 19, núm. 3 (mayo-junio de 1991): 21.
7. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Business", *Journal of Systems Magagement* 36, núm. 7 (julio de 1985): 24-34.
8. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* 26, núm. 3 (primavera 1985): 19. Otro artículo excelente es el de P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3 (primavera de 1985): 103-111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980), 128-145. Estas tácticas políticas se mencionan en A. Thompson y A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984), 261.
10. William Guth e Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal* 7, núm. 4 (julio-agosto de 1986): 321.
11. Joann Lublin, "Corporate Directors' Group Gives Repair Plan to Boards", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2009, B4.
12. Phred Dvorak, "Poor Year Doesn't Stop CEO Bonuses", *Wall Street Journal,* 18 de marzo de 2009, B1.
13. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards", *BusinessWeek*, 7 de octubre de 2002, 104-110.
14. Matt Murray, "Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2003, B1.

Lecturas sobre temas actuales

Buytendijk, Toby Hatch y Pietro Micheli. "Scenario-Based Strategy Maps". *Business Horizons* 53, núm. 4 (julio-agosto, 2010): 335-348.

Cooper, Tim, Mark Purdy y Mark Foster. "A Portfolio Strategy for Locating Operations in the New 'Multi-Polar World'. *Strategy & Leadership* 38, núm. 4 (2010): 42.

Dalton, Dan R y Catherine M. Dalton, "Women and Corporate Boards of Directors: The Promise of Increased, and Substantive, Participation in the Post Sarbanes-Oxley Era". *Business Horizons* 53, núm. 3 (mayo-junio de 2010): 257-268.

Deutsch, Yuval, Thomas Keil y Tomi Laamanen. "A Dual Agency View of Board Compensation: The Joint Effects of Outside Director and CEO Stock Options on Firm Risk". *Strategic Management Journal* 32, núm. 2 (febrero de 2011): 212-227.

Fong, Eric A., Vilmos F. Misangyi y Henry L. Tosi. "The Effect of CEO Pay Deviations on CEO Withdrawal, Firm Size, and Firm Profits". *Strategic Management Journal* 31, núm. 6 (junio de 2010): 629-651.

McDonald, Michael L. y James D. Westphal. "A Little Help Here? Board Control, CEO Identification with the Corporate Elite, and Strategic Help Provided to CEOs at Other Firms". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 2 (abril de 2010): 343-370.

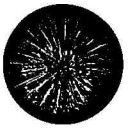
Pozen, Robert C. "The Case for Professional Boards". *Harvard Business Review*, diciembre de 2010, 50.

"Succeeding at Succession". *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, 29-35.

Tuggle, Christopher S., Karen Schnatterly y Richard A. Johnson. "Attention Patterns in the Boardroom: How Board Composition and Processes Affect Discussion of Entrepreneurial Issues", *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 550-571.

Walters, Bruce A., Mark Kroll y Peter Wright, "The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post-IPO Performance". *The Academy of Management Journal* 53, núm. 3 (junio de 2010): 572-595.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE



Ejercicio 6A

Realizar un análisis FODA para el segmento de negocios de Disney, Parks & Resorts

Objetivo

Cada segmento de negocio de Disney debe presentar un análisis FODA a los altos ejecutivos de la corporación quienes combinan los análisis divisionales en un análisis corporativo general. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo del análisis FODA. El segmento de negocio de Disney Parks & Resorts ha crecido al ritmo de la línea de cruceros de clase mundial de Disney, ocho Disney Vacation Club (con más de 1000 000 miembros), Adventures by Disney (toda una experiencia turística alrededor del mundo y guiada por Disney) y cinco lugares

turísticos (los cuales abarcan 11 parques temáticos, incluidas algunas entidades independientes en copropiedad o propiedad) en tres continentes: Disneyland Resort, Anaheim, California; Walt Disney World Resort, Lake Buena Vista, Florida; Tokio Disney Resort, Urayasu, Chiba; Disneyland Resort Paris, Marne La Valle, France; y Hong Kong Disneyland, Penny's Bay, Lantau Island.

Instrucciones

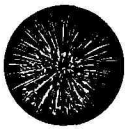
Paso 1 Revise el segmento de negocios de Parks & Resorts de Disney, según se describe en el caso de integración y en el *informe anual* y *formulario 10K* más recientes de la empresa.

