



## PARTE 1

### *Perspectiva general de la dirección estratégica*

# 1

## LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



### DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué es la dirección estratégica?
- Términos clave en la dirección estratégica
- El modelo de dirección estratégica
- Beneficios de la dirección estratégica
- Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica
- Errores en la planeación estratégica
- Guías de acción para la dirección estratégica eficaz
- Ética de negocios y dirección estratégica
- Comparación de la estrategia en los negocios con la estrategia militar
- La naturaleza de la competencia mundial
- Caso de integración: American Airlines (AMR), Inc., 2002

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1A**

*Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR)*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1B**

*Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR)*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1C**

*La ética de espiar a los competidores*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1D**

*Planeación estratégica para mi universidad*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1E**

*Planeación estratégica en una empresa local*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1F**

*¿Recluta mi universidad en países extranjeros?*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 1G**

*Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE)*

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

*Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:*

1. Describir el proceso de dirección estratégica.
2. Explicar la necesidad de integrar el análisis y la intuición en la dirección estratégica.
3. Definir y dar ejemplos de términos clave en la dirección estratégica.
4. Analizar la naturaleza de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia.
5. Describir los beneficios de una dirección estratégica adecuada.
6. Explicar por qué una ética correcta constituye un buen negocio en la dirección estratégica.
7. Explicar las ventajas y las desventajas de ingresar a los mercados mundiales.
8. Analizar la importancia de *El arte de la guerra* de Sun Tzu en la dirección estratégica.



## CITAS TRASCENDENTES

Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos hacer cambios oportunos.

ABRAHAM LINCOLN

Sin una estrategia, una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a dónde ir.

JOEL ROSS Y MICHAEL KAMI

Los planes son menos importantes que la planeación.

DALE McCONKEY

La formulación de la estrategia creará una ventaja competitiva siempre y cuando el proceso dé un significado a los empleados en las trincheras.

DAVID HURST

La mayoría de nosotros tiene temor al cambio. Aunque nuestras mentes dicen que el cambio es normal, nuestros estómagos tiemblan con la posibilidad de cambio; pero para los estrategas y gerentes de hoy, no hay otra opción sino el cambio.

ROBERT WATERMAN, HIJO

Si los negocios no se basan en fundamentos éticos, no son benéficos para la sociedad y pasarán al olvido, igual que todas las demás combinaciones deshonestas.

C. MAX KILLAN

Si un hombre no piensa en lo que está distante, encontrará pesar pronto. El que no se preocupa por lo que está lejano encontrará rápidamente algo peor de qué preocuparse.

CONFUCIO

Es humano tomar decisiones con base en la emoción, más que en los hechos, pero nada podría ser más ilógico.

TOSHIBA CORPORATION

Ninguna empresa puede hacer todo. Aun si tiene el dinero, nunca tendrá suficiente personal adecuado. Tiene que establecer prioridades. Lo peor que se puede hacer es un poco de todo. Esto asegura que nada se lleve a cabo. Es mejor elegir la peor prioridad que ninguna en absoluto.

PETER DRUCKER

Los ejecutivos, consultores y profesores de escuelas de administración están de acuerdo en que la planeación estratégica es ahora el aspecto más importante de la gerencia y lo seguirá siendo durante los cinco años siguientes. La estrategia se ha convertido en una parte de la agenda principal de muchas empresas hoy día. La planeación estratégica regresa con fuerza.

JOHN BYRNE

Los planificadores no deben planear sino servir como facilitadores, catalizadores, investigadores, educadores y sintetizadores para dirigir el proceso de planeación con eficacia.

A. HAX Y N. MAJLUF

## VISITE LA RED

Este sitio Web, diseñado por el autor, Fred David, especialmente para este texto, ofrece herramientas de planeación estratégica, plantillas, vínculos e información que ayudarán de manera directa a los estudiantes de dirección estratégica en el análisis de casos. Strategic Management Club Online:  
[www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com)

Este capítulo ofrece una perspectiva general de la dirección estratégica, ya que presenta un modelo práctico e integrador del proceso de dirección estratégica, define las actividades y términos básicos de la dirección estratégica y analiza la importancia de la ética de negocios.

Este capítulo inicia con varios temas que impregnan todos los apartados de este texto. En primer lugar, *los asuntos mundiales ejercen impacto en casi todas las decisiones estratégicas*. Las fronteras de los países ya no definen los límites de nuestra imaginación, pues ver y apreciar el mundo desde el punto de vista de otros se ha convertido en un asunto de supervivencia para las empresas. Las bases de la dirección estratégica dependen de que los gerentes comprendan a los competidores, 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 sólo a nivel local. Todos los capítulos de este texto ofrecen una sección denominada “Perspectiva mundial” para destacar la importancia de los factores mundiales en la dirección estratégica.

El segundo tema trata sobre el *comercio electrónico (e-commerce)*, el cual se ha convertido en una *herramienta vital de la dirección estratégica*. Un número creciente de empresas logra una ventaja competitiva por medio del uso del Internet para dirigir las ventas y para comunicarse con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas, y competidores dispersos a nivel mundial. El comercio electrónico permite a las empresas vender productos, anunciar, comprar provisiones, eliminar a los intermediarios, controlar el inventario, eliminar el trabajo administrativo y compartir información. En resumen, el comercio electrónico reduce al mínimo los gastos y la pérdida de tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, dando así como resultado un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, productos mejorados y mayor rentabilidad.

El Internet y las computadoras personales están cambiando la manera en que organizamos nuestras vidas, habitamos nuestros hogares y nos relacionamos e interactuamos con familiares, amigos, vecinos e incluso con nosotros mismos. El Internet promueve una interminable comparación en las compras, lo que permite a los consumidores de todo el mundo unirse para solicitar descuentos; también ha transferido el poder de las empresas a los individuos con tanta rapidez que en la próxima década podrían haber “regulaciones” impuestas a grupos de consumidores. Los políticos podrían debatir algún día sobre la necesidad de establecer una “regulación sobre los consumidores” en lugar de una “regulación sobre las grandes empresas” debido a que el Internet otorga poder a los individuos. Los compradores acostumbraban enfrentar grandes obstáculos al intentar obtener el mejor precio y servicio, como el tiempo limitado y la comparación de datos, pero, ahora, los consumidores pueden analizar con rapidez cientos de ofertas de vendedores o entrar a sitios Web como CompareNet.com, el cual ofrece información detallada sobre más de 100 000 productos de consumo.

El Internet ha cambiado la naturaleza misma de la compra y venta en casi todas las industrias. Ha cambiado de manera fundamental la economía de las empresas en todas las industrias a nivel mundial. Los términos y los nombres de empresas como banda ancha, e-Bay, e-Trade, comercio electrónico, correo electrónico y e-Toys se han convertido en parte integral de la vida diaria en todo el mundo. El comercio electrónico entre empresas es cinco veces mayor que el comercio electrónico de los consumidores. El 74 % de los estadounidenses considera que el Internet cambiará a la sociedad más que el teléfono y la televisión juntos.<sup>1</sup> Cada capítulo incluye una sección denominada “Perspectiva del comercio electrónico”, para ilustrar la forma en que el comercio electrónico influye en el proceso de dirección estratégica.

Un tercer tema aborda el hecho de que *el ambiente natural se ha vuelto un asunto estratégico importante*. El calentamiento mundial, el bioterrorismo y el aumento de la contaminación sugieren que quizá no haya una amenaza mayor para los negocios y la sociedad que la explotación y la destrucción de nuestro ambiente natural. Mark Starik, de la George Washington University, comenta: “Detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológico a nivel mundial. . . es un asunto estratégico que requiere atención inmediata y considerable de parte de todas las empresas y gerentes.” Todos los capítulos incluyen una sección denominada “Perspectiva del medio ambiente natural”, para ilustrar la manera en que las empresas abordan los problemas relacionados con el ambiente natural y el bioterrorismo.



## ¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?

Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: “¡Oye, tú no puedes correr más que ese oso!” El primer director respondió: “Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡pero seguramente sí más que tú!” Esta historia capta el concepto de la dirección estratégica, que es lograr y mantener una ventaja competitiva.

### Definición de dirección estratégica

La *dirección estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término *dirección estratégica* se utiliza en este texto como sinónimo del término *planeación estratégica*. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término *planeación estratégica* se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El término *dirección estratégica* se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, Política de negocios, el cual integra el material de todos los cursos de negocios. El Strategic Management Club Online que puede visitar en [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) ofrece muchos beneficios a los estudiantes de política de negocios.

### Etapas de la dirección estratégica

El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La *formulación de la estrategia* incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la

---

### VISITE LA RED

*Este sitio Web, diseñado por el editor, Prentice Hall, especialmente para este texto, proporciona exámenes de muestra y materiales adicionales para complementar los conceptos del capítulo.*  
[www.pearsonedlatino.com/david](http://www.pearsonedlatino.com/david)

---

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

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

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

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

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

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

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa:

...es decir, plantear la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?” La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.<sup>2</sup>

## VISITE LA RED

Proporciona una agradable narración relacionada con la formulación y la implantación de la estrategia en la Southern Polytechnic State University.  
<http://www.spsu.edu/planassess/strategic.htm>

### Integración de la intuición y el análisis

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la *intuición* es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles. Algunos gerentes y propietarios de empresas declaran poseer habilidades extraordinarias para utilizar la intuición como único recurso al diseñar estrategias brillantes; por ejemplo, Alfred Sloan describió a Will Durant, quien organizó a General Motors Corporation, como: “un hombre que procedería en un curso de acción guiado únicamente, según puedo decir, por cierto destello intuitivo de brillantez. Nunca se sintió obligado a realizar una búsqueda precisa de los hechos; aun así, en ocasiones, sus juicios eran sorprendentemente correctos”.<sup>3</sup> Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: “creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo”.<sup>4</sup>

Aunque algunas empresas de hoy día sobreviven y prosperan porque poseen genios intuitivos que las dirigen, muchas no son tan afortunadas. La mayor parte de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones. En la toma de decisiones no se trata de elegir entre un abordaje intuitivo y uno analítico, sino que los gerentes de todos los niveles de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de dirección estratégica. El pensamiento analítico y el pensamiento intuitivo se complementan entre sí.

La forma de pensar: “ya tomé mi decisión, no me molesten con los hechos”, no es dirección por medio de la intuición, sino dirección por medio de la ignorancia.<sup>5</sup> Drucker dice: “creo en la intuición sólo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan a las personas y en la dirección quiebran a las empresas”.<sup>6</sup> Henderson observa:

Hoy día, la velocidad del cambio, da lugar a un mundo de negocios en el que las prácticas habituales de dirección en las empresas son cada vez más inadecuadas. Cuando los cambios ocurrían con lentitud, la experiencia por sí sola era una guía apropiada. Sin embargo, las filosofías de dirección basadas en la intuición y la experiencia son inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y producen consecuencias importantes e irreversibles.<sup>7</sup>

En cierto sentido, el proceso de dirección estratégica intenta duplicar, integrar y complementar con el análisis lo que existe en la mente de una persona intuitiva y brillante que conoce la empresa.

### Adaptación al cambio

El proceso de dirección estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están aumentando en forma drástica. Considere, por ejemplo, el comercio electrónico, la medicina láser, la guerra contra el terrorismo, la recesión económica, el envejecimiento de la población, el escándalo de Enron y la manía por las fusiones. Para sobrevivir, todas las empresas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

---

#### VISITE LA RED

*Ofrece títulos y descripciones breves de muchos libros relacionados con la planeación estratégica.*  
[www.ccp.ca/information/management/planning/mgmtplan.html](http://www.ccp.ca/information/management/planning/mgmtplan.html)

---



---

#### VISITE LA RED

*Revela que las estrategias pueden cambiarse constantemente.*  
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld041.htm>

---

El proceso de dirección estratégica tiene como objetivo permitir que las empresas se adapten con eficacia al cambio a largo plazo. Waterman comenta:

En el ambiente de negocios actual, más que en cualquier otra era precedente, lo único que permanece constante es el cambio. Las empresas exitosas manejan el cambio en forma eficaz, adaptando continuamente su trabajo administrativo, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los golpes y superar las fuerzas que destruyen la competencia.<sup>8</sup>

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando a las empresas y a la sociedad actual. En un mapa político, las fronteras entre los países son claras, pero en un mapa competitivo que muestra el flujo real de actividad financiera e industrial, las fronteras han desaparecido. El veloz flujo de información ha eliminado las fronteras nacionales de tal manera que las personas de todo el mundo ven por sí mismas la forma de vivir de otras personas. La gente viaja más al extranjero; diez millones de japoneses viajan al extranjero anualmente. Las personas emigran cada vez más; por ejemplo, los alemanes a Inglaterra y los mexicanos a Estados Unidos. Como indica la perspectiva mundial, las empresas estadounidenses enfrentan a competidores de muchas industrias. Nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras con ciudadanos mundiales, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

La necesidad de adaptarse al cambio conduce a las empresas a plantearse preguntas clave de dirección estratégica como: “¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?”, “¿estamos en las áreas adecuadas?”, “¿debemos reestructurar nuestra empresa?”, “¿qué nuevos competidores ingresan a nuestra industria?”, “¿qué estrategias debemos seguir?”, “¿cómo están cambiando nuestros clientes?”, “¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado?”

## VISITE LA RED

*Revela que la estrategia real proviene de la vinculación de la estrategia planeada con los cambios reactivos.*

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld032.htm>



## TÉRMINOS CLAVE EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Antes de analizar con mayor profundidad la dirección estratégica, debemos definir ocho términos clave: estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

### Estrategas

Los *estrategas* son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario. Jay Conger, profesor de comportamiento organizacional en la London Business School y autor de *Building Leaders*, comenta: “Todos los estrategas tienen que ser directores generales en aprendizaje, pues estamos en un periodo de cambio constante. Si nuestros líderes no son reconocidos como modelos capaces de adaptarse con facilidad durante este periodo, entonces nuestras empresas tampoco se adaptarán, porque finalmente el liderazgo consiste en ser un modelo a seguir”. En 2001 y 2002, muchos directores generales fueron despedidos, incluidos Jacques Nasser de Ford Motor Company, Peter Bonfield de British Telecom, Lars Ramqvist de Ericsson, James Goodwin de UAL y Shailesh Mehta de Providian.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos. Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable



## PERSPECTIVA GLOBAL

### ¿Dominan las empresas estadounidenses todas las industrias?

La clasificación anual de las empresas más grandes del mundo que realiza *The Wall Street Journal* revela que las empresas estadounidenses están siendo amenazadas en muchas industrias. Las diez compañías de seguros y los

diez bancos más grandes del mundo se presentan en la siguiente lista en orden de importancia. Observe que las empresas estadounidenses no dominan estas dos industrias:

<i>Compañías de seguros</i>	<i>Bancos</i>
Axa Group, Francia	Deutsche Bank, Alemania
Allianz Group, Alemania	UBS, Suiza
Nippon Life, Japón	Bank of Tokio-Mitsubishi, Japón
Zenkyoren & Prefectural Ins. Federations, Japón	Bank of America, Estados Unidos
Dai-ichi Mutual Life, Japón	Fuji Bank, Japón
American International Group, Estados Unidos	ABN Amro, Holanda
Metropolitan Life Insurance, Estados Unidos	HSBC Holdings, Reino Unido
Sumitomo Life, Japón	Credit Suisse Group, Suiza
Zurich Financial Services Group, Suiza	Bayerische Hypotheken & Vereinsbank, Alemania
Prudential Corporation, Reino Unido	Sumitomo Bank, Japón

*Fuente:* Adaptado de "See World Business" section, *The Wall Street Journal* (27 de septiembre, de 1999): R30.

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

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

Algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien afirma que las empresas tienen tremendas obligaciones sociales. Otros apoyan a Milton Friedman, un economista, quien declara que las empresas no tienen ninguna obligación de hacer nada más por la sociedad que lo requerido legalmente. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los costos futuros, porque si esto no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir. Los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que benefician más a la empresa.

### Declaraciones de la visión y la misión

En la actualidad, muchas empresas elaboran una *declaración de la visión* que responda la pregunta "¿qué queremos llegar a ser?" La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión están integradas por una sola oración; por ejemplo, la declaración de la visión de Stokes Eye Clinic, ubicada en Florence, Carolina del Sur, es "Nuestra visión es cuidar su visión". La visión del Institute of Management



Accountants es: “liderazgo mundial en educación, certificación y práctica de la contabilidad administrativa y la dirección financiera”.

Las *declaraciones de la misión* son: “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”.<sup>9</sup> Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿cuál es nuestro negocio?” La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. La elaboración de una declaración de la misión impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro. Como ejemplo, se presenta a continuación la declaración de la misión de Microsoft:

La misión de Microsoft es crear software para la computadora personal que confiera poder y enriquezca a las personas en el lugar de trabajo, la escuela y el hogar. La visión inicial de Microsoft de contar con una computadora en cada escritorio y en cada hogar se vincula hoy día con un fuerte compromiso hacia las tecnologías relacionadas con el Internet que incrementen el poder y el alcance de la computadora personal y de sus usuarios. Como el proveedor de software líder en el mundo, Microsoft lucha por crear productos innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestros clientes. Al mismo tiempo, entendemos que el éxito a largo plazo es más que sólo elaborar grandes productos. Descubra lo que queremos decir cuando hablamos de vivir nuestros valores ([www.microsoft.com/mscorp/](http://www.microsoft.com/mscorp/)).

### Oportunidades y amenazas externas

Las *oportunidades* y las *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término *externo*. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios en la población, los cambios en los valores y actitudes laborales, la exploración espacial, los empaques reciclables y la competencia creciente de empresas extranjeras son ejemplos de oportunidades o amenazas para las empresas. Estos tipos de cambios crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, las necesidades de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias. Muchas empresas e industrias enfrentan la amenaza externa real de las ventas en línea que captan una participación en el mercado cada vez mayor en su industria; por ejemplo, se espera que las compras de abarrotes en línea alcancen los 10 800 millones de dólares para el año 2003, para desgracia de los tenderos tradicionales.<sup>10</sup>

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda. La fortaleza de un competidor podría ser una amenaza. Los disturbios en el Medio Oriente, el aumento de los costos de la energía o la guerra contra el terrorismo podrían representar una oportunidad o una amenaza. El ataque al World Trade Center produjo una disminución brusca en los viajes, lo cual representó una amenaza externa para las líneas aéreas, líneas de cruceros y empresas hoteleras. Para mitigar el efecto de esta amenaza, Starwood Hotels & Resorts congeló todos los gastos de capital mayores a 3 millones de dólares, incluyendo el desarrollo del opulento St. Regis Hotel and Towers en San Francisco. Muchas otras cadenas hoteleras, incluyendo a Motel 6, Red Roof Inn, Park Place, Caesars Palace y Omni Hotels, cesaron también su expansión y redujeron los gastos.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

### Fortalezas y debilidades internas

Las *fortalezas* y las *debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Las fortalezas y las debilidades se determinan en relación con los competidores. Una deficiencia o superioridad *relativa* constituye una información importante. Además, las fortalezas y las debilidades se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento; por ejemplo, una fortaleza podría consistir en la posesión de recursos naturales o de una reputación histórica en la calidad. Las fortalezas y las debilidades se podrían determinar en relación con los propios objetivos de una empresa; por ejemplo, la rotación frecuente del inventario no sería una fortaleza para una empresa que no intenta quedarse sin inventario.

Los factores internos se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios representativos de la industria. Varios tipos de estudios se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar los factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

### Objetivos a largo plazo

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. *Largo plazo*, significa más de un año en la mayoría de las empresas. Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división. Los objetivos a largo plazo de Minnesota Power son lograr el 13% del rendimiento sobre el capital (RSC) en su compañía principal de servicio eléctrico, el 14% de RSC en sus operaciones de recursos hidráulicos y el 15% de RSC en empresas de apoyo. Minnesota Power intenta también permanecer dentro del 25% más alto de las compañías de servicio eléctrico estadounidenses en términos del cociente entre el mercado y los libros de las acciones ordinarias, y mantener un crecimiento anual del 5% en las ganancias por acción.

