

## Capítulo 1: Visión general de la dirección estratégica

### La naturaleza de la administración estratégica:

**Las consideraciones globales prácticamente repercuten en toda la decisión estratégica:** Los fundamentos de la administración estratégica dependen de que los gerentes adquieran una mejor comprensión tanto de la competencia como de los mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no solo a nivel local.

**El comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial de la administración estratégica:** Cada vez son más las empresas que logran una ventaja competitiva al usar Internet para la venta y comunicación directas con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas y competidores, que podrían estar dispersos por todo el mundo. El comercio electrónico permite reducir los gastos y las molestias que implican el tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y una mayor rentabilidad.

**El ambiente se ha convertido en un importante asunto estratégico:** El calentamiento global, el bioterrorismo y la creciente contaminación sugieren que tal vez no exista amenaza más grande para las empresas y la sociedad que la continua explotación y aniquilación de nuestro entorno natural.

### ¿Qué es la dirección estratégica?

#### Definición de dirección estratégica

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.

#### Etapas de la dirección estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.
- **Implementación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing. Suele denominarse “etapa de acción” Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.

- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Hay tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia:
  - Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
  - Medir el desempeño
  - Realizar acciones correctivas.El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

En grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos:

- Corporativo
- Divisional
- Funcional

### **Integrar la intuición y el análisis**

La intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles.

La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúan integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. En la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica. El pensamiento analítico y el intuitivo se complementan.

### **Adaptarse al cambio**

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el 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, hace mucho que las fronteras dejaron de existir.

## **Términos clave para la administración estratégica**

### **Ventaja competitiva**

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una *ventaja competitiva*. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

- La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
- La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

### **Estrategas**

Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

### **Declaración de la visión y la misión**

*Una declaración de la visión* responde a la pregunta: “en que nos queremos convertir”. Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. *Las declaraciones de la misión* son “declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.

### **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 significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo externas. Existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar. La fuerza de un competidor constituye una amenaza. Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

### **Fortalezas y debilidades internas**

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con diferencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

### **Objetivos a largo plazo**

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

### **Estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

### **Objetivos anuales**

Los objetivos anuales son logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.

### **Políticas**

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales, las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

### **El modelo de la administración estratégica**

Cada modelo representa algún tipo de proceso. El modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planeamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

### **Beneficios de la administración estratégica**

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El dialogo y la participación son integrantes esenciales.

Otorgar facultades de decisión es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

### **Beneficios financieros**

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

### **Beneficios no financieros**

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de los niveles divisionales y funcionales.

### **Por qué algunas empresas no realizan una planeación estratégica.**

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados.

Algunas razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- **Las estructuras de recompensas son deficientes:** cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de compensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos.
- **Soluciones de emergencia:** en ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de la crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
- **Es una pérdida de tiempo:** algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable.
- **Es muy cara:** la cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- **Holgazanería:** en ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Miedo al fracaso:** si no se realiza ninguna acción, el riesgo a fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante.
- **Exceso de confianza:** conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal.
- **Malas experiencias anteriores:** es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación.

- **Interés personal:** cuando una persona ha aumentado su status, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo v cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido:** los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- **Un sincero conflicto de opiniones:** en ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto.
- **Desconfianza:** tal vez los empleados no confíen en la administración.

### **Obstáculos en la planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso intrincado y complejo que lleva a cualquier organización a terrenos desconocidos.

Deben puntos a considerarse:

- utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye al cambio.
- Hay que considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

### **Directrices para una administración estratégica eficaz.**

Cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización.

Algunas directrices importantes para la administración estratégica eficaz:

Mantener el proceso de administración estratégica tan simple y poco rutinario como sea posible. Elimine toda jerga y lenguaje arcaico sobre la planeación. El proceso no debe ser totalmente predecible. Dé mayor importancia a los planes sustentados en las palabras y use los números solo como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, esto significa que no cuentan con una estrategia o no la comprenden. Estimule el pensamiento y la acción que desafíen las suposiciones que subyacen en la estrategia corporativa actual. Dé la bienvenida a las malas noticias. Si la estrategia no está funcionando, los gerentes deben saberlo. Desarrolle una cultura corporativa en la que se comprendan el papel de la administración estratégica y sus propósitos esenciales. No permita que los “técnicos” se adueñen del proceso.

### **Ética empresarial y administración estratégica**

La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica.

### **Comparación entre la estrategia militar y la empresarial**

Una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implementa y evalúa con un criterio de competencia, mientras que la militar se basa en un criterio de conflicto. El conflicto militar y la competencia empresarial tienen tanto en común que muchas técnicas de administración estratégicas se aplican de igual manera para ambos.

Tanto las organizaciones militares como las empresariales deben adaptarse al cambio y mejorar constantemente para tener éxito.