Paso 2 Analice la información de la industria y la competitiva perteneciente al segmento de negocios de Parks & Resorts, también analice a sus competidores como Royal Caribbean y Carnival y parques temáticos rivales como Sea World, Busch Gardens y Six Flags.

Paso 3 Haga equipo con otros dos estudiantes en su clase. Juntos elaboren una matriz FODA para el segmento de negocios Parks & Resorts de Disney. Siga los lineamientos para el análisis FODA ofrecidos en el capítulo, e incluya una notación del tipo (F4, A3) al final de cada estrategia. Incluya tres estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes (FO, FA, DA, DO). Sea específico en lo concerniente a sus estrategias, evite términos genéricos como integración hacia adelante.

Paso 4 Entregue al profesor su matriz FODA desarrollada en equipo, para su calificación.

Ejercicio 6B



Desarrollar una matriz FODA para Walt Disney

Objetivo

La técnica de formulación de estrategias más usada entre las empresas estadounidenses es la matriz FODA. El ejercicio requiere el desarrollo de una matriz FODA para Disney. Combinar los factores internos y externos clave en una matriz FODA exige una buena dosis de habilidades intuitivas y conceptuales. Mejorará practicando el desarrollo de matrices FODA.

Instrucciones

Recuerde del ejercicio 1A que quizá ya haya determinado las oportunidades/amenazas externas y las fortalezas/debilidades internas. Esta información podría utilizarla para resolver este ejercicio. Siga los pasos presentados a continuación:

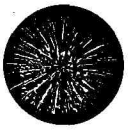
Paso 1 En una hoja de papel, elabore un diagrama de nueve casillas que representará su matriz FODA. Etiquete cada una.

Paso 2 Anote las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades en su diagrama.

Paso 3 Combine los factores externos y los internos para generar estrategias alternativas factibles para Disney. Anote las estrategias FO, DO, FA Y DA en las casillas correspondientes de su matriz FODA. Utilice las anotaciones adecuadas para indicar la base lógica de estas estrategias. No necesariamente tiene que anotar estrategias en las cuatro casillas de estrategias.

Paso 4 Compare su matriz FODA con la matriz FODA de otro estudiante. Analice las principales diferencias.

Ejercicio 6C



Desarrollar una matriz PEYEA para el segmento de negocios de Disney, Media Networks Business

Objetivo

Cada segmento de negocio de Disney debe presentar un análisis FODA a los altos ejecutivos de la corporación quienes combinan los análisis divisionales un análisis corporativo general. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo del análisis FODA.

Una división de Walt Disney es Media Networks, la cual comprende una vasta variedad de negocios de transmisiones por televisión abierta, por cable, por radio, editoriales y negocios en internet como: Disney-ABC Television Group, ESPN Inc., Walt Disney Internet Group, estaciones de televisión propiedad de ABC, ABC Television Network, ABC Daytime, ABC Entertainment Group, ABC News, Disney Channel Worldwide, ABC Family and SOAPnet, Disney-ABC Domestic Television y Disney-ABC ESPN Television, Radio Disney Network y la novela ya publicada, *Hyperion*. ESPN es líder mundial en entretenimiento deportivo.

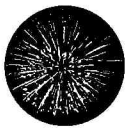
Instrucciones

Paso 1 Revise el segmento de negocio Media Networks de Disney según se describe en el caso de cohesión, así como en el *informe anual* y el *formulario 10K* más recientes de la empresa. Revise el resumen de la información financiera de la división.

Paso 2 Revise la información competitiva y de la industria perteneciente al segmento de negocio Media Networks de Disney. Una de las principales rivales de Disney es CBS Broadcasting, Inc.

Paso 3 Desarrolle una matriz FODA para el segmento de negocio de Media Networks de Disney. Escriba una sinopsis ejecutiva que resuma las estrategias que usted recomienda para este segmento de negocios, dado su análisis FODA. Evite términos vagos y genéricos como el de desarrollo de mercado.