### Estrategias

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. La tabla 1-1 describe las estrategias que siguen actualmente Barnes & Noble, SunTrust Banks y Yahoo!.

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. En la actualidad, Boston Market y Kentucky Fried Chicken (KFC) luchan cada una con estrategias similares para vender pollo como comida rápida. Boston Market está renovando sus 680 restaurantes para ofrecer gabinetes, sillas acolchadas y un menú más amplio. La empresa ha integrado 40 nuevos restaurantes en el 2002. A finales del 2001, KFC lanzó una campaña publicitaria por televisión con un costo de 200 millones de dólares que presentaba a la estrella de *Seinfeld*, Jason Alexander, con un nuevo lema: "Existe la comida rápida. Entonces existe KFC". KFC está eliminando las cajas de cartón y comienza a servir alimentos en platos de plástico negro; similar a lo que hace Boston Market. KFC

TABLA 1-1 Las estrategias de tres empresas en el año 2002

BARNES & NOBLE
Barnes & Noble, el vendedor de libros más importante, vaciló en utilizar una estrategia en línea, mientras que la empresa de nueva formación Amazon.com captó una importante participación en el mercado en la venta de libros en línea. A pesar de los gastos de capital elevados y de la publicidad masiva en años recientes, Barnes & Noble sigue teniendo apenas un poco más de la décima parte del tamaño en línea de Amazon.com. Desde el principio, Barnes & Noble no quiso “comerse” a su propia franquicia principal. La lección para las demás empresas es que el Internet no tolera la precaución ni la vacilación. Muchas empresas de construcción “vacilan” en aplicar una estrategia en línea debido al “canibalismo” percibido con las ventas tradicionales. La precaución puede conducir al desastre.
SUNTRUST BANKS
SunTrust Banks sigue una estrategia horizontal dinámica por medio de la adquisición de otros bancos. SunTrust adquirió todos los negocios de Huntington Bancshares en Florida a finales del año 2001, después de perder la oportunidad de adquirir Wachovia en ese mismo año. En su lugar, First Union adquirió Wachovia. La adquisición de Huntington incrementó la participación en el mercado de SunTrust en Florida del 10 al 12%, colocándolo en el tercer lugar en Florida después de Bank of America (22%) y Wachovia (15%). SunTrust, con base en Atlanta, obtuvo por medio de esta adquisición las 143 sucursales de Huntington en Florida para complementar sus 400 sucursales existentes en ese estado.
YAHOO!
La estrategia de Yahoo! es cambiar la obtención del 80% de sus ingresos por medio de la publicidad, a la obtención de mayores ingresos por medio de clientes que pagan por sus servicios. Yahoo! diseñó una nueva estrategia para ofrecer servicios como páginas Web personalizadas, suscripciones de audio y videos de música a cambio de un pago. Desde sus inicios, Yahoo! había proporcionado servicios gratuitos para ganar clientes y obtener sus ganancias de anunciantes. Los analistas, quienes se muestran escépticos de que la nueva estrategia de Yahoo! logre éxito, disminuyeron el precio de las acciones de la empresa de 88.75 dólares de finales del año 2000, a 9.90 dólares a fines del 2001. Yahoo! despidió al 20 % de su personal (casi mil empleados) en el 2001. Yahoo! también está estableciendo alianzas estratégicas, como su nuevo acuerdo con SBC Communications para ofrecer conjuntamente acceso a Internet de alta velocidad para las líneas telefónicas de SBC, usando la marca comercial de Yahoo! y el servicio Web. La formación de alianzas estratégicas es un nuevo impulso de dirección estratégica muy importante para la década del año 2000 (este tema se abordará en el capítulo 5).

también está renovando sus 5 300 restaurantes en Estados Unidos, proporcionando iluminación especial y mesas similares a las de los cafés. Los empleados de las dos empresas dependen de sus respectivos equipos de gerentes de alto nivel para seguir estrategias eficaces; de otro modo, la desaparición de las empresas podría ser factible debido a una excesiva y fuerte competencia.<sup>11</sup> (El capítulo 5 analiza formas de estrategias alternativas.)

### Objetivos anuales

Los *objetivos anuales* son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios; deben establecerse en los niveles de dirección, de división y funcionales de las grandes empresas, y deben ser propuestos de acuerdo con los logros de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia (SIG). Cualquier empresa requiere una serie de objetivos anuales para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implantación estratégica, mientras que los

objetivos a largo plazo son importantes sobre todo en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan la base para la distribución de los recursos.

Campbell Soup Corporation posee el objetivo anual de lograr 20% de crecimiento en las ganancias, 20% del RSC y 20% del rendimiento sobre el efectivo invertido. La empresa denomina a este objetivo como GRE, por ganancias, rendimientos y efectivo.

## Políticas

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes.

Las políticas se establecen con frecuencia en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de cómputo. Las políticas se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse a una sola división o a nivel funcional y aplicarse a actividades o departamentos operativos específicos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.

Muchas investigaciones sugieren que una fuerza laboral más saludable tiene mayor capacidad de implantar estrategias de manera eficiente y eficaz. El National Center for Health Promotion calcula que más del 80% de todas las empresas estadounidenses cuentan con políticas que prohíben fumar; las cuales se derivan comúnmente de objetivos anuales que intentan reducir los costos médicos de la empresa relacionados con el ausentismo, así como ofrecer un ambiente laboral saludable.



## EL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

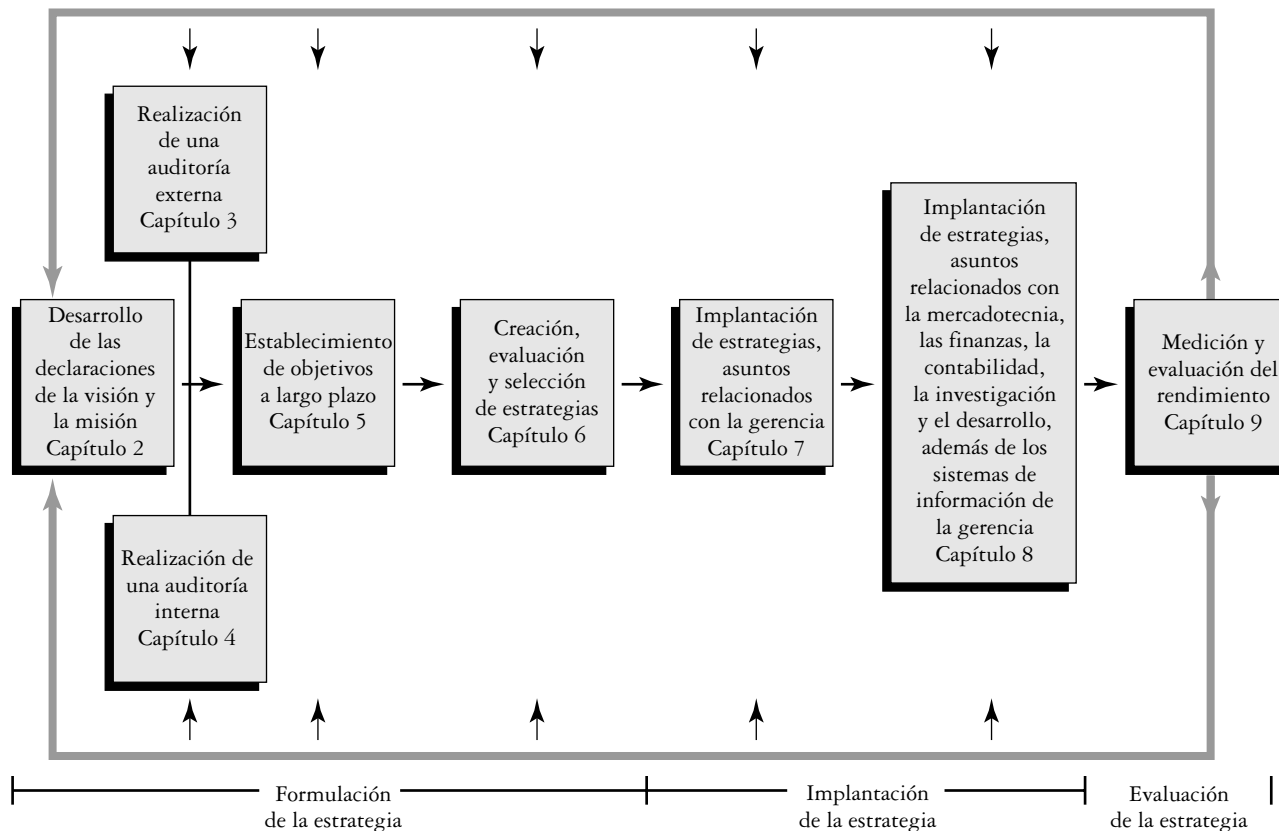
El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. El esquema que ilustra la figura 1-1 es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de dirección estratégica.<sup>12</sup> Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo, el cual aparece en todos los capítulos subsecuentes con modificaciones en las áreas apropiadas para mostrar el enfoque particular de cada capítulo.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma con-

FIGURA 1-1

Un modelo integral de dirección estratégica



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

tinua, no sólo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como *retiros*. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación

del proceso de dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño.<sup>13</sup>



## BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica.<sup>14</sup> *La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.* A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El diálogo y la participación son ingredientes importantes. El director general de Rockwell Internacional explica: “Creemos que contar con empleados completamente informados en todos los niveles de la empresa es fundamental para una dirección estratégica eficaz. Esperamos que cada segmento de la empresa informe a todos los empleados sobre los objetivos, la dirección, el progreso hacia el logro de objetivos de la empresa, así como sobre nuestros clientes, competidores y planes de productos.”

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El *otorgamiento de poder* es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado.<sup>15</sup> Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en “propietarios” de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y los empleados deben par-

---

### VISITE LA RED

*Explica en detalle la manera de elaborar un plan estratégico y compara este documento con un plan de negocios.*

<http://www.planware.org/strategy.htm#1>

---

participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

### Beneficios financieros

La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan.<sup>16</sup> Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica 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. Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.

Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras. Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera.

Dun & Bradstreet informa que más de 100 000 empresas en Estados Unidos fracasan anualmente. Entre los fracasos de empresas están la quiebra, la pérdida de los bienes hipotecados, las liquidaciones y las sindicaturas ordenadas por un juez. Aunque muchos factores pueden conducir al fracaso de una empresa, además de la falta de una dirección estratégica eficaz, la planeación de conceptos y herramientas descritas en este texto pueden rendir beneficios financieros importantes a cualquier empresa. Un sitio Web excelente para las empresas que participan de la planeación estratégica es [www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com).

### Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción.

Además de conferir poder a los gerentes y empleados, la dirección estratégica establece el orden y la disciplina en una empresa que, de otra manera, caminaría de manera vacilante; representa el inicio de un sistema de dirección eficiente y eficaz. La dirección estratégica renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de tomar acciones correctivas. El proceso de dirección estratégica proporciona a todos los gerentes y empleados de una empresa las bases para identificar y razonar la necesidad del cambio, y los ayuda también a ver este cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.

---

#### VISITE LA RED

Proporciona una narración excelente sobre los "Beneficios de la planeación estratégica", "Errores de la planeación estratégica" y los "Pasos para llevar a cabo la planeación estratégica".  
<http://www.entarga.com/stratplan/index.htm>

---

3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.<sup>17</sup>



### MOTIVOS POR LOS QUE ALGUNAS EMPRESAS NO LLEVAN A CABO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- *Estructuras de recompensa inadecuadas.* Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.
- *Manejo de crisis.* Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- *Pérdida de tiempo.* Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- *Demasiado costosa.* Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- *Pereza.* Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- *Contentos con el éxito.* En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- *Temor al fracaso.* Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- *Confianza excesiva.* Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- *Experiencia previa desagradable.* Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.

---

#### VISITE LA RED

Proporciona un buen análisis de las limitaciones del proceso de planeación estratégica dentro de una empresa.  
<http://www.mindtools.com/plfailpl.html>

---



- *Interés en sí mismo.* Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.
- *Temor a lo desconocido.* Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- *Diferencias honestas de opinión.* Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- *Sospecha.* Los empleados no deben confiar en la gerencia.<sup>18</sup>



## ERRORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica:

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica sólo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.
- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.<sup>19</sup>



## GUÍAS DE ACCIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EFICAZ

La incapacidad de seguir ciertas directrices al llevar a cabo la dirección estratégica fomenta la crítica del proceso y crea problemas para la empresa. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser la determinación de la calidad del proceso de dirección estratégica. Es necesario plantear preguntas como: “¿es la dirección estratégica en nuestra empresa un proceso en el que se involucra al personal o un proceso administrativo?”:

Incluso el plan estratégico mejor diseñado será de poco provecho si no se implanta. Muchas empresas tienden a gastar una cantidad exorbitante de tiempo, dinero y esfuerzo en el diseño de un plan estratégico, tratando a los medios y circunstancias bajo las cuales

### VISITE LA RED

Ofrece razones por las que algunas empresas evitan la planeación estratégica. <http://www.des.calstate.edu/limitations.html>

se implantará como ideas de último momento. El cambio se produce a través de la implantación y la evaluación, no a través del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se implanta de manera adecuada logrará más que un plan perfecto que nunca se pone en marcha.<sup>20</sup>

La dirección estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúa a sí mismo; más bien debe ser un proceso de aprendizaje de autorreflexión que familiarice a los gerentes y empleados de la empresa con los problemas estratégicos clave y las alternativas posibles para resolver dichos problemas. La dirección estratégica no debe volverse ritualista, acartonada, armada, ni demasiado formal, ni previsible ni rígida. Las palabras apoyadas por cifras, más que las cifras apoyadas por palabras, deben representar el medio para explicar los problemas estratégicos y las respuestas de la empresa. Un papel clave de los estrategas es facilitar el aprendizaje y el cambio continuos en la empresa.

R. T. Lenz ofreció algunas directrices importantes para la dirección estratégica eficaz:

Mantenga el proceso de dirección estratégica tan sencillo y poco rutinario como sea posible. Elimine el lenguaje confuso y misterioso. Recuerde, la dirección estratégica es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción, no simplemente un sistema formal para controlar. Para evitar el comportamiento rutinario, varíe las tareas, la integración de equipos, los formatos de las juntas y la calendarización de la planeación. El proceso no debe ser totalmente previsible y los ambientes se deben cambiar para estimular la creatividad. Destaque los planes orientados hacia las palabras con cifras como material de apoyo. Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en algo similar a un párrafo, es que no poseen una o no la entienden. Estimule el pensamiento y la acción que desafíen los supuestos basados en la estrategia actual de la empresa. Reciba con agrado las malas noticias, pues si la estrategia no funciona, los gerentes necesitan saberlo en forma urgente. Más aun, ninguna información pertinente debe clasificarse como inadmisible sólo porque no puede ser cuantificada. Cree una cultura corporativa que permita comprender el papel de la dirección estratégica y sus propósitos. No permita que los "técnicos" tomen el control del proceso, pues, en última instancia, es un proceso para estimular el aprendizaje y la acción. Hable de él en estos términos; preste atención a los aspectos psicológicos, sociales y políticos, así como a la infraestructura de la información y a los procedimientos administrativos que lo apoyen.<sup>21</sup>

Una directriz importante para la dirección estratégica eficaz es mantener una mente abierta. El deseo y el afán de tomar en cuenta la información reciente, los puntos de vista originales, las ideas frescas y las nuevas posibilidades son esenciales; todos los integrantes de la empresa deben compartir un espíritu de investigación y aprendizaje. Los estrategas, al igual que los directores generales, presidentes, propietarios de empresas pequeñas y jefes de oficinas gubernamentales, deben comprometerse a escuchar y a comprender las posturas de los gerentes, y ser capaces de volver a plantear dichas posturas para satisfacción de los gerentes. Además, los gerentes y empleados de la empresa deben describir las posturas de los estrategas a satisfacción de los mismos. Este grado de disciplina promueve la comprensión y el aprendizaje.

Ninguna empresa posee recursos ilimitados, no puede asumir una cantidad ilimitada de pasivo ni emitir una cantidad ilimitada de acciones para obtener capital; por lo tanto, ninguna empresa tiene la capacidad de seguir todas las estrategias que pudieran beneficiarla potencialmente. Por este motivo, siempre se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y distribuir los recursos de la empresa. La mayoría de las empresas tienen la posibilidad de seguir sólo algunas estrategias a nivel corporativo en un momento dado. Un gran error que los gerentes cometen es tratar de llevar a cabo demasiadas estrategias al mismo tiempo, diluyendo tanto los recursos de la empresa que todas las estrategias se ponen en peligro. Joseph Charyk, director general de The Communication Satellite Corporation (Comsat), comentó: "Debemos enfrentar la dura realidad de que Comsat no es capaz de hacer todo lo que desea y tomar duras decisiones en cuanto a las empresas que debemos conservar y las que debemos eliminar."

Las decisiones estratégicas requieren la elección entre opciones posibles, como decidir entre el largo plazo y el corto plazo, o entre el aumento al máximo de las utilidades y el incremento de

la riqueza de los accionistas. Existen también aspectos éticos. La elección de la estrategia requiere establecer juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de la estrategia da como resultado una pérdida de la postura y la rentabilidad competitivas. La mayor parte de las empresas actuales reconocen que los conceptos y las técnicas de dirección estratégica mejoran la eficacia de las decisiones. Los factores subjetivos como las actitudes hacia el riesgo, el interés en la responsabilidad social y la cultura de la empresa afectarán siempre las decisiones en la formulación de la estrategia, aunque las empresas requieren ser tan objetivas como sea posible al considerar los elementos cualitativos.



## ÉTICA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### VISITE LA RED

Describe "Por qué es necesario tener un código de ética" y ofrece "Directrices para elaborar un código de ética".  
[www.ethicsweb.ca/codes](http://www.ethicsweb.ca/codes)

La ética de negocios se define como los principios de conducta dentro de las empresas que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una buena ética de negocios es requisito previo para una dirección estratégica eficaz; una ética adecuada es sencillamente ¡un buen negocio!

Existe una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de la ética de negocios en Estados Unidos y en todo el mundo. Los estrategas son los individuos que tienen la mayor responsabilidad para garantizar que se fomenten y practiquen principios éticos elevados en la empresa. Todas las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia tienen por fuerza repercusiones éticas.

Los periódicos y las revistas de negocios informan diariamente sobre violaciones legales y morales de la conducta ética de empresas tanto públicas como privadas. Los gerentes y empleados de estas empresas deben tener cuidado de no convertirse en chivos expiatorios a quienes se culpe de los crímenes ambientales de la empresa. Dañar el ambiente natural es poco ético, ilegal y costoso. Actualmente, cuando las empresas enfrentan cargos criminales por contaminar el ambiente, atacan a sus gerentes y empleados para ganar el caso. Los despidos de estos últimos se están volviendo comunes en demandas legales relacionadas con la contaminación. Algunos gerentes de Darling Internacional, Inc. y Niagara Mohawk Power Corporation han sido despedidos por ser responsables indirectos de la contaminación del agua producida por sus empresas; por lo tanto, los gerentes y empleados deben tener cuidado para no ignorar, ocultar o menospreciar un problema de contaminación, pues podrían ser considerados personalmente responsables.

Una nueva ola de problemas éticos relacionados con la seguridad de los productos, la salud de los empleados, el acoso sexual, el sida en el área de trabajo, el tabaquismo, la lluvia ácida, los programas de ayuda a minorías, la eliminación de basura, las prácticas de negocios en el extranjero, el encubrimiento, las tácticas de toma de control, los conflictos de interés, la privacidad de los empleados, los regalos inadecuados, la seguridad de los registros de las empresas y los despidos ha acentuado la necesidad de los estrategas de elaborar un código definido de ética de negocios. United Technologies Corporation editó un código de ética de 21 páginas y nombró a un nuevo vicepresidente de ética de negocios. Baxter Travenol Laboratories, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, Exxon/Mobil, Dow Corning y Celanese son empresas que poseen códigos formales de ética de negocios. *Un código de ética de negocios* establece una base sobre la cual se diseñan las políticas para guiar las decisiones y el comportamiento diarios en el lugar de trabajo.