### **Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales**

Tal vez la mayor ventaja sea que las empresas consiguen nuevos clientes para sus productos y servicios, lo que les permite aumentar sus ingresos. El incremento en los ingresos y las ganancias es un objetivo común en todas las organizaciones y es algo que esperan los accionistas porque representa una medida del éxito de la organización.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar o aumentar sus operaciones internacionales:

- Las operaciones en el extranjero pueden absorber el exceso de capacidad.
- Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en localidades cercanas a las materias primas o a una mano de obra barata.
- Es posible que no exista la competencia en los mercados extranjeros.
- Las operaciones en el extranjero pueden dar como resultado una reducción en los aranceles, una disminución en los impuestos y un trato político más favorable en otros países.
- Las empresas conjuntas permiten a las organizaciones aprender la tecnología, culturas y prácticas comerciales de otros pueblos y establecer contacto con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores en países extranjeros.
- Muchos gobiernos y países ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
- Las economías de escala pueden obtener mucho de las operaciones en mercados globales antes que de las que se circunscriban a mercados nacionales.

También existen varias posibles desventajas de iniciar, continuar o ampliar las prácticas comerciales más allá de las fronteras nacionales. Un riesgo es que las operaciones en el extranjero pueden ser presa de facciones nacionales. Otras desventajas incluyen las siguientes:

- Las empresas se enfrentan con fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas diferentes y poco comprendidas cuando realizan operaciones comerciales internacionalmente.
- Las debilidades de los competidores en tierras extranjeras a menudo se sobrestiman, y las fortalezas a menudo se subestiman.
- El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, y esto en ocasiones genera barreras para la comunicación y problema en las relaciones con las personas.
- Obtener la comprensión de las organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, la Zona de Libre comercio en América Latina, el Banco Internacional para la recuperación y el desarrollo y la corporación financiera internacional es difícil, pero a menudo es necesario para realizar operaciones comerciales en el extranjero.
- Tratar con uno o más sistemas monetarios complica las operaciones comerciales internacionales.
- La disponibilidad, profundidad y confiabilidad de la información económica.

## **Capítulo 2: La visión y la misión de la empresa**

### **¿Qué queremos llegar a ser?**

Una visión clave provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La visión se debe establecer antes que cualquier otra cosa, debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

La misión de un negocio es fundamental para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y de las estructuras administrativas.

### **La visión vs. La misión**

**Misión:** responde a ¿Cuál es nuestro negocio?

**visión:** responde a ¿Qué queremos llegar a ser?

Se podría decir que las utilidades son el principal motivador de una corporación, pero las utilidades por si solas no bastan para motivar a la gente. Las utilidades y la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a la fuerza laboral. Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

### **El proceso de desarrollo de la declaración de la misión**

Un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar la declaración de la misión consiste en elegir primero varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo. Luego se les pide que preparen una declaración de la misión para su propia organización. Un facilitador o comité de gerentes de alto rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes. A continuación, se realizan las



modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento.

El proceso de desarrollo de la declaración de la misión representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo de la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión integrados por los gerentes para redactarla y modificarla. Algunas empresas contratan a consultores o facilitadores externos para dirigir el proceso y auxiliar con el borrador.

### **Importancia de las declaraciones**

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz está bien documentada en la bibliografía.

### **La solución de puntos de vista divergentes**

Desarrollar una amplia declaración de la misión es importante porque durante el proceso existe la posibilidad de descubrir y resolver los diferentes puntos de vista entre los gerentes.

¿Cuál es nuestra misión?, implica una decisión sincera; una decisión sincera debe basarse en puntos de vista divergentes para que exista la posibilidad de que sea correcta y eficaz. Desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas alternativas, cada una de las cuales se basa en diferentes supuestos concernientes a la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión de alto riesgo.

### **Características de la declaración de la misión**

#### **Una declaración de actitud**

Una declaración de misión es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, cubre un amplio espectro, al menos por dos razones principales:

Primera, una buena declaración de la misión permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles.

Segundo, una declaración de la misión debe ser amplia para reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma. Entre los grupos de interés se incluyen los empleados, gerentes, accionistas, juntas directivas, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, autoridades (locales, estatales, federales y extranjeras), sindicatos, competidores, grupos ecologistas y público en general.

#### **Una declaración de política social**

El término *política social* abarca la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos de una organización. Por eso, la política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa. Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos. La política social de una organización debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégico-administrativas, incluso en el desarrollo de la declaración de la misión. La política social corporativa debe diseñarse y expresarse durante la formulación de la estrategia,

establecerse y administrarse durante la implementación de esta última, y confirmarse o modificarse durante su evaluación.