Ejercicio 6D



Desarrollar una matriz PEYEA para Walt Disney

Objetivo

¿Debe Disney aplicar estrategias agresivas, conservadoras competitivas o defensivas? Desarrolle una matriz FODA para Disney y así sea capaz de contestar esta pregunta. Abunde sobre las implicaciones estratégicas de su vector direccional. Sea específico en términos de las estrategias que podrían beneficiar a Disney.

Instrucciones

Paso 1 Haga equipo con otros dos de sus compañeros de clase y desarrollen una matriz FODA para Disney.

Paso 2 Diagramen en el pizarrón una matriz FODA. Compare su matriz con las matrices de los otros equipos.

Paso 3 Analice las implicaciones de su matriz FODA.

Ejercicio 6E



Desarrollar una matriz BCG para Walt Disney

Objetivo

Las matrices de cartera son muy utilizadas en las organizaciones multidivisionales para ayudar a identificar y elegir qué estrategias aplicar. Un análisis BCG identifica las divisiones que deben recibir menos recursos que las demás. También puede identificar algunas divisiones en las que se debe desinvertir. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo de matrices BCG.

Instrucciones

Paso 1 Coloque los siguientes encabezados en las cinco columnas trazadas en su hoja de papel: divisiones, ingresos, utilidades, posición de la participación relativa de mercado, tasa de crecimiento industrial. En el extremo inferior izquierdo de su hoja, enumere las divisiones geográficas de Disney. Ahora regrese al caso de cohesión y busque información en la página 28, para completar las casillas en su tabla de datos.

Paso 2 Desarrolle una matriz BCG para Disney.

Paso 3 Compare su matriz BCG con las matrices de los demás estudiantes. Analice las principales diferencias.

Ejercicio 6F



Desarrollar una matriz MCPE para Walt Disney

Objetivo

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz de planeación estratégica cuantitativa para determinar el atractivo relativo de las diferentes alternativas estratégicas.

Instrucciones

Paso 1 Reúnase con otros dos estudiantes en la clase para desarrollar una MCPE para Disney.

Paso 2 Anote sus estrategias en el pizarrón y sus sumas del puntaje de atractivo total. Compare las estrategias de su equipo y las CTA de los demás equipos. Asegúrese de no asignar el mismo puntaje PA

en un renglón determinado. Recuerde que debe anotar guiones a lo largo de todo el renglón cuando pase por él.

Paso 3 Analice cualquier diferencia importante.

Ejercicio 6G

Formular estrategias individuales

Objetivo

Las personas y las organizaciones son muy parecidos en muchos sentidos. Ambos tienen competidores y ambos deben planificar para el futuro. Cada persona y organización se enfrenta a ciertas oportunidades y amenazas externas y a algunas fortalezas y debilidades internas. Ambos establecen objetivos y asignan recursos. Esta y otras similitudes hacen posible que las personas utilicen muchos conceptos y herramientas de la administración estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar cómo pueden utilizar las personas la matriz FODA para planear su futuro. A medida que se acerca a finalizar su carrera y a comenzar entrevistas para conseguir empleo, la planificación cobra una gran importancia.

Instrucciones

En una hoja de papel, construya una matriz FODA. Incluya lo que considere como sus principales oportunidades externas, sus principales amenazas externas, sus principales fortalezas y sus principales debilidades. Una debilidad interna podría ser un promedio de calificaciones bajo. Una oportunidad externa podría ser que su universidad ofreciera un programa de posgrado que le interese. Combine los factores internos y externos clave, para lo cual, anote en la casilla adecuada de la matriz las acciones o estrategias alternativas que le permitirán aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades externas y minimizar el impacto de las amenazas externas. Asegúrese de utilizar la notación de combinación adecuada en las casillas de estrategias de la matriz. Como cada persona (y organización) es única, no hay una respuesta correcta para este ejercicio.

Ejercicio 6H

La prueba maquiavélica

Objetivo

La finalidad de este ejercicio es mejorar su comprensión y consciencia del impacto que pueden tener los factores conductuales y políticos sobre el análisis y elección de estrategias.

Instrucciones

Paso 1 Numere una hoja de papel del 1 al 10. Para cada uno de los 10 enunciados siguientes, anote un número del 1 al 5 que indique su actitud,

Donde

1 = bastante en desacuerdo.
2 = un poco en desacuerdo.
3 = mi actitud es neutral.
4 = un poco de acuerdo.
5 = bastante de acuerdo.