La explosión del Internet en el área laboral ha planteado muchas nuevas preguntas éticas en las empresas actuales; por ejemplo, United Parcel Service (UPS) descubrió recientemente a un empleado que dirigía un negocio personal desde su computadora. Hace poco, un empleado de Lockheed Martin envió un correo electrónico de contenido religioso a 60 mil colegas, lo cual inutilizó las redes de la empresa durante más de seis horas. Boeing es una empresa que al parecer ha aceptado lo inevitable al instituir una política que permite a los empleados utilizar los faxes, el correo electrónico y el Internet de la empresa para motivos personales con una: "duración y frecuencia razonables sin que afecten a la empresa". En contraste, Ameritech tiene una política que reza: "Las computadoras y otros equipos de la empresa serán utilizados únicamente para proporcionar servicio a los clientes y con otros propósitos de negocios."

### VISITE LA RED

Proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Jonson.  
<http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html>



## PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

### *Ética de negocios e Internet*

¿Usan los empleados el Internet en el trabajo para realizar operaciones bursátiles personales durante el día? ¿Envían los empleados correos electrónicos a amigos personales y familiares desde su lugar de trabajo? ¿Es ético que los empleados compren en línea mientras trabajan? ¿Buscan los empleados un nuevo empleo mientras están en línea en su lugar de trabajo? ¿Juegan los empleados en línea mientras están en el trabajo? Antes de responder estas preguntas, consideremos los siguientes hechos:

- La productividad de los empleados en el trabajo se deteriora en forma importante cuando en horas laborales muchos navegan en la red.
- A diferencia de las llamadas telefónicas, el correo electrónico se puede recuperar meses o años después y ser utilizado en contra de la empresa en un litigio.
- Cuando los empleados navegan en la red durante las horas laborales, llevan el nombre de la empresa junto con ellos a todas partes. Esto puede ser dañino para la empresa si los empleados visitan ciertos sitios como páginas racistas o material pornográfico.
- Ahora están disponibles paquetes de software para las empresas que informan sobre las visitas que hacen empleados individuales a sitios Web. La empresa Telemate.Net Software, Inc., con base en Atlanta, produce un software que informa a los gerentes quién visitó qué sitios, en qué momento y durante cuánto tiempo.
- Alrededor del 27% de las grandes empresas estadounidenses han comenzado a revisar el correo electrónico de sus empleados; este porcentaje es superior al de 1997, que correspondió al 15% de las empresas. Los empleados de BellSouth deben apretar el mouse de la computadora para aceptar un mensaje que les advierte en contra del uso indebido del correo electrónico y del Internet, y que además les avisa que sus acciones pueden ser vigiladas.

- Muchas empresas, como Boeing, otorgan el uso de Internet a sus empleados como una prestación, pero muchas de estas empresas descubren que este “incentivo” debe ser controlado.

Lockheed Martin introduce ahora a sus empleados a Internet para proporcionarles sesiones exhaustivas de capacitación sobre temas que incluyen ética de negocios, conformidad legal, acoso sexual y comercio durante el día. Lockheed posee incluso un juego de ética de Internet, Ethics Challenge, que cada empleado y gerente debe jugar una vez al año. En un periodo reciente de seis meses, Lockheed despidió a 25 empleados por violaciones éticas, suspendió a otros 14, amonestó por escrito a 51 personas y amonestó verbalmente a 146 empleados.

Poco después de haber instalado el software Telemate, Wolverton & Associates supieron que broadcast.com era el tercer sitio más visitado por la empresa, pues las personas bajan música de ese sitio. Mientras que E\*TRADE fue el octavo sitio más visitado de la empresa, pues las personas realizan sus operaciones bursátiles durante el día en ese sitio.

Una investigación reciente revela que el 38% de las empresas de hoy día deciden guardar y revisar los mensajes que los empleados envían por correo electrónico. Esto representa un incremento del 15% desde 1997. Además, el 54% de las empresas vigilan también las conexiones a Internet que realizan los empleados y el 29% de las empresas bloquea el acceso a sitios Web no autorizados o inadecuados.<sup>22</sup>

*Fuente:* Adaptado de Michael McCarthy, “Virtual Morality: A New Workplace Quandary”, *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1; Michael McCarthy, “Now the Boss Knows Where You’re Clicking”, *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999), y Michael McCarthy, “How One Firm Tracks Ethics Electronically”, *The Wall Street Journal* (21 de octubre de 1999): B1.

La perspectiva del comercio electrónico se centra en los problemas sobre ética de negocios relacionados con el Internet; sin embargo, contar simplemente con un código de ética no es suficiente para garantizar un comportamiento ético en los negocios. Un código de ética podría ser visto como una trampa de relaciones públicas, una serie de temas o como escaparate. Para tener la seguridad de que el código sea leído, entendido, creído y recordado, las empresas deben conducir periódicamente talleres sobre ética para sensibilizar al personal sobre las circunstancias laborales en las que puedan surgir problemas éticos.<sup>23</sup> Si los empleados ven ejemplos de castigos por violar el código y de recompensa por respetarlo, esto ayuda a reforzar la importancia del código de ética de una empresa.

La privacidad en Internet es un problema ético de grandes proporciones. Existe cierta presión a nivel nacional de que existan garantías por parte de la industria en cuanto a que los niños

### **VISITE LA RED**

*Un sitio Web excelente para obtener información adicional en relación con la ética de negocios es [www.ethicsweb.ca/codes](http://www.ethicsweb.ca/codes), el cual describe “Por qué es necesario tener un código de ética” y ofrece “Directrices para elaborar un código de ética”.*

obtengan el permiso de los padres antes de proporcionar sus nombres, edades y otros detalles privados a empresas que dirigen sitios Web. Los defensores de la privacidad exigen nuevas regulaciones gubernamentales para hacer cumplir la protección de los usuarios jóvenes.

Millones de usuarios de computadoras están preocupados por la privacidad en Internet, y desean que el gobierno estadounidense apruebe leyes sobre la manera en que se recaba y usa la información. Los anunciantes, vendedores, empresas y personas con diferentes motivos para espiar a otras personas descubren con facilidad en Internet preferencias de compra, pasatiempos, los ingresos, información médica, números de seguro social, direcciones, direcciones previas, preferencias sexuales, compras con tarjetas de crédito, boletos de viajes, convenios de divorcio y muchas cosas más. Muchos usuarios de Internet están listos para lo que denominan “algo de ley y orden” en el ciberespacio.



## PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

### *Combate al terrorismo*

A la luz de los ataques al World Trade Center, al Pentágono y los ataques con ántrax, existen muchas cosas que las empresas pueden y deben hacer para ayudar en la guerra mundial para combatir el terrorismo. Las empresas deben incluir como parte de su preocupación continua por los problemas del ambiente natural la consideración de decisiones y gastos para combatir el terrorismo biológico o químico, ya que éste puede ejercer un impacto en sus empresas. Después de que el correo contaminado con ántrax comenzó a llegar a las oficinas gubernamentales y de negocios, las empresas empezaron a implantar medidas de seguridad como el uso de guantes en oficinas de correos, la protección de los conductos de ventilación de los edificios y el establecimiento de líneas telefónicas de emergencia para obtener antibióticos. Las oficinas de correo son la primera línea de defensa en contra del bioterrorismo.

Según los centros para el control de enfermedades, la mayor amenaza terrorista que podría ejercer un impacto en las operaciones de negocios proviene de siete agentes: ántrax, viruela, neumonía, toxina botulínica, tularemia, filovirus como el ébola y arnavirus como la fiebre de Lassa. Los agentes patógenos o las toxinas pueden ser rociadas desde un avión o colocados en los sistemas de aire acondicionado o hidráulicos de edificios y fábricas; los métodos para diseminar los agentes biológicos mortales son casi ilimitados. Entre los virus considerados como agentes peligrosos según el Acta Antiterrorismo y Pena de Muerte Efectiva están el morbilivirus equino, el virus de la encefalitis equina venezolana, el virus marburg, el virus de la fiebre de Rift Valley y el virus de la fiebre amarilla. El acta incluye además las siguientes bacterias: *Yersinia pestis* (peste), ántrax, *Burkholderia pseudomallei* y *Clostridium botulinum*.

Existen también muchas armas químicas que podrían destruir el ambiente natural y la vida como el gas mostaza, el dióxido de nitrógeno y toxinas nerviosas como

el gas sarín. Algunas empresas son más vulnerables que otras y necesitan ser mucho más decididas al tomar acciones para protegerse a sí mismas y a sus operaciones del terrorismo en contra del ambiente natural. Ninguna industria o empresa es inmune a esta amenaza, pero las dos industrias siguientes son especialmente vulnerables.

- **Transporte:** líneas aéreas, ferrocarriles, camiones y cruceros. La seguridad en los aeropuertos se ha cuadruplicado debido a la vulnerabilidad especial de estas formas de transporte y los pasajeros de nuevo se sienten cómodos con la idea de volar. Los ferrocarriles han iniciado la inspección de vías y equipo, túneles y centros de telecomunicaciones. Las empresas de transporte han aumentado su comunicación con las oficinas federales respecto a la seguridad e inteligencia. Las empresas de camiones han reforzado la seguridad en las terminales y los conductores permanecen ahora en sus unidades el mayor tiempo posible. La selección cuidadosa de los conductores y empleados de empresas de transporte y de cruceros es una práctica común.
- **Químicos:** farmacéuticos y agrícolas. Los terroristas podrían atacar las instalaciones y operaciones de empresas químicas, en especial las que manejan agentes mortales, como las empresas farmacéuticas y agrícolas, por lo que es necesaria aumentar la seguridad en todos los aspectos de operaciones específicas. Las empresas deben evaluar de nuevo la cantidad de información química que ofrecen en sus sitios Web; la selección cuidadosa de todos los empleados está justificada.

*Fuente:* Adaptado de Laura Johannes y Martin Chase, “Experts Say Bioterrorism Threat is Real, Yet Likelihood Is Uncertain”, *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B6; Ted Bridis, “State of the Union: America the Vulnerable?”, *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2001): B1 y B4.

Debido a la naturaleza mundial del comercio electrónico, cualquier regulación gubernamental estadounidense que obstaculice el libre flujo de la información no tendrá mucho peso en lugares como Moldavia, sitio de actividades pornográficas por teléfono, pero quizá los Estados Unidos debería por lo menos establecer una norma para las regulaciones del comercio electrónico que otros países pudieran considerar adoptar.

Una “cultura” ética necesita impregnar las empresas. Para ayudar a crear una cultura ética, Citicorp diseñó un juego de mesa sobre ética de negocios en la que participan 40 mil empleados en 45 países. Este juego, denominado La Ética Laboral, plantea a los jugadores preguntas sobre ética de negocios como cuál sería la forma de tratar con un cliente que le ofrece a un empleado boletos para el fútbol a cambio de una forma de impuestos con una fecha anterior. Diana Robertson, de Wharton School, considera que el juego es eficaz porque es interactivo. Muchas empresas, como Prime Computer y Kmart, han creado un código de conducta que describe las expectativas éticas y ofrece ejemplos de situaciones que surgen a menudo en sus empresas. Los gerentes y empleados de Harris Corporation reciben la advertencia de que si no informan sobre una violación ética realizada por otros podrían ser despedidos.

Una razón por la que los salarios de los estrategas son altos en comparación con los de otras personas en una empresa es que los estrategas deben asumir los riesgos morales de la empresa; ellos son responsables de la creación, la comunicación y la aplicación del código de ética de negocios para sus empresas. Aunque la responsabilidad principal de garantizar el comportamiento ético depende de los estrategas de una empresa, una parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes es ejercer un liderazgo ético por medio del ejemplo y la demostración constantes. Los gerentes ocupan puestos que les permiten influir y educar a muchas personas y esto los hace responsables del desarrollo y la implantación de la toma de decisiones éticas. Gellerman y Drucker ofrecen, respectivamente, algunos buenos consejos para los gerentes:

Todos los gerentes se arriesgan a dar de más debido a lo que sus empresas les exigen. Pero los mismos superiores que te presionan para que hagas más cosas, o que las hagas mejor, o más rápido o a un menor costo te darán la espalda si cruzas la sutil línea entre lo correcto y lo indebido. Te culparán por rebasar las instrucciones o por ignorar sus advertencias. Los gerentes más listos saben que la mejor respuesta a la pregunta: “¿qué lejos es tan lejos?” es no tratar de descubrirlo.<sup>24</sup>

Un hombre (o mujer) podría saber muy poco, tener un desempeño deficiente, carecer de juicio y habilidad y sin embargo no hacer mucho daño como gerente. Pero, si esa persona carece de carácter e integridad (sin importar cuánto conocimiento tenga, qué tan brillante o qué tan exitoso sea), destruye: destruye a las personas, el recurso más valioso de la empresa; destruye el espíritu, y destruye el rendimiento. Porque el espíritu de una empresa se crea desde el nivel más alto. Si una empresa es grande en espíritu, es porque el espíritu de la gente que ocupa los niveles altos es grande. Si el espíritu decae, lo hace porque los niveles altos se pudren. Como reza el proverbio: “los árboles mueren desde lo alto”. Nadie se debe convertir en un estratega a menos que desee que su carácter sirva como modelo para sus subordinados.<sup>25</sup>

Ninguna sociedad del mundo es capaz de competir por mucho tiempo o con éxito si las personas se roban unas a otras o no confían en nadie, si se requiere confirmación notariada de cada información, si cada desacuerdo termina en un litigio o si el gobierno tiene que regular las empresas para que sean honestas: ser deshonesto produce dolores de cabeza, ineficiencia y desperdicio. La historia demuestra que mientras mayor sea la confianza de las personas en la ética de una institución o sociedad, mayor será su fortaleza económica. Las relaciones en los negocios se construyen principalmente con la confianza mutua y la reputación. Las decisiones a corto plazo basadas en la avaricia y en una ética cuestionable no permiten que exista la honestidad necesaria para ganar la confianza de los demás. Muchas empresas consideran que la capacitación en ética y una cultura ética crean una ventaja estratégica.

---

### VISITE LA RED

El sitio Web <http://www.ethics.ubc.ca/resources/business/codes.html> proporciona ejemplos de códigos de ética de negocios para empresas como Halliburton y Johnson & Johnson.

---

Entre las acciones de negocios consideradas como poco éticas están la publicidad o las etiquetas engañosas, ocasionar daño ambiental, la seguridad deficiente de los productos o servicios, el incremento de las cuentas de gastos de representación, el abuso de información privilegiada, la eliminación de desechos prohibidos o los productos defectuosos; en los mercados extranjeros, la falta de igualdad de oportunidades para las mujeres y las minorías, el establecimiento de precios excesivos, las tomas de control hostiles, el traslado de los empleos al extranjero y el uso de mano de obra no sindicalizada en una tienda sindical.<sup>26</sup>

El fraude por Internet, incluyendo piratear programas de empresas y diseminar virus, se ha convertido en una actividad poco ética de grandes consecuencias que afecta a cada sector del comercio en línea, desde la banca hasta los sitios de compras. Más de 300 sitios Web enseñan a las personas cómo piratear los programas; este problema se ha convertido en una epidemia de alcance nacional y mundial.

Los programas de capacitación en ética deben contener mensajes del director general que destaquen las prácticas de negocios éticas, la creación y el análisis de códigos de ética y los procedimientos para examinar e informar sobre el comportamiento deshonesto. Las empresas pueden unir la toma de decisiones estratégicas y éticas por medio de la incorporación de argumentos éticos en la planificación a largo plazo, la integración de la toma de decisiones éticas en el proceso de evaluación del desempeño, delatar o informar sobre las prácticas deshonestas y la supervisión del rendimiento corporativo y departamental en relación con los aspectos éticos.

Como análisis final, se puede decir que las normas éticas proceden de la historia y la herencia. Nuestros padres, madres, hermanos y hermanas del pasado nos legaron un fundamento ético sobre el cual debemos construir. Aun el legendario entrenador de fútbol Vince Lombardi sabía que algunas cosas eran más importantes que ganar, por lo que exigía a sus jugadores poseer tres tipos de lealtad: a Dios, a sus familias y a su equipo, “en ese orden”.



## COMPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LOS NEGOCIOS CON LA ESTRATEGIA MILITAR

Una herencia militar sólida fundamenta el estudio de la dirección estratégica. Los términos como *objetivos*, *misión*, *fortalezas* y *debilidades* se formularon por primera vez para abordar problemas en el campo de batalla. Según el *New World Dictionary*, de Webster, la estrategia es “la ciencia de planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. La palabra *estrategia* procede del griego *strategos*, que se refiere a un general militar y combina las palabras *stratos* (“el ejército”) y *ago* (“dirigir”). La historia de la planeación estratégica comienza en la milicia. Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es “obtener una ventaja competitiva”. En muchos aspectos, la estrategia en los negocios es como la estrategia militar y los estrategas militares han aprendido muchas cosas a través de los siglos que pueden beneficiar a los estrategas de negocios de hoy día. Las empresas de negocios y las organizaciones militares tratan de utilizar sus propias fortalezas para aprovechar las debilidades de los competidores. Si la estrategia general de una empresa es incorrecta (ineficaz), entonces toda la eficiencia del mundo será insuficiente para lograr el éxito. El éxito militar o de negocios no es por lo general el resultado feliz de estrategias accidentales; más bien, el éxito es el producto de la atención continua a las condiciones externas e internas cambiantes y a la formulación e implantación de rápidas adaptaciones bajo dichas condiciones. El elemento de sorpresa proporciona grandes ventajas competitivas en la estrategia tanto militar como de negocios; los sistemas de información que ofrecen información sobre las estrategias y los recursos de los oponentes o los competidores son también de importancia vital.

Por supuesto, una diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios es que esta última se formula, implanta y evalúa con una idea de *competencia*, mientras que la primera se basa en una noción de *conflicto*. No obstante, el conflicto militar y la competencia de negocios son tan similares que muchas técnicas de dirección estratégica se aplican en ambos por igual. Los estrategas de negocios tienen acceso a información valiosa que los ideólogos militares han refinado con el paso del tiempo. La formulación e implantación de una estrategia superior puede vencer la superioridad de un oponente en cuanto a números y recursos.

Tanto las empresas de negocios como las organizaciones militares deben adaptarse al cambio y mejorar en forma constante para ser exitosas. Con mucha frecuencia, las empresas no cambian sus estrategias cuando sus condiciones ambientales y competitivas indican la necesidad de un cambio. Gluck ofreció un ejemplo militar clásico de esto:

Cuando Napoleón ganó, fue porque sus oponentes se apegaron a la estrategia, tácticas y organización de guerras previas. Cuando perdió (contra Wellington, los rusos y los españoles) fue porque él, a su vez, utilizó estrategias probadas en contra de enemigos con ideas nuevas, que desarrollaban estrategias no para la última guerra, sino para la siguiente.<sup>27</sup>

La obra literaria de Sun Tzu presenta similitudes con la práctica de la formulación e implantación de estrategias entre las empresas actuales. La tabla 1-2 ofrece pasajes narrativos de *The Art of War*; al leerla, es necesario considerar cuáles de los principios de guerra se aplican a la estrategia de negocios, puesto que las empresas actuales compiten de manera activa para sobrevivir y crecer.



## LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL

Durante siglos, antes que Cristóbal Colón descubriera América y con seguridad durante los siglos por venir, las empresas han buscado y seguirán en la búsqueda de nuevas oportunidades más allá de sus fronteras nacionales. Nunca antes había existido una sociedad tan cosmopolita y económicamente competitiva como la de hoy. Algunas industrias estadounidenses, como la industria textil, la del acero y la de electrodomésticos, están en completo desorden como resultado del reto internacional.