### **Componentes de la declaración de la misión**

Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos y servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados:** ¿En dónde compete la empresa geográficamente?
- **Tecnología:** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- **Preocupación por su imagen pública:** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados:** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

### **Redactar y evaluar las declaraciones de la misión**

No existe una declaración de misión que sea la mejor para una organización en particular, así que se requiere de buen juicio al momento de evaluarlas. Algunas personas son más exigentes que otras en calificar de esta forma las declaraciones de la misión.

## Capítulo 3: La evaluación externa

### La naturaleza de la auditoría externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

### Fuerzas externas clave

Las fuerzas externas se clasifican en cinco categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores.

### El proceso de realizar una auditoría externa

El proceso debe implicar a la mayor cantidad de gerentes y empleados que sea posible. La participación del proceso de administración estratégica deriva en la comprensión y el compromiso por parte de todos los miembros de la organización. Los individuos aprecian tener la oportunidad de aportar ideas y de obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados en los que se desenvuelve su empresa.

Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.

Una vez reunida la información, hay que aislarla y evaluarla. Se necesitará de una reunión, o varias, entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria.

### El enfoque de la organización industrial (I/O)

El enfoque de la organización industrial (I/O) sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva.

Los teóricos del enfoque I/O sostienen que la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados.

### Fuerzas económicas

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del

capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye.

### **La economía en Rusia**

La burocracia política en Rusia dificulta el progreso económico, el libre comercio y la iniciativa empresarial. Los empresarios rusos que no se muestran favorables a los gobiernos locales se ven sometidos a auditorías fiscales, multas excesivas e inspecciones en sus negocios, y con frecuencia se ven forzados a cerrar sus negocios.

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

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los estadounidenses.

### **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas.

### **Fuerzas tecnológicas**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en las superconductividades están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de la salud.

Internet actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar su nivel de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

### **Fuerzas competitivas**

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

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia. Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones.

La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

### **Programa de inteligencia competitiva**

La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía.

Cuanta más información y conocimientos reúnan una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas claves.

### **Cooperación entre los competidores**

Cada vez se usan más las estrategias que hacen hincapié en la cooperación entre los competidores. Las empresas estadounidenses a menudo se unen en alianzas sobre todo para evitar inversiones, pues les interesa más reducir los costos y riesgos que entrar a nuevas actividades comerciales o mercados que adquirir nuevas habilidades.

### **El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos**

Los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden ser geográficos o áreas o segmentos de producto. Los investigadores utilizan términos como *grado de semejanza de los mercados* y *similitud de los recursos* para estudiar la rivalidad entre los competidores. El *grado de semejanza de los mercados* se define como el número e importancia de los mercados en los que una empresa compute con sus rivales. La *similitud de los recursos* es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.

### **Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra.

Las cinco fuerzas:

- **Rivalidad entre empresas competitivas:** la rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo a medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realizan una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

- **Ingreso potencial de nuevos competidores:** Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entran en la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración del mercado.
- **Capacidad de negociación de los proveedores:** afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por:
  - Reducir el costo de inventarios y logística
  - Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación
  - Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos
  - Lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.
- **Capacidad de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

### **Fuentes de información externa**

Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas. Las fuentes publicadas de información estratégicas incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

### **Herramientas y técnicas de pronóstico**

Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. Pronosticar es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica. Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

Las herramientas de pronóstico se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro.

### **Hacer suposiciones**

La planeación sería imposible sin las suposiciones. Las suposiciones se definen como “las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerente tiene escaso control, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados”. Las estrategias enfrentan un sinnúmero de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.

Las suposiciones sólo se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tendrán mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa. Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias.

### **El desafío global**

Cada vez más países de todo el mundo dan la bienvenida a la inversión y el capital extranjero. Como resultado, los mercados de mano de obra se vuelven más internacionales.

### **Corporaciones multinacionales**

Las corporaciones multinacionales enfrentan varios riesgos únicos, como la expropiación de activos, pérdidas monetarias por las fluctuaciones en las tasas de cambio, interpretaciones desfavorables en los tribunales extranjeros sobre contratos y acuerdos, disturbios sociales y políticos, restricciones a las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales. Antes de entrar en los mercados internacionales, las empresas deben analizar detalladamente publicaciones e informes referentes a las patentes, buscar el consejo de organizaciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, formar sociedades y llevar a cabo una exhaustiva investigación para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en nuevos mercados.

### **Globalización**

La globalización es un proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación. Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país. Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo.

La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, incluyendo una tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, el surgimiento de compradores y vendedores internacionales, y el comercio electrónico y la transmisión instantánea de dinero e información entre los continentes.

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

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave.
2. Asigne una ponderación a cada factor.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada total para la organización.

**La matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz identifica los principales competidores de una compañía, así como las fortalezas y debilidades principales en relación con las con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (EFE y MPC) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.

Otros factores que se incluyen a menudo en este análisis son las extensiones 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 eficacia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio exterior.