1. La mejor forma de manejar a la gente es decirles lo que quieren escuchar.
2. Cuando usted le pide a alguien que haga algo por usted, es mejor dar la razón real de lo que quiere, en lugar de una razón más convincente.
3. Todos aquellos que confían completamente en alguien más están en problemas.
4. Es difícil aventajar en algo sin hacer un poco de trampa.
5. Es más fácil asumir que todas las personas tienen alguna tendencia viciosa, la cual saldrá a la luz cuando se les ofrezca una oportunidad.
6. Uno debe actuar sólo cuando es moralmente correcto.
7. La naturaleza de la mayoría de las personas es buena.
8. No hay escusas para mentirle a alguien.
9. La mayoría de las personas olvidan con más facilidad la muerte de su padre que la pérdida de su propiedad.
10. En términos generales, la gente no trabajaría a menos que estuviera obligada a hacerlo.

Paso 2 Sume los números que anotó al lado de los enunciados 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Esta suma es el Subtotal 1. Para los otros cuatro enunciados, invierta los números que anotó, de manera que el *5* se convierte en *1*, el *4* en *2*, el *2* en *4*, el *1* en *5*, y el *3* se queda como *3*. Después sume esos cuatro números para obtener el Subtotal 2. Por último sume el Subtotal 1 y el Subtotal 2 para obtener su Puntaje final.

Su puntaje final

Su puntaje final es su puntaje maquiavélico. Los principios maquiavélicos se definen en el diccionario como "manipuladores, deshonestos, engañosos y que favorecen el utilitarismo político sobre la moralidad". Estas tácticas no son deseables, no son éticas y no se recomiendan en el proceso de administración estratégica. Sin embargo, quizá encuentre a algunos individuos maquiavélicos en su carrera, así que tenga cuidado. Es importante para los estrategas no manipular a otros en la búsqueda de los objetivos organizacionales. Las personas de hoy reconocen y resienten las tácitas manipuladoras más que nunca. J. R. Ewing (en el programa de televisión de la década de 1980, *Dallas*) era un buen ejemplo de alguien con un alto puntaje (mayor a 30). El National Opinion Research Center utilizó este breve cuestionario en una muestra aleatoria de adultos estadounidenses y encontró que la puntuación final promedio a nivel nacional era de 25.[1] Cuanto más alto es su puntaje, más tendencias maquiavélicas (manipuladoras) tiene. La siguiente escala describe las puntuaciones individuales en esta prueba:

- Por debajo de 16: nunca utiliza la manipulación como herramienta.
- De 16 a 20: Rara vez utiliza la manipulación como herramienta.
- De 21 a 25: A veces utiliza la manipulación como herramienta.
- De 26 a 30: Con frecuencia utiliza la manipulación como herramienta.
- Más de 30: Siempre utiliza la manipulación como herramienta.

Desarrollo de la prueba

El doctor Richard Christie desarrolló la prueba maquiavélica y sus investigaciones sugieren las siguientes tendencias:

1. Los hombres por lo general son más maquiavélicos que las mujeres.
2. No hay una diferencia significativa entre maquiavélicos altos y maquiavélicos bajos en las mediciones de inteligencia o capacidad.
3. Aunque los maquiavélicos altos están desapegados de los demás, lo están en un sentido patológico.
4. Los puntajes maquiavélicos no se relacionan estadísticamente con valores autoritarios.
5. Los maquiavélicos altos tienen a dedicarse a profesiones que enfatizan el control y la manipulación de las personas –por ejemplo, abogados, psiquiatras y científicos de la conducta.
6. El maquiavelismo no tiene una relación significativa con las mayoría de las características demográficas como el nivel educativo o el estado civil.
7. Los maquiavélicos altos tienden a provenir de la ciudad o a tener antecedentes urbanos.
8. Los adultos mayores tienden a presentar puntajes maquiavélicos más bajos que los adultos más jóvenes.[2]

Un clásico sobre el poder en las relaciones, *El príncipe*, fue escrito por Niccolo Machiavelli. A continuación se muestran algunos extractos de *El príncipe*:

A los hombres hay que conquistarlos o eliminarlos, porque si se vengan de las ofensas leves, de las graves no pueden; así que la ofensa que se haga al hombre debe ser tal, que le resulte imposible vengarse.