Las empresas que conducen operaciones de negocios fuera de sus fronteras nacionales se conocen como *empresas internacionales* o *corporaciones multinacionales*. El término *empresa matriz* se refiere a una empresa que invierte en operaciones internacionales, mientras que el *país anfitrión* es la nación donde se realizan dichas operaciones. El proceso de dirección estratégica es conceptualmente el mismo tanto para las empresas multinacionales como para las empresas exclusivamente domésticas; sin embargo, el proceso es más complejo para las empresas internacionales debido a la presencia de un mayor número de variables y relaciones. Las oportunidades y amenazas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que enfrenta una corporación multinacional son casi ilimitadas y tanto el número como la complejidad de estos factores aumenta en forma drástica con el número de productos elaborados y el número de áreas geográficas atendidas.

La identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos externos requieren más tiempo y esfuerzo en las corporaciones multinacionales que en las empresas domésticas. La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales, así como las variaciones en las prácticas de negocios, dificultan a menudo la comunicación entre las oficinas generales y las operaciones en el extranjero. La implantación de la estrategia es más difícil porque las distintas culturas tienen normas, valores y ética laboral diferentes.

La guerra mundial en contra del terrorismo y los adelantos en las telecomunicaciones acercan cada vez más a los países, culturas y empresas de todo el mundo. Los ingresos provenientes del extranjero, que representan un porcentaje del total de los ingresos de la empresa, son ya mayores del 50% en cientos de empresas estadounidenses entre las que se encuentran Exxon/Mobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco. Las empresas conjuntas y las asociaciones entre empresas domésticas y extranjeras se están volviendo la regla ¡más que la excepción!

Casi el 95% de la población mundial vive fuera de Estados Unidos y el crecimiento de este grupo es 70% más rápido que el crecimiento de la población de Estados Unidos. La existencia y estructura de la competencia en casi todas las industrias de hoy día es mundial. La competencia mundial es más que una moda de negocios pasajera. General Motors, Ford y Chrysler compiten contra

---

### VISITE LA RED

Proporciona una agradable explicación de la planeación estratégica, retrocediendo en la historia hasta la milicia.  
<http://www.des.calstate.edu/history.html>

---

### VISITE LA RED

Un sitio Web excelente que describe la famosa obra literaria de Sun Tzu, *The Art of War*, se encuentra en [http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art\\_of\\_war.html](http://www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html)

---



TABLA 1-2 Pasajes de la famosa obra literaria de Sun Tzu, *The Art of War* (Nota: sustituya las palabras guerra o enfrentamiento bélico por *estrategia* o *planificación estratégica*)

- 
- La guerra es un asunto de importancia vital para el Estado; un asunto de vida o muerte, el camino a la supervivencia o a la ruina; por tanto, es imperativo estudiarla a conciencia.
  - La guerra se basa en el engaño. Cuando esté cerca del enemigo, haga parecer que está lejos; cuando esté lejos, haga parecer que está cerca. Ofrezca carnadas para atraer al enemigo. Golpee al enemigo cuando esté desorganizado; evite al enemigo cuando esté fuerte. Si su oponente es de temperamento colérico, trate de irritarlo. Si es arrogante, fomente su egocentrismo. Si las tropas del enemigo están bien preparadas después de la reorganización, intente debilitarlas. Si están integradas, trate de sembrar la desunión entre ellas. Ataque al enemigo donde no está preparado y aparezca donde no es esperado. Éstas son las claves para que un estrategia logre la victoria. No es posible formularlas con detalle con anticipación.
  - Una victoria rápida es el objetivo principal en la guerra. Si la victoria tarda en llegar, las armas se desgastan y la moral se deprime. Cuando el ejército participa en campañas prolongadas, los recursos del Estado se reducen. Así, mientras hemos oído de una prisa estúpida en la guerra, no hemos visto aún una operación inteligente que sea prolongada.
  - Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar un país intacto; lo inferior a esto es reducirlo a ruinas. Capturar a todo el ejército del enemigo es mejor que destruirlo; tomar intacto un regimiento, una compañía o un escuadrón es mejor que destruirlo. Ganar 100 victorias en 100 batallas no es la máxima habilidad. Someter al enemigo sin luchar es la excelencia suprema. Los que son hábiles en la guerra someten al ejército del enemigo sin luchar.
  - El arte de utilizar tropas es así: Cuando esté en relación de uno a diez con respecto a su enemigo, rodéelo. Cuando posea el quíntuplo de su fuerza, atáquelo. Si tiene el doble de su fuerza, divídalo. Si tienen la misma fuerza, lo debe atrapar con un buen plan. Si usted es más débil, retírese, y si es inferior a su enemigo en todos los aspectos, elúdalo.
  - Conozca a su enemigo y conozcase a usted mismo y en 100 batallas jamás será derrotado. Cuando usted desconoce al enemigo, pero se conoce a usted mismo, sus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si usted no conoce al enemigo ni se conoce a usted mismo, tenga la certeza que será derrotado en todas las batallas.
  - El que ocupa el campo de batalla primero y espera a su enemigo está relajado, y el que llega más tarde a la escena y se apresura a entrar en la batalla se desgasta; por lo tanto, los que tienen habilidades para la guerra atraen al enemigo al campo de batalla; no son llevados ahí por el enemigo. Así que cuando el enemigo esté relajado trate de cansarlo; cuando esté bien alimentado hágalo pasar hambre; cuando esté en reposo haga que se mueva.
  - Analice los planes del enemigo de tal manera que determine sus desventajas, así como sus puntos fuertes. Provóquelo para conocer el patrón de sus movimientos. Atráigalo para que muestre su disposición y para determinar su posición. Lance un ataque de prueba para saber dónde es abundante su fortaleza y dónde deficiente. Los planes se preparan para la victoria dependiendo de las circunstancias. Las multitudes no comprenden esto.
  - Un ejército debe estar vinculado al agua, porque al igual que el flujo de las aguas evita las alturas y se apresuran hacia los lugares bajos, así un ejército debe evitar la fortaleza y golpear la debilidad. Y de la misma forma como el agua moldea su flujo dependiendo del terreno, así un ejército maneja su victoria de acuerdo con la situación del enemigo. Y así como el agua no tiene una forma constante, en los enfrentamientos bélicos no existen condiciones constantes. Así, alguien que es capaz de ganar la victoria modificando sus tácticas de acuerdo con la situación del enemigo se puede decir que es divino.
  - Si usted decide ir a la guerra no anuncie sus intenciones o planes, haga parecer que: “todo sigue igual que siempre”.
  - Los líderes poco hábiles resuelven sus conflictos en la corte y en los campos de batalla. Los estrategas brillantes rara vez van a la batalla o a la corte, pues por lo general logran sus objetivos a través de un posicionamiento táctico muy por delante de cualquier confrontación.
  - Cuando usted decide desafiar a otra compañía (o ejército), el cálculo, el análisis y el posicionamiento detallados dan lugar al triunfo. El cálculo insuficiente conduce a la derrota.
  - Los líderes con habilidades para la guerra no permiten que una estrategia inhiba los contraataques creativos, ni que los mandos de los que están a distancia interfieran con las maniobras espontáneas en la situación inmediata.
  - Cuando se obtiene una ventaja decisiva sobre un rival, los líderes con habilidades no presionan, sino que mantienen su posición y dan a sus rivales la oportunidad de rendirse o fusionarse; no permiten que aquellos que no tienen nada que perder dañen su fuerza.
  - Los estrategas brillantes toman la delantera por medio de la ilusión, oscureciendo las áreas de confrontación importante, de tal manera que los oponentes dividan sus fuerzas tratando de defender muchas áreas. Crean la apariencia de confusión, temor o vulnerabilidad, de tal forma que el oponente sea conducido inútilmente a esta ilusión de ventaja.
-

Toyota y Hyundai; General Electric y Westinghouse contra Siemens y Mitsubishi; Caterpillar y John Deere contra Komatsu; Goodyear contra Michelin, Bridgestone y Pirelli; Boeing contra Airbus. Sólo algunas industrias estadounidenses, como las de mobiliario, impresión, ventas al detalle, productos empacados para consumidores y la banca al detalle, no han sufrido grandes enfrentamientos por parte de los competidores extranjeros.

Las operaciones internacionales pueden ser tan sencillas como la exportación de un producto a un solo país extranjero, o tan compleja como la operación de instalaciones de manufactura, distribución y mercadotecnia en muchos países. Las empresas estadounidenses adquieren empresas extranjeras y forman empresas conjuntas con empresas extranjeras; estas últimas adquieren empresas estadounidenses y forman empresas conjuntas con empresas estadounidenses. Esta tendencia muestra una aceleración importante. El antiguo director general de AT&T, Robert Allen, expresó: "La frase *mercados mundiales* no es retórica vacía. Los competidores extranjeros están aquí y nosotros debemos estar allá." Muchas empresas estadounidenses se conformaron con el crecimiento del mercado interno y permanecieron ignorantes de los idiomas y culturas extranjeras; por ejemplo, Hershey Foods, el productor líder de chocolate en Estados Unidos, obtiene menos del 15% de sus ingresos totales fuera de ese país.

### Ventajas y desventajas de las operaciones internacionales

Las empresas poseen muchas razones para formular e implantar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en las operaciones de negocios a través de las fronteras nacionales. Quizá la mayor ventaja es que estas empresas obtienen nuevos clientes para sus productos y servicios, aumentando, por tanto, sus ingresos. El incremento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las empresas y representa, con frecuencia, una expectativa para los accionistas porque es una medida del éxito de la empresa.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar y expandir las operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el extranjero absorben la capacidad excesiva, reducen los costos por unidad y diseminan los riesgos económicos sobre un número mayor de mercados.
2. Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en ubicaciones cercanas a las materias primas y a la mano de obra regional.
3. Los competidores en los mercados extranjeros no existen o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados domésticos.
4. Las operaciones en el extranjero dan como resultado la reducción de los aranceles, la disminución de los impuestos y un trato político favorable en otros países.
5. Las empresas conjuntas permiten a las empresas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas de negocios de otras personas, así como establecer contactos con clientes, proveedores, acreedores y distribuidores potenciales en países extranjeros.
6. Muchos gobiernos y países extranjeros ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
7. Las economías de escala se pueden lograr por medio de la operación en mercados mundiales más que por la operación únicamente en mercados domésticos. La producción a gran escala y las mejores eficiencias permiten mayores volúmenes de ventas y ofertas de precios más bajos.

El poder y el prestigio de una empresa que opera en mercados domésticos mejoran en forma significativa ante varios grupos de riesgo si la empresa compite a nivel mundial. El aumento del prestigio se traduce en un mayor poder de negociación entre acreedores, proveedores, distribuidores y otros grupos importantes.

Existen muchas otras desventajas potenciales al iniciar, continuar o expandir los negocios fuera de las fronteras nacionales. Un riesgo es la posibilidad de que las facciones nacionalistas confisquen las operaciones en el extranjero. Entre otras desventajas están las siguientes:

1. Las empresas confrontan diferentes fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas, a menudo poco comprendidas, cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional. Estas fuerzas dificultan la comunicación entre la empresa matriz y las subsidiarias.
2. Con frecuencia, las debilidades de los competidores en países extranjeros se sobrestiman y las fortalezas se subestiman. Las empresas tienen mayor dificultad para mantenerse informadas sobre el número y la naturaleza de los competidores cuando realizan operaciones de negocios a nivel internacional.
3. El lenguaje, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, lo cual puede crear barreras para la comunicación y problemas en el manejo del personal.
4. Lograr la comprensión de organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, el Área de Libre Comercio de América Latina, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, y la Corporación de Finanzas Internacionales es difícil, pero necesaria, al llevar a cabo operaciones de negocios a nivel internacional.
5. El manejo de dos o más sistemas monetarios puede complicar las operaciones de negocios internacionales.
6. La disponibilidad, la profundidad y la confiabilidad de la información económica y de mercados en distintos países varían enormemente, al igual que las estructuras industriales, las prácticas de negocios, así como el número y la naturaleza de las empresas regionales.

---

## CONCLUSIÓN

Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si ésta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van. El viejo refrán: “si no sabes a dónde vas, ¡entonces ningún camino te llevará ahí!”, acentúa la necesidad que tienen las empresas de usar los conceptos y las técnicas de la dirección estratégica. Un número cada vez mayor de empresas grandes y pequeñas, instituciones no lucrativas, instituciones gubernamentales y conglomerados multinacionales por igual llevan a cabo el proceso de dirección estratégica. El proceso de conferir poder a los gerentes y empleados posee beneficios casi ilimitados.

Las empresas deben realizar un abordaje activo más que reactivo en su industria y luchar por influir, anticipar e iniciar en vez de sólo responder a los acontecimientos. El proceso de dirección estratégica incorpora este enfoque para la toma de decisiones y representa un abordaje lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección de una empresa en el futuro. Los riesgos son, por lo general, demasiado altos para que los estrategas utilicen sólo su intuición al elegir entre cursos alternativos de acción. Los estrategas exitosos dedican tiempo a pensar en sus empresas, dónde se encuentran y qué quieren llegar a ser como organizaciones; entonces, implantan programas y políticas para desplazarse desde donde están hasta donde desean estar en un tiempo razonable.

Un hecho conocido y aceptado es que las personas y las empresas que planifican por anticipado tienen mayores posibilidades de convertirse en lo que desean ser, que aquéllas que no planifican en absoluto. Un buen estratega elabora y controla sus planes, mientras que un mal estratega nunca planifica y después trata de controlar al personal! Este texto proporciona las herramientas necesarias para llegar a ser un buen estratega.

El éxito en los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean competitivos a nivel mundial y no sólo a nivel local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no son competitivos con los de productos y servicios disponibles en cualquier parte del mundo, la empresa enfrentará pronto su desaparición del mercado. Los mercados mundiales se han vuelto una realidad en las áreas más remotas del mundo. Las empresas sienten la presión de los competidores mundiales a través de Estados Unidos, aun en pueblos pequeños; por ejemplo, casi la mitad de todos los automóviles vendidos en Estados Unidos son fabricados en Japón y Alemania.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en [www.pearsonedlatino.com/david](http://www.pearsonedlatino.com/david) para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



## TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Amenazas externas (p. 10)	Estrategias (p. 5)	Objetivos a largo plazo (p. 11)
Código de ética de negocios (p. 20)	Ética de negocios (p. 20)	Objetivos anuales (p. 12)
Corporaciones multinacionales (p. 25)	Evaluación de la estrategia (p. 6)	Oportunidades externas (p. 10)
Debilidades internas (p. 11)	Formulación de la estrategia (p. 5)	Otorgamiento de poder (p. 15)
Declaración de la visión (p. 9)	Fortalezas internas (p. 11)	País anfitrión (p. 25)
Declaraciones de la misión (p. 10)	Implantación de la estrategia (p. 6)	Planeación a largo plazo (p. 5)
Dirección estratégica (p. 5)	Intuición (p. 7)	Políticas (p. 13)
Empresas internacionales (p. 25)	Modelo de dirección estratégica (p. 13)	Proceso de dirección estratégica (p. 5)
Estrategas (p. 5)		Declaración de la visión, 9

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique por qué la política de negocios es denominada a menudo como “curso avanzado”.
2. Revise una de las lecturas sugeridas al final de este capítulo. Prepare un resumen por escrito de una página que incluya sus conceptos personales sobre el tema.
3. ¿Qué aspectos de la formulación de la estrategia piensa usted que requieran el mayor tiempo posible? ¿Por qué?
4. ¿Por qué la implantación de la estrategia es considerada a menudo como la etapa más difícil del proceso de dirección estratégica?
5. ¿Por qué es tan importante integrar la intuición y el análisis en la dirección estratégica?
6. Explique la importancia de una declaración de la visión y la misión.
7. Analice las relaciones entre los objetivos, las estrategias y las políticas.
8. ¿Por qué cree usted que algunos directores generales fracasan al aplicar un método de dirección estratégica a la toma de decisiones?
9. Analice la importancia de la retroalimentación en el modelo de dirección estratégica.
10. ¿De qué manera los estrategas garantizan que las estrategias se implanten con eficacia?
11. Proporcione un ejemplo de algún acontecimiento político reciente que haya cambiado la estrategia general de una empresa.
12. ¿Quiénes son los principales competidores de su colegio o universidad? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Cuáles son sus estrategias? ¿Qué tan exitosas son estas instituciones en comparación con su universidad?
13. Si usted fuera propietario de una empresa pequeña, ¿elaboraría un código de conducta ética? Si respondió de manera afirmativa, ¿qué variables incluiría? Si respondió en forma negativa, ¿cómo podría asegurarse de que sus empleados siguieran las normas éticas de negocios?
14. ¿Benefician los conceptos y las técnicas de dirección estratégica a las empresas extranjeras tanto como a las empresas domésticas? Justifique su respuesta.
15. ¿Cuáles cree que sean algunos de errores o riesgos potenciales al usar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones?
16. En su opinión, ¿cuál es el mayor beneficio de utilizar un abordaje de dirección estratégica en la toma de decisiones? Justifique su respuesta.
17. Compare la estrategia en los negocios con la estrategia militar.
18. ¿Cuál cree que sea la relación entre la ética personal y la ética de negocios? ¿Son o deberían ser lo mismo?
19. ¿Por qué es conveniente para todos los estudiantes de negocios estudiar dirección estratégica, puesto que la mayoría de ellos nunca llegará a ser un director general ni siquiera un gerente de alto nivel de una empresa importante?
20. Explique por qué los patrones de consumo se están volviendo similares a nivel mundial. ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de esta tendencia?
21. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de iniciar operaciones de exportación en un país extranjero?

## REFERENCIAS

1. KEVIN MANEY, "The Net Effect: Evolution or Revolution?" *USA Today* (9 de agosto de 1999): B1.
2. PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 611.
3. ALFRED SLOAN, hijo, *Adventures of the White Collar Man* (New York: Doubleday, 1941): 104.
4. Citado 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 y octubre de 1988): 16.
6. RON NELSON, "How to Be a Manager," *Success* (julio y agosto de 1985): 69.
7. BRUCE HENDERSON, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979): 6.
8. ROBERT WATERMAN, hijo, *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. Véase también, *Academy of Management Executive* 3, núm. 2 (mayo de 1989): 115.
9. JOHN PEARCE II y FRED DAVID, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 109.
10. LORRIE GRANT, "Grocery Chore No More," *USA Today* (21 de julio de 1999): p. B1.
11. SHIRLEY LEUNG, "Competition Heats Up Between Boston Market and KFC," *Wall Street Journal* (6 de noviembre del 2001): p. B4.
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): p. 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 y 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. Véase 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. Véase también, Michael Peel y John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, núm. 6 (octubre de 1998): 848–856. Véase también, 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](http://www.mindtools.com/plreschn.html).
19. Adaptado de: [www.des.calstate.edu/limitations.html](http://www.des.calstate.edu/limitations.html) y [www.entarga.com/stratplan/purposes.html](http://www.entarga.com/stratplan/purposes.html).
20. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1988): 66.
21. R. T. LENZ, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero y febrero de 1987): 39.
22. SAUL GELLERMAN, "Managing Ethics from the Top Down," *Sloan Management Review* (invierno de 1989): 77.
23. JOANN GRECO, "Privacy—Whose Right Is It Anyway?" *Journal of Business Strategy* (enero y febrero del 2001): 32.
24. SAUL GELLERMAN, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices," *Harvard Business Review* 64, núm. 4 (julio y agosto de 1986): 88.
25. DRUCKER, 462, 463.
26. GENE LACZNIK; MARVIN BERKOWITZ; RUSSELL BROOKER y JAMES HALE, "The Ethics of Business: Improving or Deteriorating?" *Business Horizons* 38, núm. 1 (enero y febrero de 1995): 43.
27. FREDERICK GLUCK, "Taking the Mystique Out of Planning," *Across the Board* (julio y agosto de 1985): 59.