Debe pues considerarse que no hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer triunfar, ni más peligroso de manejar, que introducir nuevas leyes. El innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas.

Por ello, un príncipe hábil debe hallar una manera por la cual sus ciudadanos siempre y en todo momento tengan necesidad de su autoridad y así le serán siempre fieles.

Un príncipe debe mostrarse piadoso, fiel, humano, recto y religioso, y así mismo serlo en la realidad, pero debe estar dispuesto a irse al otro extremo de ello si fuese necesaro.[3]

Notas

1. Richard Christie y Florence Geis, *Studies in Machiavellianism* (Orlando, FL: Academic Press, 1970). El material de este ejercicio se adaptó con la autorización de los autores y de Academic Press.
2. Ibíd., 82-83.
3. Niccolo Machiavelli, *The Prince* (New York: The Washington Press, 1963).

Ejercicio 6I

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

Objetivo

Desarrollar una matriz BCG para muchas organizaciones sin fines de lucro, como colegios y universidades es un ejercicio útil. Desde luego no hay utilidades para cada división o departamentos –y en algunos casos tampoco ingresos. No obstante, puede ser creativo al respecto y desarrollar una matriz BCG. Por ejemplo, el segmento en los círculos puede representar el número de graduados que encuentran trabajo al terminar la carrera, número de profesores que imparte materias en tal área, o algunas otras variables que considere importantes. El tamaño de los círculos puede representar el número de estudiantes especializados en determinados departamentos o áreas.

Instrucciones

Paso 1 En una hoja de papel, desarrolle una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las escuelas, *departamentos o colegios académicos.*

Paso 2 Diagrame su matriz BCG en el pizarrón.

Paso 3 Analice las diferencias entre las matrices del pizarrón.

Ejercicio 6J

La función de la junta directiva

Objetivo

Este ejercicio le dará una mejor comprensión de la función de la junta directiva en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Instrucciones

Identifique a alguna persona en su comunidad que forme parte de una junta directiva. Haga una cita para entrevistarla y busque respuestas a las siguientes preguntas. Resuma sus hallazgos en un informe oral de cinco minutos para la clase.

- ¿De qué junta es usted miembro?
- ¿Con cuánta frecuencia se reúnen?
- ¿Por cuánto tiempo ha estado en esta junta directiva?
- ¿Qué función desempeña el consejo en esta empresa?
- ¿Cómo ha cambiando esta función en los últimos años?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en el papel de la junta directiva?
- ¿Cuánto se prepara para las reuniones de la junta?
- ¿Hasta qué grado participa en la administración estratégica de la empresa?

Ejercicio 6K

Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

Objetivo

La matriz de la estrategia principal es una herramienta muy conocida para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden posicionarse en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la estrategia principal. Asimismo, las divisiones de una empresa pueden posicionarse del mismo modo. Las estrategias adecuadas para una organización se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le dará experiencia en el desarrollo de la matriz de la estrategia principal.

Instrucciones

Mediante la información financiera de finales de 2010, prepare una matriz de la estrategia principal en una hoja de papel aparte. Escriba los nombres respectivos de la empresa en el cuadrante correspondiente de la matriz. A partir de este análisis, ¿qué estrategias recomienda a cada empresa?

Empresa	Crecimiento porcentual de los ingresos de la empresa	Industria	Crecimiento porcentual de los ingresos de la industria
	Margen operativo porcentual		Margen operativo porcentual
Lockheed Martin	2.90	Aeroespacial/ejército	19.30
	8.50		10.66
Caterpillar	57.20	Equipo de construcción y troquelado	12.20
	11.21		8.57
Hershey	11.10	Confitería	0.10
	17.79		12.91
Merck	1.40	Fabricantes de medicamentos	10.50
	21.01		11.96
Barnes & Noble	4.10	Ventas al detalle especializadas.	5.90
	−0.89		4.32

Fuente: Basado en la información de www.finance.yahoo.com el 7/15/2011.