## LECTURAS ACTUALIZADAS

- AHLSTROM, DAVID; GARRY D. BRUTON y STEVEN S. Y. LUI, "Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms," *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 5.
- ALVAREZ, SHARON A. y JAY B. BARNEY, "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners," *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 139.
- AMIT, R. y C. ZOTT, "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal* 22, núm. 6–7 (junio y julio del 2001): 493.
- BARNEY, JAY B, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes." *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 41.
- BOSSIDY, LARRY, "The Job No CEO Should Delegate," *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 46.
- BOWMAN, E. H. y C. E. HELFAT, "Does Corporate Strategy Matter?" *Strategic Management Journal* 22, núm. 1 (enero del 2001): 1.
- BRUSH, CANDIDA G.; PATRICIA G. GREENE y MYRA M. HART, "From Initial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resource Base."

- Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero 2001): 64.
- CANNELLA, ALBERT, A., hijo y KENNETH STARKEY, "Donald Hambrick on Executives and Strategy." *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (agosto del 2001): 36.
- CARPENTER, MASON A. y JAMES W. FREDICKSON, "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 3 (junio del 2001): 533.
- CHAN, RICKY Y. K., "An Emerging Green Market in China: Myth or Reality?" *Business Horizons* 43, núm. 2 (marzo y abril del 2000): 55.
- CHANG, S. J. y P. M. ROSENZWEIG, "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment." *Strategic Management Journal* 22, núm. 8 (agosto del 2001): 747.
- CLEMONS, ERIC K. y JASON A. SANTAMARIA, "Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?" *Harvard Business Review* (abril del 2002): 56.
- DRUCKER, PETER F., "They're Not Employees, They're People." *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 70.
- FORD, CAMERON M. y DENNIS GIOIA, "Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making." *Journal of Management* 26, núm. 4 (2000): 685.
- GIBSON, KEVIN, "Excuses, Excuses: Moral Slippage in the Workplace." *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 65.
- HARPER, STEPHEN C., "Timing—The Bedrock of Anticipatory Management." *Business Horizons* 43, núm. 1 (enero y febrero del 2000): 75.
- HAYASHI, ALDEN M., "When to Trust Your Gut." *Harvard Business Review* (febrero del 2001): 59.
- IRELAND, R. DUANE; MICHAEL A. HITT; S. MICHAEL CAMP y DONALD L. SEXTON, "Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 49.
- KELLY, EILEEN P. y HUGH C. ROWLAND, "Ethical and Online Privacy Issues in Electronic Commerce." *Business Horizons* 43, núm. 3 (mayo y junio del 2000): 3.
- KOVACH, KENNETH A.; SANDRA J. CONNER; TAMAR LIVNEH; KEVIN M. SCALLAN y ROY L. SCHWARTZ, "Electronic Communication in the Workplace—Something's Got to Give." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 59.
- KRAATZ, MATTHEW S. y JAMES H. MOORE, "Executive Migration and Institutional Change." *Academy of Management Journal* 45, núm. 1 (febrero del 2002): 120.
- LI, ZHAN G. y NURIT GERY, "E-tailing—For All Products?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 49.
- LYON, DOUGLAS W.; G. T. LUMPKIN y GREGORY G. DESS, "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process." *Journal of Management* 26, núm. 5 (2000): 1055.
- MINTZBERG, HENRY y CONSTANTINOS MARKIDES, "Henry Mintzberg and Constantinos Markides on Strategy and Management." *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto del 2000): 31.
- MOULSON, TOM y GEORGE SPROLES, "Styling Strategy." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 45.
- PORTER, MICHAEL E., "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 62.
- PRIEM, RICHARD L. y JOHN E. BUTLER, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Journal* 26, núm. 1 (enero del 2001): 22.
- ROSEN, CHRISTINE MEISNER, "Environmental Strategy and Competitive Advantage: An Introduction." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 8.
- ROWE, W. GLENN, "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership." *Academy of Management Executive* 15, núm. 1 (febrero del 2001): 81.
- SORCHER, MELVIN y JAME BRANT, "Are You Picking the Right Leaders?" *Harvard Business Review* (febrero del 2002): 78.
- SOULE, EDWARD, "Managerial Moral Strategies—In Search of a Few Good Principles." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 114.
- WALDMAN, DAVID A.; GABRIEL G. RAMIREZ; ROBERT J. HOUSE y PHANISH PURANAM, "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty." *Academy of Management Journal* 44, núm. 1 (febrero del 2001): 134.
- WEAVER, GARY R. y BRADLEY R. AGLE, "Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective." *Academy of Management Review* 27, núm. 1 (enero del 2002): 77.
- YOFFIE, DAVID B. y MARY KWAK, "Playing by the Rules: How Intel Avoids Antitrust Litigation." *Harvard Business Review* (junio del 2001): 119.

# CASO DE INTEGRACIÓN

## AMERICAN AIRLINES 2002

Fred R. David

Francis Marion University

AMR

[www.AA.com](http://www.AA.com)

[www.amrcorp.com](http://www.amrcorp.com)

### PERSPECTIVA GENERAL

La línea aérea más grande del mundo, American Airlines (AMR), realiza 4 100 vuelos diariamente a 41 países, pero se encuentra en problemas. Al final del primer trimestre de 2002, AMR continúa viéndose afectada por los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. La empresa matriz de AMR Investments, American Cargo, AMR Training Group, American Eagle y American Airlines mostró una disminución de su rentabilidad en 624 millones de dólares (13.1%), comparando los ingresos del primer trimestre con el correspondiente al año anterior, mientras que el ingreso neto de este periodo fue negativo, de 575 millones de dólares, comparado con un negativo de 43 millones de dólares el año anterior.

Además de la amenaza del terrorismo, el rendimiento escaso de AMR se debe también a una economía débil, a la disminución de los viajes aéreos tanto de negocios como de recreación, así como al incremento de la competencia en el precio de los boletos de avión. Según los informes, American Airlines pierde de 10 a 15 millones de dólares diarios. Su director general, Don Carty, denomina a esto "la peor crisis financiera en la historia de la empresa". Después del 11 de septiembre de 2001 y a principios de 2002, AMR ha:

- Reducido el número de vuelos en 20%.
- Eliminado del servicio y acelerado el retiro de algunos aviones.
- Recortado el gasto de capital en 2 500 millones de dólares durante el 2001 y 2002, en parte por medio del retraso de la entrega de 29 aviones solicitados a Boeing.
- Cerrado 105 centros para ir de vacaciones, seis Clubes Admiral y cinco Centros Platinum.
- Eliminado los alimentos y bebidas durante los vuelos.
- Despedido a 20 mil empleados.
- Preguntado por la aceptación de recortes de salarios voluntarios (la junta directiva y el director general se ofrecieron voluntariamente a trabajar sin sueldo).
- Solicitado y recibido ayuda gubernamental.
- Solicitado en préstamo alrededor de 800 millones de dólares en efectivo de la línea de crédito estadounidense.
- Solicitado en préstamo 200 millones de dólares adicionales a Wall Street, usando los aviones como garantía.

Fundada en 1982, AMR adquirió Trans World Airlines (TWA) en el 2001 y actualmente ofrece servicio de jet a más de 161 destinos en Norteamérica, Latinoamérica, el Caribe, Canadá, Europa y el Pacífico. American Airlines es una de las empresas de transporte de carga y de servicio postal más grande del mundo. Sus ingresos operativos provenientes de las operaciones extranjeras correspondieron al 28, 30 y 29% de los ingresos operativos totales de la empresa durante el 2001, 2000 y 1999, respectivamente.

### ASUNTOS INTERNOS

#### *Aviones*

La edad promedio de los aviones de American Airlines es de 9.9 años, la cual es menor al promedio de 10.8 años correspondiente al 31 de marzo del 2001. La edad promedio de los aviones de American Eagle es de 6.6 años, mayor al promedio de 6.5 correspondiente al año pasado. Los aviones en operación de AMR hasta el 31 de marzo del 2002 son los siguientes:



---

**AMERICAN AIRLINES**


---

Avión	Número de aviones
Airbus A300-600R	34
Boeing 717-200	11
Boeing 727-200	15
Boeing 737-800	77
Boeing 757-200	150
Boeing 767-200	8
Boeing 767-200 Rango ampliado	21
Boeing 767-300 Rango ampliado	58
Boeing 777-200 Rango ampliado	42
Fokker 100	74
McDonnell Douglas MD-11	4
McDonnell Douglas MD-80	362
Total	717

---

**AMERICAN EAGLE**


---

Avión	Número de aviones
ATR 42	29
Embraer 135	40
Embraer 140	22
Embraer 145	56
Super ATR	42
Saab 340	66
Saab 340B Plus	25
Bombardier CRJ-700	3
Total	283

---

***Centro y enlace***

Todas las líneas aéreas cuentan con una operación de centro y enlace, la cual les permite el envío de la mayoría de sus pasajeros a través de una o más ubicaciones centralizadas con el propósito de reducir los costos. American Airlines opera cinco centros: Dallas/Fort Worth, Chicago O'Hare, Miami, St. Louis y San Juan Puerto Rico. Los dos competidores más grandes de AMR, Delta Airlines y United, tienen centros de operaciones en Dallas/Fort Worth y Chicago O'Hare, respectivamente. American Eagle atiende los mercados pequeños en Estados Unidos y envía a sus clientes a los centros de American Airlines. Esta línea aérea tiene contratos con otras tres líneas aéreas regionales denominadas American Connection, esto con la finalidad de ofrecer servicio de conexión a través de su centro en St. Louis.

***Alianzas mundiales y códigos compartidos***

Los aeropuertos situados fuera de Estados Unidos están sujetos a diversas regulaciones gubernamentales, las cuales cambian a menudo dependiendo de la relación entre el gobierno estadounidense y el gobierno extranjero. Una manera de limitar la expansión mundial de una línea aérea es establecer restricciones de espacio al exigir autorizaciones de despegue y aterrizaje. En la mayoría de los aeropuertos no domésticos, estas autorizaciones se requieren antes de que una línea aérea comience a ofrecer servicio. Puesto que una línea aérea no puede tener la seguridad de obtener las autorizaciones, puede quedar fuera de ciertos mercados. Las autorizaciones de despegue y aterrizaje se pueden comprar o negociar en ciertos países, pero algunos gobiernos extranjeros restringen la disponibilidad de espacio.



Para lograr el acceso a diferentes aeropuertos internacionales, AMR ha establecido alianzas con otras líneas aéreas para utilizar las instalaciones y las estrategias de mercadotecnia de unas y otras. Como muestra el cuadro 1, actualmente existen cinco alianzas importantes de líneas aéreas a nivel mundial: Star, apoyada por United Airlines y Lufthansa; Oneworld, vinculada con American Airlines y British Airways; Qualiflyer Group con 11 líneas aéreas como integrantes; la alianza SkyTeam que une a Delta con Air France; y Wings, que vincula a Continental, KLM y Northwest. Cada alianza incluye varias líneas aéreas secundarias. SkyTeam se perfila como una de las alianzas más fuertes de lo previsto. Aunque Delta perdió a Austrian Airlines, Sabena y Swissair, ganó a AeroMéxico y Korean Airlines. Star Alliance, que contaba con 15 integrantes a principios de 2002, es quizá la más fuerte del grupo.

AMR ha ingresado a programas de códigos compartidos con muchas líneas aéreas extranjeras y domésticas. Los códigos compartidos son acuerdos que permiten a una línea aérea poner su código de identificación en los vuelos de otra línea aérea. Las líneas aéreas que comparten códigos también coordinan otros aspectos de los viajes, como son las horas de conexión y la revisión del equipaje. Estas alianzas y programas de códigos compartidos han expandido mucho la red estadounidense en áreas donde la expansión por medio de fusiones o compras podría ser excesivamente costosa o imposible. American Airlines posee actualmente programas de códigos compartidos con Aer Lingus, Air Pacific, Alaska Airlines, Asiana Airlines, China Eastern Airlines, EVA Air, Finnair, Gulf Air, Hawaiian Airlines, Iberia, Japan Airlines, LanChile, LOT Polish Airlines, Qantas Airways, SNCF, TACA Group, el TAM Group, TAP Air Portugal, Thalys y Turkish Airlines. American Eagle también participa en programas de códigos compartidos con Continental, Delta, Midwest Express y Northwest; además, tiene convenios de códigos compartidos con algunos socios estadounidenses. Algunas de estas relaciones incluyen la reciprocidad entre American Airlines y los programas de viajero frecuente de otras líneas aéreas. Además, AMR espera implantar programas de códigos compartidos con Cathay Pacific Airways y Vietnam Airlines, estando pendiente la aprobación reguladora. En los próximos años, AMR espera desarrollar estos programas aún más y evaluar nuevas alianzas con otras líneas aéreas. El acuerdo de códigos compartidos más reciente de American Airlines es con Swissair.

**CUADRO 1 Alianzas de líneas aéreas**

<i>Star Alliance</i>	<i>Oneworld</i>	<i>Qualiflyer Group</i>	<i>SkyTeam</i>	<i>Wings</i>
<a href="http://www.star-alliance.com">http://www.star-alliance.com</a>	<a href="http://www.oneworldalliance.com">http://www.oneworldalliance.com</a>	<a href="http://www.qualiflyergroup.com">http://www.qualiflyergroup.com</a>	<a href="http://www.skyteam.com">http://www.skyteam.com</a>	
Air Canada	Aer Lingus	Air Europe	AeroMexico	KLM
Air New Zeland	American Airlines	Air Liberte	Air France	Northwest
All Nippon Airways	British Airways	Air Littoral	Alitalia	Continental
Ansett Australia	Cathay Pacific Airways	Crossair	Czech Airlines	
Austrian Airlines	Finnair	LOT Polish Airlines	Delta Airlines	
British Midland	Iberia	Portugalia	Korean Air	
Lauda Air	LANChile	Sabena		
Lufthansa	Qantas Airways	Swissair		
Mexicana		TAP Air Portugal		
Scandinavian		Turkish Airlines		
Singapore Airlines		Volare Airlines		
Thai				
Tyrolean				
United Airlines				

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).

American Airlines y British Airways (BA), la línea aérea más grande de Europa, buscan inmunidad antimonopolio para una alianza que les permitiría cooperar más entre sí y les daría la habilidad para servir mejor a sus clientes. American Airlines y British Airways no han podido compartir códigos o integrar sus redes más allá de un nivel de mercado rudimentario. No es una sorpresa que todos los competidores importantes del mercado se hayan opuesto a la alianza. American Airlines y BA han insistido en que dicha alianza conduciría a acuerdos de “cielos abiertos” entre ambos países, lo cual daría como resultado la disminución de las regulaciones en sus operaciones. Sus opositores argumentan que el acuerdo sería anticompetitivo y dominaría el mercado del servicio aéreo entre Estados Unidos y el Reino Unido. Los reguladores gubernamentales en Estados Unidos y el Reino Unido están a punto de aprobar la alianza entre American Airlines y BA a mediados de 2002.

### *Estadísticas operativas*

Los ingresos por pasajeros por millas (IPM) constituyen un indicador que mide el número total de pasajeros transportados por las líneas aéreas de la industria, multiplicado por el número de millas de vuelo. Air Transport Association (ATA), un grupo de comercio industrial, recopila las cifras del IPM mensualmente. Para la industria en conjunto, los IPM disminuyeron 7.7% en el 2001, lo que corresponde a 561 300 millones de dólares. Esto contrasta con la tasa de crecimiento a diez años de la industria que es del 4%.

Los asientos disponibles por milla (ADM) es un indicador que mide el número total de asientos de la flota activa, multiplicado por el número de millas de vuelo, ya sea para una línea aérea individual o para toda la industria. ATA compila mensualmente una cifra correspondiente a toda la industria. Los cambios en el ADM dependen de la inclusión de aviones en la flota de la industria, la mezcla de asientos del avión, el espacio entre asientos y de la rapidez con que la industria regresa su avión entre vuelos. Los ADM de las grandes líneas aéreas sumaron un total de 795 200 millones de dólares en el 2001, lo que corresponde a una disminución de 4.4% del total del año 2000. Dicha disminución refleja el gran número de vuelos retirados del servicio después de los ataques terroristas del 11 de septiembre, así como las acciones que American Airlines y United emprendieron para eliminar asientos con la finalidad de ofrecer más espacio para las piernas.

Los ingresos domésticos por asiento disponible por milla (IADM) de AMR disminuyeron 15.4% en el primer trimestre de 2002. Los IADM internacionales de la empresa disminuyeron 10.6% debido a una reducción de los IADM del 14.1% en viajes a Europa, una reducción del 11.9% en viajes a Latinoamérica y un incremento del 9% en viajes al Pacífico en el Lejano Oriente. Los ingresos por pasajes de American Eagle disminuyeron 13.8%, mientras que los ingresos de American Cargo declinaron 23.9% en el primer trimestre de 2002; sin embargo, debido a problemas con el sindicato laboral, los desembolsos de AMR por sueldos, salarios y prestaciones aumentaron 19.1% en dicho trimestre.

El factor de carga, recopilado mensualmente por ATA, es un indicador que mide el porcentaje de la capacidad de asientos disponibles ocupados por pasajeros. Se calcula como un porcentaje de los asientos de una sola línea aérea o de todos los asientos de la industria. Una vez que el factor de carga de AMR supera su punto de equilibrio, los márgenes de las utilidades aumentan en forma drástica ya que un porcentaje mayor de los ingresos aumentados se refleja en el resultado final del informe financiero. El factor de carga se calcula también dividiendo los ingresos de pasajeros por millas (IPM) de una línea aérea entre su total de asientos disponibles por milla (ADM).

El cuadro 2 presenta las estadísticas operativas de American Airlines (excluyendo a TWA) y American Eagle para los años 2001, 2000 y 1999, terminadas el 31 de diciembre.

El cuadro 3 muestra las estadísticas operativas de American Airlines (excluyendo a TWA) y American Eagle del 31 de marzo del 2002 y del 31 de marzo del 2001.

### *Mercadotecnia*

Los gastos de publicidad de AMR fueron de 202, 221 y 206 millones de dólares en el 2001, 2000 y 1999, respectivamente. El comercial más reciente de la empresa promueve la nueva característica

**CUADRO 2 Estadísticas operativas anuales de AMR**

	2001	2000	1999
<b>AMERICAN AIRLINES</b>			
Ingresos por pasajeros por millas (IPM) (en millones de dólares)	106 224	116 594	112 067
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	153 035	161 030	161 211
Toneladas de carga por millas (en millones de dólares)	2 058	2 280	2 068
Factor de carga de pasajeros	69.4%	72.4%	69.5%
Factor de carga de equilibrio	78.1%	65.9%	63.8%
Rendimiento de los ingresos por pasajero por milla (centavos de dólar)	13.28	14.06	3.14
Ingresos por pasajeros por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	9.22	10.18	9.13
Rendimiento de los ingresos de carga por tonelada por milla (centavos de dólar)	0.24	31.31	30.70
Gastos operativos por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	1.14	10.48	9.50
Operación de aviones al final del año	712	717	697
<b>AMERICAN EAGLE</b>			
Ingresos por pasajeros por millas (en millones de dólares)	3 725	3 731	3 371
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	6 471	6 256	5 640
Factor de carga de pasajeros	57.6%	59.6%	59.8%
Operación de aviones al final del año	276	261	268

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).**CUADRO 3 Estadísticas operativas trimestrales de AMR**

	Marzo 31, 2002	Marzo 31, 2001
<b>AMERICAN AIRLINES</b>		
Ingresos por pasajeros por milla (IPM) (en millones de dólares)	27 817	26 452
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	40 089	38 977
Toneladas de carga por milla (en millones de dólares)	463	549
Factor de carga de pasajeros	87.4%	68.2%
Factor de carga de equilibrio	87.1%	65.4%
Rendimiento de los ingresos por pasajero por milla (centavos de dólar)	12.52	14.88
Ingresos por pasajeros por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	8.69	10.10
Rendimiento de los ingresos de carga por tonelada por milla (centavos de dólar)	28.74	31.68
Gastos operativos por asientos disponibles por milla (centavos de dólar)	11.30	11.26
Consumo de combustible (galones, en millones de dólares)	745	743
Precio del combustible por galón (centavos de dólar)	61.2	87.6
Precio del combustible por galón, excluyendo los impuestos en combustible (centavos de dólar)	61.7	82.0
Operación de aviones al final del periodo	852	719
<b>AMERICAN EAGLE</b>		
Ingresos por pasajeros por millas (en millones de dólares)	919	860
Asientos disponibles por milla (en millones de dólares)	1 567	1 588
Factor de carga de pasajeros	58.6%	54.2%
Operación de aviones al final del periodo	283	267

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).

de los vuelos de AMR: “más espacio dentro del avión”. Una herramienta de mercadotecnia clave de AMR, el programa de viajero frecuente AAdvantage, fue creada para fomentar la lealtad de los pasajeros, otorgando premios a los viajeros por su preferencia continua. AAdvantage es el programa de este tipo más importante en Estados Unidos y sus miembros ganan créditos por volar en American Airlines, American Eagle y otras líneas aéreas participantes o utilizando los servicios de otras empresas participantes en el programa, incluyendo hoteles, empresas de renta de automóviles y emisores de tarjetas de crédito bancarias. American Airlines vende créditos en millas y servicios relacionados a otras empresas que participan en el programa.

American Airlines ha formado una alianza de mercadotecnia con America Online para ofrecer millas AOL AAdvantage. Las millas se obtienen por medio de los servicios que AOL tiene o promueve y también se intercambian por productos de venta al detalle a través de AOL. Los integrantes del programa adquieren millas también de hoteles y empresas de renta de automóviles, así como al participar en empresas de servicios financieros y de ventas al detalle. Los premios incluyen servicios para viajeros, actualizaciones, renta de automóviles, servicios especiales y ventas al detalle.

La competencia de precios es un arma clave de mercadotecnia que las líneas aéreas usan comúnmente para obtener una mayor participación en el mercado de la recreación. Las diferencias en tarifas de sólo pocos dólares convencen a los viajeros de elegir una línea aérea en vez de otra o realizar sus viajes de otro modo. Para atraer a los turistas, las líneas aéreas anuncian grandes tarifas de descuento. Los analistas esperan que las tarifas aumenten en forma moderada en el 2002 por arriba de los niveles de 2001, cuando la industria y la economía mejoren posteriormente en el año, una mejoría que debe ayudar a estimular la demanda.

La industria de las líneas aéreas distribuye boletos a través de agentes de viajes; sin embargo, reserva también vuelos de manera directa por medio de empleados de las líneas y vía Internet. Los agentes de viajes generan entre el 70 y 80% del total de las reservaciones de las líneas aéreas. Alrededor de 135 mil agentes de viajes y 29 mil agencias de viajes operan en Estados Unidos. Estas cifras han disminuido debido a un ambiente operativo más difícil, pues las líneas han reducido sus comisiones y la competencia por Internet se ha incrementado.

Las comisiones que se pagan a los agentes de viajes varían de una línea a otra. A finales de 2001, la mayoría de las principales líneas aéreas, incluyendo a AMR, bajaron sus tasas de comisión al 5% de las tarifas, con un tope de 20 dólares en las tarifas domésticas de viajes redondos (y un tope de 100 dólares en tarifas internacionales); anteriormente, la tasa de comisión era del 8% de la tarifa con un tope de 50 dólares. Como se podría esperar, este cambio condujo a una reducción brusca en el pago de comisiones en el último trimestre del año, que debe continuar en el 2002 conforme la reducción produzca su efecto. Las comisiones totales pagadas en el 2001 representaron alrededor del 4% de los costos de la industria de las líneas aéreas, por debajo del 6.2% correspondiente al 2000 y del 10.9% correspondiente a 1993. Los agentes de viajes venden la mayoría de los boletos para viajar por American Airlines y American Eagle.

### ***Comercio electrónico***

Aún en busca de maneras de reducir los costos, las líneas aéreas han abrazado con entusiasmo los “viajes sin boleto”, es decir, la práctica de expedir boletos electrónicos o e-tickets a sus clientes. Los boletos electrónicos se reservan de manera tradicional, por medio de una agente de viajes o directamente a través de la línea aérea, aunque no se emite ningún boleto en papel. En vez de eso, los pasajeros obtienen pases de abordar en el mostrador del aeropuerto o de una máquina dispensadora automatizada que se activa con una tarjeta de crédito o una tarjeta de viajero frecuente. En la actualidad, los boletos electrónicos representan cerca del 50% de todos los boletos, aunque Southwest expide 75% de sus boletos en forma electrónica. Según United Airlines, la expedición de boletos electrónicos cuesta sólo 50 centavos de dólar por boleto, en comparación con los 8 dólares por cada boleto de papel, porque elimina 14 procedimientos de procesamiento y contabilidad. Gran parte de los ahorros se debe a no tener que enviar por correo los boletos reales. Los viajeros obtienen un recibo y su itinerario vía fax o correo electrónico, o recogen estos documentos en el aeropuerto.

El auge creciente de las compras de viajes a través de Internet, junto con las bajas comisiones que requieren los proveedores de viajes por Internet, han ocasionado que disminuyan de manera importante los costos de distribución de American Airlines. Esta línea aérea ha establecido acuerdos con varios sitios Web que ofrecen viajes, como Travelocity.com, Expedia.com, Hotwire.com, Priceline.com y Orbitz; sin embargo, el sistema de distribución por Internet propio de American Airlines, [www.AA.com](http://www.AA.com), sigue siendo el fundamento de la estrategia de comercio electrónico de AMR, la cual continúa expandiendo las capacidades de [AA.com](http://AA.com). No sólo es posible planear y reservar vuelos en línea, sino también contar con información disponible sobre las condiciones del vuelo tanto en línea como por e-mail a su teléfono. [AA.com](http://AA.com) intenta ser la fuente integral de la planeación, organización y ventas de viajes para los consumidores. AMR ofrece recursos de viajes en línea, como mapas, y asistencia para los que reservan hoteles y automóviles utilizando los íconos correspondientes. El sitio [AA.com](http://AA.com) ofrece consejos para viajar, noticias y otro tipo de información sobre viajes aéreos en su Travel Information Center. [AA.com](http://AA.com) recibió más de 10 millones de visitas al mes durante 2001. Además, más de 1.5 millones de consumidores reciben correos electrónicos de Net SAAver de American Airlines cada semana, los cuales ofrecen información sobre ventas, descuentos especiales y programas de American Airlines. La comisión base por ventas a través de proveedores de viaje por medio de Internet es menor que a través de agencias de viajes tradicionales.

Orbitz ocupa el tercer lugar en reservaciones de viajes en línea, por debajo de Expedia y Travelocity. Este sitio muestra todos el inventario de líneas aéreas, incluyendo las tarifas especiales de descuento por Internet. En este momento, no todas las líneas aéreas participan en todos los sistemas de reservación por computador (SRC), y no todos los agentes de viajes en línea se suscriben a todos los SRC. En la actualidad, alrededor de 45 líneas aéreas han requerido el servicio de Orbitz, incluyendo a AMR (Southwest Airlines no hace negocios con Orbitz, Expedia ni Travelocity). Orbitz ofrece tarifas más bajas que las de otros agentes de viajes en línea porque reduce al máximo sus comisiones, las cuales corresponden con frecuencia al 3.5% de la tarifa. Travelocity y Expedia poseen un total del 30% del mercado de reservaciones de viajes aéreos en línea.

### *Ambiente natural y responsabilidad social*

AMR fue la primera línea aérea en adoptar los principios CERES ([www.ceres.org](http://www.ceres.org)), los cuales requieren una evaluación anual propia sobre la capacidad de la empresa para abordar los problemas ambientales, como la reducción y la eliminación de basura, la conservación y restauración del ambiente y el compromiso de la gerencia. La Environmental Protection Agency identifica a AMR como una parte potencialmente responsable (PPR) en el Operating Industries, Inc. Superfund Site, en California. AMR es considerada también una PPR en el Beede Waste Oil Superfund Site, en New Hampshire. Tanto American Airlines como American Eagle tienen un problema de contaminación en el Aeropuerto Internacional de Miami (AIM), el cual financia los costos de restauración por medio de cuotas de aterrizaje y diversos métodos de recuperación de costos.

AMR y Executive Airlines, junto con otros arrendatarios del Aeropuerto Internacional Luis Muñoz Marín, en San Juan de Puerto Rico, han sido consideradas como PPR de reclamos ambientales en dicho aeropuerto. American Eagle Airlines, Inc. ha recibido la notificación de su responsabilidad potencial ante la ley de Nueva York por un sitio de desechos peligrosos inactivo, ubicado en Poughkeepsie, Nueva York.

AMR ha recibido muchos premios por su compromiso con la diversidad. En el 2001 recibió reconocimientos y premios de parte de *Equal Employment Magazine*, *Hispanic Magazine*, el Women's Business Enterprise Nacional Council, la Gay Financial Network y el Gay and Lesbian Values Index.

### *Problemas de combustibles*

Las operaciones en las líneas aéreas exigen inmensas cantidades de energía; en el 2001, los costos de combustible representaron alrededor 14.9% del total de gastos de las líneas aéreas. Una de las pocas ventajas para la industria después del 11 de septiembre ha sido la disminución en los

costos del combustible. En diciembre del 2000, el gas avión doméstico alcanzó un costo máximo de 91 centavos de dólar por galón, es decir, un costo 45% mayor que el registrado el año anterior. Durante todo el 2000, el costo promedio del combustible fue de 78.7 centavos de dólar por galón, lo cual representa un incremento del 52% respecto a 1999. En el 2001, aun antes de los ataques, una combinación de precios más bajos del petróleo crudo, un consumo reducido y una sobreproducción de petróleo ayudó a disminuir el precio del combustible. En agosto del 2001, los precios del gas avión cayeron a 76.5 centavos de dólar por galón. Después de los ataques, la demanda reducida de gasolina disminuyó aún más el precio. El gas avión doméstico llegó a 66.0 centavos de dólar por galón en noviembre del 2001 y siguió descendiendo hasta principios del 2002.

AMR cuenta con un programa de ahorro de combustible en el que se encuentra el gas avión, el aceite lubricante y el intercambio de crudo y contratos que le permiten optar para protegerse en contra de los aumentos en los precios del gas avión, ya que esto ha tenido el efecto de reducir el costo promedio por galón de la empresa. Durante el 2001 y el 2000, el programa de ahorro de combustible redujo el gasto de combustible de la empresa en 29 y 545 millones de dólares, respectivamente. Con el propósito de reducir el impacto del incremento potencial de precios del combustible en el 2002, AMR ha establecido un ahorro aproximado del 40% de sus requerimientos estimados de combustible para este año. Con base en el uso de combustible estimado, AMR calcula que un incremento del 10% en el precio por galón de combustible daría como resultado un aumento aproximado del gasto en gas avión de 169 millones de dólares en el 2002. El cuadro 4 muestra los costos y el consumo de combustible de AMR desde 1999 hasta el 2001.

#### *Problemas financieros*

Los cuadros 5 y 6 presentan las declaraciones de ingresos y los estados financieros de AMR de los años 2001 y 2000, respectivamente. Los gastos de capital de AMR en el 2001 sumaron un total de 3 600 millones de dólares en comparación con 3 700 millones de dólares en el 2000, y 3 500 millones de dólares en 1999. En el 2001, AMR recibió la entrega de 26 aviones Boeing 737-800, 13 aviones Boeing 777-200ER y 16 aviones Boeing 757-200. AMR Eagle recibió la entrega de 15 aviones Embraer 140, siete aviones Embraer 135, seis aviones Embraer 145 y un avión Bombardier CRJ-700. Estos gastos fueron financiados principalmente a través de hipotecas aseguradas y endeudamiento. Diez aviones Boeing 737-800 fueron financiados por medio de transacciones de ventas y arrendamiento y, como resultado, AMR recibió alrededor de 352 millones de dólares en efectivo. Los ingresos provenientes de las ventas de equipo y bienes, así como otras inversiones de 401 millones de dólares, incluyeron los ingresos recibidos por la entrega de cinco aviones McDonnell Douglas MD-11 a FEDEC.

A finales del 2001, AMR estableció un contrato con Boeing para la entrega de aviones, retrasos, sustituciones y pedidos de aviones adicionales limitados. Como resultado directo de este contrato, las cantidades de los compromisos de AMR para adquirir aviones en el 2002 y el 2003 se han reducido en un total de 700 millones de dólares. Después de este contrato, a finales de 2001, AMR tenía compromisos para adquirir los siguientes aviones: 47 Boeing 737-800, 14 Boeing 777-200ER, nueve Boeing 767-300ER, siete Boeing 757-200, 124 jets regionales Embraer y 24 aviones Bombardier CRJ-700. Las entregas de todos los aviones se prolongaban hasta el 2008.

**CUADRO 4** Costo del combustible de AMR

<i>Año</i>	<i>Galones consumidos (en millones de dólares)</i>	<i>Costo total (en millones de dólares)</i>	<i>Costo promedio por galón (en centavos de dólar)</i>
1999	3 084	1 696	55.0
2000	3 197	2 495	78.1
2001	3 461	2 888	81.4

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).

**CUADRO 5** Corporation-Estados consolidados de las operaciones  
(en millones, excepto cantidades por acción)

	31 de diciembre		
	2001	2000	1999
<b>INGRESOS</b>			
Pasajero-American Airlines . . . . .	\$15 780	\$16 394	\$14 724
AMR Eagle . . . . .	1 378	1 452	1 294
Cargo . . . . .	662	721	643
Otros ingresos . . . . .	1 143	1 136	1 069
Total de ingresos operativos . . . . .	\$18 963	\$19 703	\$17 730
<b>GASTOS</b>			
Sueldos, salarios y prestaciones . . . . .	\$8 032	\$6 783	\$6 120
Gas avión . . . . .	2 888	2 495	1 696
Depreciación y amortización . . . . .	1 404	1 202	1 092
Cuotas de aterrizaje y otras rentas . . . . .	1 197	999	942
Mantenimiento, materiales y reparaciones . . . . .	1 165	1 095	1 003
Comisiones para los agentes . . . . .	835	1 037	1 162
Rentas de aviones . . . . .	829	607	630
Servicio de alimentos . . . . .	778	777	740
Otros gastos operativos . . . . .	3 695	3 327	3 189
Cargos especiales, subsidios gubernamentales estadounidenses netos . . . . .	610	—	—
Total de gastos operativos . . . . .	\$21 433	\$18 322	\$16 574
Ingreso operativo (pérdida) . . . . .	(2 470)	1 381	1 156
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>			
Ingresos por intereses . . . . .	110	154	95
Gastos por intereses . . . . .	(538)	(467)	(393)
Interés capitalizado . . . . .	144	151	118
Ingresos diversos netos . . . . .	(2)	68	30
Total de otros ingresos . . . . .	(286)	(94)	(150)
Ingreso (pérdida) por la continuación de operaciones antes de descontar los impuestos y las pérdidas extraordinarias . . . . .	(2 756)	1 287	1 006
Beneficios derivados de la declaración de impuestos . . . . .	(994)	508	350
Ingresos (pérdidas) de por la continuación de operaciones antes de una pérdida extraordinaria . . . . .	(1 762)	779	656
Ingresos de operaciones discontinuas y aplicaciones netas de impuestos e intereses minoritarios . . . . .	—	43	265
Ganancias sobre las ventas de operaciones discontinuas, aplicación neta de los impuestos . . . . .	—	—	64
Ingresos (pérdidas) anteriores a una pérdida extraordinaria . . . . .	(1 762)	822	985
Pérdida extraordinaria neta de los impuestos aplicables . . . . .	—	(9)	—
Ganancias netas (pérdidas) . . . . .	\$ (1 762)	\$813	\$985
Ganancias (pérdidas) aplicables a las utilidades de las acciones comunes (pérdida) por acción . . . . .	\$ (1 762)	\$813	\$985
Básico			
Ingreso (pérdida) por la continuación de operaciones . . . . .	\$ (11.43)	\$5.20	\$4.30
Operaciones discontinuadas . . . . .	—	0.30	2.16
Pérdida extraordinaria . . . . .	—	(0.07)	—
Ingresos netos (pérdidas) . . . . .	\$ (11.43)	\$5.43	\$6.46
Diluidos			
Ingresos (pérdida) por operaciones continuas . . . . .	\$ (11.43)	\$4.81	\$4.17
Operaciones discontinuadas . . . . .	—	0.27	2.09
Pérdida extraordinaria . . . . .	—	(0.05)	—
Ingresos netos (pérdida) . . . . .	\$ (11.43)	\$5.03	\$6.26

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).

**CUADRO 6** **AMR Corporation-Estados financieros consolidados**  
(en millones de dólares, excepto acciones y valor a la par)

	<i>31 de diciembre</i>	
	<i>2001</i>	<i>2000</i>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS DISPONIBLES</b>		
Efectivo	\$120	\$89
Inversiones a corto plazo	2 872	2 144
Pagarés, menos el complemento de cuentas incobrables (2001—\$52; 2000—\$27)	1 414	1 303
Inventarios, menos el complemento por obsolescencia (2001—\$383; 2000—\$332)	822	757
Impuestos diferidos	790	695
Otros activos disponibles	522	191
Total de activos disponibles	6 540	5 179
<b>EQUIPO Y PROPIEDADES</b>		
Equipo de vuelo, al costo	21 707	20 041
Menos la depreciación acumulada	6 727	6 320
	14 980	13 721
Compra depósitos para el equipo de vuelo	929	1 700
Otro equipo y propiedad, al costo	4 202	3 639
Menos la depreciación acumulada	2 123	1 968
Subtotal	2 079	1 671
	17 988	17 092
<b>EQUIPO Y PROPIEDAD BAJO ARRENDAMIENTOS DE CAPITAL</b>		
Equipo de vuelo	2 658	2 618
Otro equipo y propiedad	163	159
Subtotal	2 821	2 777
Menos la amortización acumulada	1 154	1 233
Subtotal	1 667	1 544
<b>OTROS ACTIVOS</b>		
Costos por la adquisición de rutas y operaciones aeroportuarias y derechos de arrendamiento de puertas de embarque, menos la amortización acumulada (2001—\$556; 2000—\$498)	1 325	1 143
Fondo de comercio, menos la amortización acumulada (2001—\$110; 2000—\$83)	1 392	385
Otros	3 929	870
	6 646	2 398
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$32 841</b>	<b>\$26 213</b>
<b>PASIVOS Y VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS</b>		
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>		
Cuentas por cobrar	\$1 785	\$1 267
Sueldos y salarios acumulados	721	955
Pasivos acumulados	1 471	1 276
Pasivo de tráfico aéreo	2 763	2 696
Pagos de la deuda a largo plazo	556	569
Obligaciones disponibles bajo arrendamientos de capital	216	227
Total de pasivos disponibles	7 512	6 990
Deuda a largo plazo, menos pagos vencidos	8 310	4 151
Obligaciones bajo arrendamiento de capital, menos obligaciones disponibles	1 524	1 323



**CUADRO 6** **AMR Corporation-Estados financieros consolidados**  
(en millones de dólares, excepto acciones y valor a la par) (*continuación*)

	31 de diciembre	
	2001	2000
<b>PASIVOS Y VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS (<i>continúa</i>)</b>		
<b>OTROS PASIVOS Y CRÉDITOS</b>		
Impuestos diferidos	1 627	2 385
Ingresos diferidos	520	508
Beneficios de jubilación	2 538	1 706
Otros pasivos y créditos diferidos	5 437	1 974
<b>TOTAL</b>	<b>\$10 122</b>	<b>\$6 573</b>
<b>COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS DE LOS VALORES DE RENTA VARIABLE DE LOS ACCIONISTAS</b>		
Acciones preferentes-20 millones de acciones autorizadas; ninguna emitida	—	—
Acciones comunes-un dólar de valor a la par; 750 millones de acciones autorizadas; 182,278,766 acciones emitidas	182	182
Capital remunerado adicional	2 865	2 911
Acciones de la Tesorería al costo: 2001—27,794,380; 2000—30,216,218	(1 716)	(1 865)
Otras pérdidas integrales acumuladas	(146)	(2)
Ingresos retenidos	4 188	5 950
<b>TOTAL</b>	<b>5 373</b>	<b>7 176</b>
<b>Total de pasivos y de valores de renta variable de los accionistas</b>	<b>\$32 841</b>	<b>\$26 213</b>

Fuente: [www.AA.com](http://www.AA.com).

Los pagos futuros de toda la flota de aviones, incluyendo las cantidades estimadas por la elevación de precios, se aproximarán a 1 300 millones de dólares en el 2002, 1 700 millones de dólares en el 2003, 1 200 millones de dólares en el 2004 y un total de 1 900 millones de dólares del 2005 al 2008. Los compromisos financieros de AMR que deberán pagarse en el 2002 y el 2003 son los siguientes:

**NATURALEZA DEL COMPROMISO (EN MILLONES DE DÓLARES)**

	2002	2003
Pagos de arrendamientos operativos por obligaciones con aviones e instalaciones (*)	\$1 336	\$1 276
Compromisos firmes con aviones	1 300	1 700
Deuda a largo plazo (**)	556	296
Obligaciones de arrendamiento de capital (**)	326	243
<b>Total de obligaciones y compromisos</b>	<b>\$3 518</b>	<b>\$3 515</b>

Fuente: AMR's 2001 *Annual Report*.

AMR ha anunciado que retirará del servicio a su flota restante de aviones Boeing 717-200 en junio del 2002 y su flota de aviones Boeing 727-200 en mayo del 2003. AMR acordó vender sus aviones McDonnell Douglas MD-11 a FedEx Corporation (FedEx), completando la entrega en el tercer trimestre del 2002. Los diez aviones McDonnell Douglas DC-10 se arriendan actualmente a Hawaiian Airlines, Inc. (Hawaiian), pero después del término del contrato de arrendamiento con Hawaiian, AMR ha aceptado vender estos aviones a FedEx. Las entregas comenzaron a principios del 2002. AMR ofrece activamente en el mercado sus aviones restantes fuera de operación y no considera el regreso de éstos a sus operaciones.

### *Problemas laborales*

En el 2001, AMR inició negociaciones con la Allied Pilot Association (APA). El contrato entre AMR y APA limita el número de ASM y las horas de vuelo de las líneas aéreas regionales de AMR cuando sus pilotos están de permiso. American Eagle sigue aceptando jets regionales ordenados con anterioridad. Esto dará como resultado que se alcance el límite de ASM en el primer semestre del 2002, lo que requerirá que se tomen acciones para cumplir con el límite. AMR trabaja con sus socios regionales para tener la seguridad de que estén en conformidad con esta condición. Para lograr ese fin, American Eagle reduce el número de ASM volados por sus líneas aéreas, además de: 1) la eliminación de asientos de sus aviones Saab y ATR; 2) la reducción del número de aviones de propulsión turbo; y 3) la disminución de la frecuencia de los vuelos o su retiro de varias rutas a través de su red.

La Association of Flight Attendants (AFA), la cual representa a los sobrecargos de los aviones de Eagle, llegó a un acuerdo con American Eagle, efectivo para el 2 de marzo de 1998, en el que se estipulaba que todos los sobrecargos de los aviones de American Eagle estuvieran cubiertos por un solo contrato. El acuerdo estaría sujeto a modificaciones a partir del 2 de septiembre del 2001; sin embargo, las partes decidieron iniciar las negociaciones de modificación del acuerdo en marzo del 2001 y aún se encuentran en negociaciones directas. Los demás sindicatos de empleados de las líneas aéreas de American Eagle están cubiertos por acuerdos independientes con la Transport Workers Union, efectivos para el 28 de abril de 1998 y sujetos a modificaciones hasta el 28 de abril del 2003.

### **PROBLEMAS EXTERNOS**

En el 2001, las pérdidas de la industria de las líneas aéreas alcanzaron un nivel record de 1 100 millones de dólares y la mayoría de las líneas aéreas estadounidenses ahora enfrentan una crisis de liquidez severa, poseen grandes responsabilidades en nuevas deudas y han llegado al tope de sus líneas de crédito. Los inversionistas están cada vez más preocupados por la estabilidad financiera de las líneas aéreas reflejada en sus estados financieros, en especial tras el colapso de Enron Corporation; por ejemplo, AMR Corporation terminó el 2001 con una deuda total de 16 100 millones de dólares y una deuda en proporción al capital total del 76%, ambas mucho más altas que a finales del 2000. US Airways tuvo también un importante incremento de su deuda, la cual sumó un total de 3 700 millones de dólares a finales del 2001 y una deuda en proporción al capital total muy por arriba del 100%. La más reciente línea aérea estadounidense en solicitar protección contra la bancarrota fue Midway Airlines, la cual recurrió a dicha protección el 13 de agosto del 2001. Un mes después, Midway anunció que cesaría sus operaciones en forma permanente (liquidación).

La mayor parte de las líneas aéreas estadounidenses, en situación de emergencia desde el 11 de septiembre del 2001, recortaron tanto su capacidad (despegues y aterrizajes programados) como su personal. Según la ATA, las líneas aéreas domésticas cesaron a 80 300 empleados después del 11 de septiembre. AMR y United estuvieron a la cabeza al despedir a 20 mil empleados cada una, seguidas por US Airways (11 mil), Northwest Airlines Corp. (10 mil) y Continental Airlines Inc. (8 500). De las líneas aéreas importantes, sólo Southwest Airlines y Alaska Air Group Inc. no anunciaron despidos. United terminó el 2001 como líder de la industria en términos de ingresos por pasajeros por milla, pero estaba muy por detrás de AMR en términos de ingresos por pasajeros.

Standard & Poor's calcula que la industria de las líneas aéreas estadounidenses obtuvieron ingresos estimados en 116 500 millones de dólares en el 2001, una declinación del 10% en relación con los ingresos de 129 500 millones de dólares que la industria registró en el 2000. Alrededor del 72% de este total deriva de los pasajes. Los ingresos restantes provinieron de las ventas de vuelos para transporte de carga y correo; los ingresos obtenidos de los programas de viajero frecuente sumaron otros 35 900 millones de dólares. Los viajes domésticos representan alrededor del 79% de los ingresos por pasajeros, mientras que los viajes internacionales representan alrededor del 21%.

### *Competidores*

Las líneas aéreas están sometidas a una intensa competencia, la cual conduce con frecuencia a la reducción excesiva de precios y a márgenes escasos de ganancias. La línea aérea doméstica más

importante en el 2001, de acuerdo a sus ingresos, fue American Airlines, una unidad de AMR Corp. American Airlines registró ingresos operativos de casi 19 mil millones de dólares en el 2001 (incluyendo a su unidad American Eagle), lo que equivale al 16% del total de ingresos de la industria. United Airlines, una unidad de UAL Corp., ocupó el segundo lugar con ingresos de 16 100 millones de dólares (alrededor del 14%), seguida por Delta Airlines Inc., con 13 900 millones de dólares (alrededor del 12%). En cuanto al tráfico, según la información del DOT (en inglés, Department of Transportation), las diez líneas aéreas más importantes registraron un cálculo de 590 mil millones de RPM en el 2001. United fue la número uno, alcanzando 116 600 millones de RPM; AMR ocupó el segundo lugar, con 108 400 millones de RPM, seguida por Delta con 97 300 millones de RPM.

AMR enfrenta una intensa competencia de otras líneas aéreas, incluyendo Alaska Airlines, America West Airlines, Continental Airlines, Delta, Northwest Airlines, Southwest Airlines, United y US Airways, así como de sus líneas aéreas regionales afiliadas. De las nueve líneas aéreas más importantes, sólo Southwest anunció haber obtenido ganancias en el 2001. Southwest ganó 511 millones de dólares en el 2001, una disminución del 19% respecto a la ganancia de 627 millones de dólares que la empresa anunció en el 2000. Southwest fue la única línea aérea que mantuvo su capacidad y su nómina intactas después del 11 de septiembre, un logro posible debido a los altos niveles de eficiencia de la línea aérea, la estructura operativa de bajo costo y un programa de rutas rentable. Southwest continua siendo rentable en el 2002.

AMR compite también con empresas de transporte aéreo y de carga, así como con automóviles, autobuses y el sistema ferroviario Amtrak. El gobierno estadounidense subsidia en parte las tarifas de Amtrak (a esta empresa se le exigió que lograra su autosuficiencia para el 2 de diciembre del 2002). Aunque Amtrak opera algunas rutas de grandes distancias, sus pasajeros la utilizan para rutas con un promedio de 450 km de distancia. Los viajes en autobús entre ciudades, aunque son más populares que el ferrocarril, raras veces compiten con los viajes aéreos porque el viaje típico en autobús es sólo de 225 km.

Las líneas aéreas compiten en forma activa entre sí tanto en servicio como en precio; para los viajeros de negocios, la frecuencia y la confiabilidad de los vuelos son esenciales; los programas de viajero frecuente, el servicio de alimentos y otras comodidades son también importantes. Las líneas aéreas pequeñas, que no pueden obtener puertas de embarque durante temporadas altas, tienen dificultad para atraer a los viajeros de negocios.

### ***Problemas de seguridad***

Aunque el gobierno de Estados Unidos otorgó a la federación la responsabilidad de la vigilancia de la seguridad en todos los aeropuertos desde el 17 de febrero del 2002, los costos de seguridad de las líneas aéreas han aumentado en forma drástica desde el año pasado. La seguridad actualmente incluye desde asegurar todas las puertas de las cabinas de mando hasta la apertura de líneas de seguridad adicionales para eliminar el retraso ocasionado por los requisitos de vigilancia más estrictos. Ahora las líneas aéreas deben revisar todas las maletas en busca de explosivos, o asegurarse de que cada maleta dentro de un avión corresponda a un pasajero sentado en dicho vuelo; estos dos requisitos son costosos y exigen tiempo. Para finales del 2002, todas las maletas registradas tendrán que pasar a través de un equipo especializado para detección de bombas, con un costo superior a un millón de dólares y cuyas existencias son escasas en la actualidad. Aunque es necesario para garantizar la seguridad de los pasajeros y eliminar los temores, estos gastos reducirán las utilidades de las líneas aéreas en un futuro cercano.

A partir del 1 de febrero del 2002, todas las líneas aéreas cobran una cuota de servicio de seguridad de 2.50 dólares cada vez que alguien aborde un avión; esta cuota es entregada al gobierno para pagar el mejoramiento en las medidas de seguridad. Además, el gobierno podría exigir a las líneas la entrega de una cantidad similar a la cantidad que las líneas aéreas pagaron por la revisión de pasajeros y sus equipajes en el 2000. Después de eso, dicha cuota se podría determinar con base en la participación en el mercado de la línea aérea.

El Federal Air Marshall Program, puesto en marcha después de los ataques del 11 de septiembre, ha estado rodeado de mucho silencio. Este programa, operado por la Federal Aviation Administration (FAA), despliega equipos armados de expertos en seguridad y especialmente entrenados, tanto en vuelos domésticos como en vuelos internacionales. Aunque el número total

de agentes y sus itinerarios se mantienen sin conocerse, la FAA dice que ha tomado medidas para incrementar en forma drástica el número de agentes en los vuelos.

### *Servicios de Jets regionales*

Los servicios de jets regionales han crecido con rapidez en años recientes. La Regional Air Service Initiative (RASI), institución que vigila estas operaciones, calculó que a finales del 2001 alrededor de 800 jets regionales operaban en Estados Unidos; en 1997 había sólo 137. RASI informa que 946 jets regionales están en pedido firme o condicional, mientras que 1 193 unidades están en opción de venta. Esto implica que el crecimiento futuro de los jets regionales será importante. La flota regional total del país, incluyendo los aviones de propulsión turbo, era de 2 300 aviones a principios del 2002, un total que permaneció relativamente sin cambios durante los dos años anteriores.

Más de una docena de nuevas líneas aéreas de tarifas bajas opera en la actualidad y media docena más se encuentran en etapa de planificación. JetBlue Airways, que representa la mayor amenaza para la estabilidad de precios de la industria desde la aparición de Southwest Airlines, comenzó a despegar desde el Aeropuerto Internacional Kennedy de la ciudad de Nueva York en febrero del 2000. JetBlue está bien capitalizada, utiliza jets nuevos y flamantes y ha generado factores de carga elevados desde su inauguración.

Los jets regionales han recibido el crédito de lograr que los viajeros dejen sus automóviles, autobuses y trenes y viajen en avión. Según Bombardier, los jets regionales se utilizan para complementar el servicio regional existente (44%), crear un nuevo servicio regional sin escalas (33%), reemplazar el servicio de jets de las líneas principales (15%) y sustituir el servicio de aviones de propulsión turbo (8%). El jet regional, con costos de compras y operativos bajos, ha transformado los mercados de recorridos cortos, abandonados anteriormente por las grandes líneas aéreas, en destinos viables. El jet regional ofrece también una mayor comodidad y alcance que el avión de turbo propulsión, pues recorre rutas de 2 000 km, superiores a 2 300 millas náuticas en algunos casos, mientras que la mayoría de los aviones de hélice se confinan a vuelos de 500 km o menos.

Los socios regionales de las grandes líneas aéreas utilizan los jets regionales para ofrecer un servicio fuera de las horas pico, cuando la demanda es insuficiente para garantizar un vuelo lleno. Los jets regionales son rentables para dicho servicio porque su punto de equilibrio corresponde a un factor de carga del 50%, mientras que el de los grandes aviones es del 63%. Al ofrecer un servicio continuo de esta manera, una línea aérea será atractiva para los viajeros de negocios, que constituyen el 70% de los pasajeros de jets regionales. Los jets regionales, que presentan un aumento en su capacidad de pasajeros (70 o más asientos) y su alcance, se utilizan con mayor frecuencia no sólo para llevar pasajeros a los aeropuertos centrales, sino también para competir contra las líneas aéreas que usan aviones de gran tamaño.

Después de reconocer el valor de los jets regionales, las principales líneas aéreas han realizado acciones para incrementar su control sobre tales empresas; muchas han adquirido la propiedad parcial o total de líneas de jets con una presencia regional sólida. Entre las principales líneas aéreas, Delta es quizá la más atractiva en el mercado regional. A principios del año 2000, Delta adquirió Comair, cuya flota está integrada en su totalidad por jets regionales y Atlantic Southeast Airlines (ASA). AMR es propietaria de la línea aérea regional más importante, American Eagle, que es la sociedad de cartera de Executive Airlines, Flagship Airlines, Simmons Airlines y Wings West Airlines. La FAA pronostica que la flota de aviones regionales de Estados Unidos será de 2 500 para el 2006, superior a los 2 300 aviones regionales existentes en el 2002.

Todos los contratos de pilotos contienen cláusulas de alcance que establecen la definición (alcance) de las tareas de un piloto y que estipulan cuáles tareas realizarán y cuáles no. Estas cláusulas, incluidas en los contratos laborales, limitarán en forma grave la habilidad de algunas líneas aéreas para participar en el auge del mercado de jets regionales; por ejemplo, American Eagle puede volar jets regionales, pero su cláusula de alcance limita a este tipo de avión a 45 asientos o menos. En abril del 2000, el contrato de los nuevos pilotos de US Airways dobló a 70 el número de jets regionales que la línea aérea podía operar; sin embargo, la empresa desearía operar 400 jets. Delta Airlines puede operar tantos jets regionales como desee, con la condición de que ninguno

tenga más de 70 asientos. En marzo del 2000, Delta solicitó casi 400 jets regionales, con un valor de 10 mil millones de dólares. Aunque esta acción permitiría a la línea aérea tener una participación sólida en las operaciones regionales, Delta quizá adquirió también para sí misma algunos problemas laborales, ya que sus principales pilotos insisten en limitar el uso de jets regionales de la línea aérea.

Las únicas líneas aéreas cuyos contratos no tienen limitaciones en el uso de aviones son Continental Airlines (la cual vuela jets regionales a través de sus líneas afiliadas a Continental Express, de propiedad exclusiva), Alaska Air, America West y Southwest. Todas las líneas aéreas que incluyen cláusulas de alcance restrictivo en los contratos de sus pilotos intentan eliminarlas cuando estos contratos deben ser renovados, con la finalidad de obtener una mayor flexibilidad respecto al vuelo de jets regionales. Muchos observadores consideran que el segmento mayor que surge en el mercado de jets regionales son los aviones de 70 a 100 asientos, que justo ahora comienzan a salir de las líneas de montaje; sin embargo, los pilotos de las principales líneas aéreas, cuyos salarios son más altos que los de pilotos de líneas regionales, están preocupados de que las líneas afiliadas regionales que operan estos jets más grandes desplacen sus rutas.

### *Tecnología y problemas relacionados con Internet*

La industria de los viajes aéreos es una industria de capital, mano de obra y tecnología intensivos. A pesar del enorme tamaño y del potencial comercial de Internet, la cantidad exacta de viajes aéreos que se reservan en línea es difícil de conocer. Júpiter Communications, empresa de investigación con base en Nueva York y que abarca la industria cibernética de consumo, calcula que el porcentaje de boletos aéreos vendidos en línea será del 11% para el 2003, superior al 7% calculado en el 2001. Forrester Research, empresa de investigación tecnológica cuyas oficinas generales se encuentran en Cambridge, Massachussets, calcula que el total de las reservaciones de viajes en línea (que incluyen cruceros, hoteles y empresas de renta de automóviles, así como viajes aéreos) será de 29 mil millones de dólares para el 2003, por arriba de los 14 200 millones de dólares correspondientes al 2001.

Southwest Airlines ha sido durante años líder de la industria en esta área, obteniendo 40% de sus ingresos de la venta por Internet. El secreto de Southwest consiste en ofrecer a los clientes un boleto gratis de viaje redondo por cada cuatro boletos de igual denominación reservados a través de su sitio Web. America West realiza alrededor del 12% de sus negocios en línea, mientras que Continental Airlines y United son las líneas aéreas de vanguardia con sólo 3 y 4%, respectivamente.

El atractivo de Internet para las líneas aéreas es aparente. Un sitio Web comercial puede permanecer abierto para los negocios las 24 horas, los siete días a la semana; este sitio Web permite a una línea aérea reducir el número de agentes de servicio al cliente, debido a que se requieren mucho menos empleados para dar información sobre los vuelos. Southwest Airlines informó en el 2002 que cada reservación por Internet tenía para ellos un costo de alrededor de un dólar, mientras que una reservación por medio de un agente de viajes le costaba entre seis y ocho dólares. Los boletos reservados a través de los propios agentes de Southwest cuestan varios dólares; de hecho, un gran incentivo para que las líneas aéreas distribuyan boletos vía Internet es el hecho de que dichas transacciones les permiten eliminar las comisiones de los agentes de viajes.

Una desventaja es que el Internet podría perjudicar a las líneas aéreas al volver a los viajeros muy sensibles al precio. Las líneas aéreas deben responder con rapidez para igualar los descuentos en pasajes de sus competidores, pues las tarifas aéreas cambian a gran velocidad y el Internet mantiene a los clientes al tanto de dichas tarifas; en consecuencia, el margen de las tarifas que las líneas aéreas en competencia pueden cobrar en una misma ruta es excesivamente reducido.

### *Globalización*

Mientras que las líneas aéreas estadounidenses aún ven los mercados internacionales como un camino para el crecimiento, la lentitud de los mercados de Asia y el Pacífico no ha permitido que dicho crecimiento se materialice en años recientes. Los viajes internacionales, que se definen como vuelos que se realizan entre Estados Unidos y otro país, abarcan tanto a los viajes de negocios

como a los de recreación. Según la ATA, los viajes internacionales representaron el 11.4% de los abordajes de las líneas aéreas estadounidenses en el 2001, en comparación con el 11% en el año 2000. Puesto que la duración del vuelo promedio es casi cuatro veces mayor para los vuelos internacionales que para los domésticos, los primeros generan un nivel de ingresos excesivamente alto: 20.8% de los ingresos totales de la industria provenientes de pasajes en el 2000 (disponible posteriormente) y 20.4% de los ingresos totales provenientes de pasajes en 1999.

Muchos países extranjeros consideran que el incremento de la competencia entre líneas aéreas es una forma de incrementar el turismo y el comercio porque reduce el costo de los viajes aéreos. Los países como China, con líneas aéreas controladas, se han mostrado más renuentes a participar en acuerdos de libre comercio que los países con sistemas de aviación comercial de propiedad privada. A principios del 2002, alrededor de 97 países firmaron acuerdos con Estados Unidos, siendo Sri Lanka el país más reciente en firmar en noviembre del 2001. No todos estos acuerdos de aviación permiten una competencia libre, pero todos se mueven de manera decidida en esa dirección, ofreciendo una desregulación en etapas. Estos acuerdos permiten la reducción de las regulaciones económicas, la posibilidad ilimitada de que las líneas aéreas internacionales compartan sus códigos, la formación de alianzas y, por lo menos, derechos de propiedad parcial.

La Unión Europea (UE) se opone al abordaje sistemático que hace Estados Unidos a la desregulación de las líneas aéreas. En vez de eso, apoya la negociación de un solo acuerdo bilateral entre Estados Unidos y la Unión Europea, así como la eliminación de tratados de aviación individual entre Estados Unidos y los países europeos. La Corte Europea de Justicia emitirá una resolución final en el 2002.

### *Negocios antes que placer*

La industria de las líneas aéreas ha convertido al mundo comercial en un gran mercado. Muchas personas de negocios usan los vuelos para realizar viajes de ventas, visitar fábricas lejanas y asistir a convenciones de negocios. Puesto que los viajes de negocios se programan con frecuencia siete días antes del vuelo, los viajeros de negocios acostumbra pagar la tarifa total, ya sea en clase turista o en primera clase. Estos viajeros son relativamente insensibles al precio porque sus empresas pagan la cuenta; sin embargo, estas empresas se han vuelto más conscientes de los costos en los últimos años, ya que las tarifas de negocios han aumentado mucho más rápido que las tarifas de recreación.

Las líneas aéreas buscan en forma activa a los viajeros de negocios. Muchos aviones grandes tienen secciones de clase empresarial diseñadas con asientos amplios y servicio de alimentos de primera. En fechas recientes, las líneas aéreas han expandido sus secciones de clase empresarial. Las líneas aéreas compiten por los pasajeros de negocios ofreciendo prioridad en el registro, manejo expedito del equipaje, salas de espera lujosas en aeropuertos y comodidades durante el vuelo como fax, teléfono y contactos eléctricos para recargar las computadoras portátiles. Para atraer a esta clase de viajeros, las líneas aéreas deben proporcionar viajes frecuentes, un desempeño en puntualidad confiable y niveles de seguridad elevados.

En contraste con el viajero de negocios, el viajero en busca de recreación es muy sensible al precio. Las tarifas más baratas, como resultado de la desregulación, permiten a las personas de todo tipo viajar en avión para visitar a amigos y parientes distantes o tomar vacaciones con mayor frecuencia. Los viajeros en busca de recreación obtienen tarifas de descuento en dos formas. En primer lugar, las tarifas bajas están disponibles para los individuos que reservan sus vuelos por lo menos con 21 días de anticipación; en segundo lugar, existen tarifas con grandes descuentos que están disponibles (principalmente a través de Internet) unos cuantos días antes de la salida. Por lo general, los viajeros en busca de recreación postergan sus planes de viaje hasta que haya una oferta en las tarifas. El resultado de estos patrones es que, durante cortos periodos, los viajes de recreación pueden ser erráticos, aunque, a largo plazo, son más cíclicos que los viajes de negocios, pues aumentan y disminuyen con los sentimientos de los consumidores y los niveles de ingresos disponibles.

### *Carga y cocteles*

Todos los aviones de pasajeros tienen también la capacidad de llevar carga, pero la mayor parte del flete es transportado en amplios aviones contenedores a grandes distancias. Las principales líneas aéreas transportan más correo y carga en el espacio que se encuentra bajo la cabina de pasajeros que

las líneas aéreas regionales o de enlace. Las líneas aéreas de pasajeros consideran el transporte de carga como un producto derivado de su negocio principal, y cobran tarifas de descuento en comparación con las que cobran las líneas especializadas en el transporte de carga aéreo. La falta de una fuerza de ventas que impulse este negocio hace que las líneas aéreas acepten a menudo el flete sólo de unos cuantos remitentes. Algunas líneas aéreas, que tienen más demanda de carga que espacio para transportarla, arriendan aviones de carga para sus clientes. Entre las líneas aéreas de pasajeros, Northwest generó los mayores ingresos por el transporte de carga en el 2001, equivalentes a 715 millones de dólares. Esto representó cerca del 7% de los ingresos de la línea aérea en el 2001. La carga y el correo representaron en conjunto sólo el 3.7% de los ingresos totales de la industria en el 2001.

Además de los ingresos por tarifas y flete, las líneas aéreas generan ingresos por la venta de bebidas alcohólicas durante el vuelo y de diversas comodidades y servicios. La “otra” categoría de ingresos incluye también el ingreso obtenido de los programas internacionales de códigos compartidos. En vuelos de grandes distancias, la mayor parte de las líneas aéreas ofrecen teléfono, cajeros electrónicos (CE), fax y servicios de televisión y entretenimiento a cambio de un pago. Algunos vuelos internacionales ofrecen incluso juegos de apuestas en video. Aunque dichas ventas suplementarias rinden márgenes elevados, representan una porción relativamente pequeña de los ingresos de la industria.

### *Sindicatos laborales*

La mano de obra es el gasto principal de la industria de las líneas aéreas, correspondiente al 48% de los costos totales en el 2001, muy por arriba del 34.9% en el 2000. Los costos de la mano de obra deben disminuir en forma brusca tanto en una base absoluta y como un porcentaje de los ingresos en el 2002. Las líneas aéreas despidieron a más de 80 mil empleados a finales del 2001, y negocian concesiones con la mayoría de los sindicatos para que las ayuden con la recesión actual.

Los empleos se dividen en varios gremios: tripulaciones de vuelo (pilotos e ingenieros), sobrecargos, servicio terrestre (incluyendo a los maleteros), despachadores, mantenimiento y servicio al cliente (reservaciones y abordajes). La mayor parte de los empleados de líneas aéreas pertenecen a uno entre una docena de sindicatos importantes. Entre los sindicatos más grandes están la Association of Flight Attendants, la Allied Pilots Association y la International Association of Machinists and Aerospace Workers. En un momento dado, media docena o más contratos podrían estar en negociación.

La reestructuración de la Fuerza Aérea Estadounidense (la principal, aunque no la única, fuente de pilotos experimentados) reduce el número de pilotos disponibles para volar aviones civiles. La disminución resultante de pilotos calificados ha conducido a obtener enormes beneficios en los contratos recientes del sindicato de pilotos; por ejemplo, en octubre del 2000, los pilotos de United ganaron un convenio de cuatro años que les otorgaba un aumento de salarios del 23.8% retroactivo a abril de ese año, con un incremento adicional del 4.5% para cada uno de los años subsiguientes. El contrato impulsó a los pilotos de United hasta la cima de la escala de pagos de la industria. Las contribuciones a la pensión durante el primer año aumentaron del 1% del pago con el antiguo contrato al 11% con el nuevo contrato.

Para atraer nuevos pilotos a sus filas, las principales líneas aéreas reclutan a pilotos de menor sueldo en las líneas aéreas regionales. Las líneas aéreas esperan aliviar también la escasez apelando al congreso para que aumente la edad de jubilación obligatoria de 60 a 65 años. A menos que esto suceda, el pago a los pilotos continuará experimentando una elevación. Además, puesto que el pago a los pilotos establece el patrón para otros sindicatos gremiales en la industria, el descontento de la mano de obra aumentará conforme otros trabajadores exijan porcentajes comparables en sus propios aumentos de sueldo.

### *Regulación*

La regulación federal de las tarifas y mercados de las líneas aéreas domésticas finalizó con el Airline Deregulation Act de 1978; sin embargo, el DOT y su agencia afiliada, la FAA, continúa regulando la industria respecto a la seguridad, la mano de obra, los procedimientos operativos, las

condiciones de los aviones y los niveles de emisión. La International Civil Aviation Organization (ICAO), entidad afiliada a las Naciones Unidas, propone normas relacionadas con los niveles de ruido, aunque éstas no responsabilizan legalmente a ningún país a menos que el país esté formalmente de acuerdo con ellas.

## CONCLUSIÓN

Standard & Poor's considera que existen pocas probabilidades de que se establezcan acuerdos de fusiones futuras entre algunas de las líneas aéreas más importantes de Estados Unidos. Debido a la capacidad excesiva de la industria, los estados financieros debilitados y los altos niveles de deuda, los analistas consideran que las principales líneas aéreas intentarán reducir la capacidad, conservar el efectivo y restaurar la rentabilidad antes de tratar de adquirir otras empresas. La drástica recesión de la industria después del 11 de septiembre del 2001 ha centrado la atención de la gerencia en la restauración de la rentabilidad de la industria más que en las fusiones; sin embargo, la fusión de American y TWA se completó en diciembre del 2001 y ahora existen líneas aéreas que podrían ser adquiridas a precios de oportunidad.

La industria de las líneas aéreas tiene costos fijos extremadamente altos. Cuando los ingresos declinan, los gastos permanecen casi constantes. Cuando existe una disminución gradual del tráfico de pasajeros, la gerencia tiene tiempo para reducir los costos de manera paulatina. Sin embargo, después del 11 de septiembre del 2001, la declinación gradual debida a una recesión económica se convirtió en una caída estrepitosa. AMR y otras líneas aéreas se encuentran ahora en una posición financiera endeble. La supervivencia de AMR depende de un plan estratégico eficaz.

Al parecer, ocurrirán cambios drásticos en la industria de las líneas aéreas, ya que los factores de carga de la industria están muy por debajo de los factores de carga de equilibrio de la industria. Las reducciones de la capacidad y los despidos de empleados no han revertido las pérdidas continuas, por lo que se deben tomar otras medidas. ¿Debe AMR eliminar más rutas? ¿Cuántas debe eliminar? Si AMR elimina demasiadas rutas, perderá los ingresos necesarios. Si no elimina las suficientes, entonces los costos fijos elevados podrían hundir a la empresa. Las decisiones sobre las rutas se dificultan porque no es fácil determinar cuándo una ruta volverá a ser rentable, pues una ruta que pierde dinero se puede volver rentable al siguiente trimestre. Si la capacidad se reduce demasiado, AMR no contará con la infraestructura (aviones, espacios, puertas de embarque, personal) para ofrecer servicio si la demanda aumenta.

Quizá AMR debe ver la situación actual como una oportunidad de crecimiento y aprovechar el fracaso de otras líneas aéreas. ¿Debe AMR expandir sus rutas conforme otras líneas aéreas abandonan las suyas, y comprar aviones mientras otras líneas aéreas venden aviones? El director general de AMR, Donald Carty, anunció en abril del 2002 que AMR recontractará alrededor de 4 500 empleados para finales del año. También anunció, en junio del 2002, que AMR dará servicio de Boston a Puerto Príncipe, Haití, y a Turku y Caicos Islands en el Caribe; de igual manera dará servicio desde Nueva York a Grand Cayman, y hace poco incluyó un nuevo servicio sin escalas de Nueva York a Tokio.

AMR, con pérdidas anuales y un endeudamiento en miles de millones de dólares, está en serios problemas. El tráfico de AMR disminuyó otro 15.9% en abril del 2002 sobre una reducción de la capacidad del 13.3%. Sin un plan estratégico definido y una implantación exitosa, AMR perecerá y miles de personas perderán sus empleos. Entonces, los terroristas, quienes detestan el nombre American de cualquier forma, podrían reclamar otra victoria si AMR fracasa. Desarrolle un plan estratégico definido para el director general de AMR, Donald Carty.

## REFERENCIAS

1. AMR's 2001 *Annual Report*.
2. Partes de esta sección han sido tomadas de S&P *Airline Industry Surveys*, 28 de marzo del 2002. Utilizado con autorización de S&P.



## EJERCICIOS PRÁCTICOS

### EJERCICIO PRÁCTICO 1A ►

**Análisis de la estrategia para American Airlines (AMR)**

#### PROPÓSITO

El propósito de este ejercicio es proporcionarle experiencia para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa. Esta información es vital para crear y seleccionar estrategias alternativas.

#### INSTRUCCIONES

- Paso 1** Identificar lo que usted considera como las mayores oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de AMR. En una hoja de papel anote estos factores clave bajo diferentes títulos. Exponga cada factor en términos específicos.
- Paso 2** Por medio del debate en clase, compare sus listas de factores externos e internos con las creadas por otros estudiantes. Agregue a sus listas otros factores obtenidos durante el debate. Guarde esta información para usarla en ejercicios posteriores.

### EJERCICIO PRÁCTICO 1B ►

**Elaboración de un código de ética de negocios para American Airlines (AMR)**

#### PROPÓSITO

El ejercicio le proporciona experiencia para elaborar un código de ética de negocios. La investigación se condujo para examinar los códigos de ética de negocios de importantes empresas de servicio y manufactura en Estados Unidos. Las 28 variables siguientes se encontraron en una muestra de más de 80 códigos de ética de negocios. Las variables se presentaron en orden de mayor a menor frecuencia; así, la primera variable: “realice negocios respetando todas las leyes”, fue la más incluida en los documentos de muestra; “las armas de fuego están prohibidas en el trabajo” fue la menos incluida:

1. Realice negocios respetando todas las leyes.
2. Los pagos con propósitos fuera de la ley están prohibidos.
3. Evite realizar actividades externas que perjudiquen sus obligaciones.
4. Cumpla con todas las regulaciones comerciales y antimonopolio.
5. Cumpla con las reglas y controles contables.
6. Los sobornos están prohibidos.
7. Mantenga la confiabilidad de los registros.
8. Participe en actividades comunitarias y políticas.
9. Proporcione productos y servicios de excelente calidad.
10. Sea ejemplo de integridad personal.
11. No propague información falsa o errónea.
12. Lleve a cabo sus obligaciones asignadas con sus mejores habilidades.
13. Conserve los recursos y proteja al ambiente.
14. Cumpla con las normas de seguridad y salud.
15. El acoso racial, étnico, religioso y sexual está prohibido.
16. Informe a su gerente sobre actividades deshonestas o ilegales.
17. Haga declaraciones verdaderas de los productos en los anuncios publicitarios.
18. Tome decisiones sin considerar las ganancias personales.
19. No utilice las propiedades de la empresa para beneficio personal.
20. Demuestre cortesía, respeto, honestidad y justicia.
21. Las drogas ilegales y el alcohol están prohibidos en el trabajo.

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 1C ►****La ética de espiar  
a los competidores**

22. Maneje bien las finanzas personales.
23. Los empleados son responsables de los recursos de la empresa.
24. Muestre una buena asistencia y puntualidad.
25. Siga las directrices de los supervisores.
26. No utilice un lenguaje insultante.
27. Utilice una vestimenta de negocios.
28. Las armas de fuego están prohibidas en el trabajo.<sup>1</sup>

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** En una hoja de papel escriba un código de ética de negocios para AMR. Incluya todas las variables que considere adecuadas para los negocios de AMR. Limite su documento a cien palabras o menos.
- Paso 2** Lea su código de ética en clase. Comente por qué incluyó o no ciertas variables.
- Paso 3** Explique por qué no es suficiente tener un código de ética para garantizar el comportamiento ético en la empresa. ¿Qué más se requiere?

**REFERENCIAS**

1. DONALD ROBIN, MICHAEL GIALLOURAKIS, FRED R. DAVID y THOMAS E. MORITZ, "A Different Look at Codes of Ethics." *Business Horizons* 32, núm. 1 (enero y febrero de 1989): 66–73.

**PROPÓSITO**

Este ejercicio le proporciona una oportunidad de debatir asuntos éticos y legales en clase relacionados con métodos que se utilizan en muchas empresas para espiar a sus competidores. La recopilación y el uso de información sobre los competidores es un área estratégica de la gerencia que las empresas japonesas realizan con mayor habilidad que las empresas estadounidenses.

**INSTRUCCIONES**

En una hoja de papel escriba del número uno al 18. Indique si considera que cada una de las 18 actividades para espiar a los competidores es ética o deshonesto y legal o ilegal. Escriba la letra E para ética y D para deshonesto, así como la letra L para legal y la letra I para ilegal, en cada actividad. Compare sus respuestas con las de sus condiscípulos y analice cualquier diferencia:

1. La compra de la basura de los competidores.
2. Examinar los productos de los competidores.
3. Realizar visitas a la fábrica de los competidores de manera anónima.
4. Contar los camiones que salen de las plataformas de carga de los competidores.
5. Estudiar fotografías aéreas de las instalaciones de los competidores.
6. Analizar los contratos laborales de los competidores.
7. Analizar los anuncios de empleo de los competidores.
8. Interrogar a los clientes y compradores sobre las ventas de productos de los competidores.
9. Infiltrarse en las operaciones de negocios de clientes y competidores.
10. Interrogar a los proveedores sobre el nivel de manufactura de los competidores.
11. Usar a los clientes para que compren ofertas falsas.
12. Animar a los clientes clave para que revelen información competitiva.

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 1D ►****Planeación  
estratégica para  
mi universidad**

13. Interrogar a los antiguos empleados de los competidores.
14. Entrevistar a los consultores que hayan trabajado con los competidores.
15. Contratar gerentes clave que trabajen para los competidores.
16. Conducir entrevistas de trabajo engañosas para que los empleados de los competidores revelen información.
17. Enviar ingenieros a juntas comerciales para interrogar a los empleados técnicos de los competidores.
18. Interrogar a empleados potenciales que trabajaron para los competidores.

**PROPÓSITO**

Los factores externos e internos son las bases fundamentales de las estrategias que las empresas formulan e implantan. Su colegio o universidad enfrenta muchas oportunidades y amenazas, y posee muchas fortalezas y debilidades internas. El propósito de este ejercicio es ilustrar el proceso para identificar los factores externos e internos importantes.

Las influencias externas incluyen las tendencias en las áreas siguientes: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Entre los factores externos están la disminución del número de alumnos graduados de bachillerato, los cambios de la población, las relaciones comunitarias, el aumento de la competencia entre colegios y universidades, el incremento del número de adultos que regresan a la universidad, la disminución del apoyo de instituciones locales, estatales y federales, así como el aumento del número de estudiantes extranjeros que asisten a universidades estadounidenses.

Entre los factores internos de un colegio o universidad se encuentran el profesorado, los estudiantes, el personal, los alumnos de generaciones previas, los programas deportivos, las instalaciones físicas, los jardines, el mantenimiento, las residencias para estudiantes, la administración, la obtención de fondos, los programas académicos, el servicio de alimentos, el estacionamiento, la bolsa de trabajo, los clubes, las asociaciones estudiantiles y las relaciones públicas.

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** En una hoja de papel escriba cuatro títulos: oportunidades externas, amenazas externas, fortalezas internas y debilidades internas.
- Paso 2** Anote en la lista cinco factores relacionados con su colegio o universidad bajo cada uno de los cuatro títulos.
- Paso 3** Realice un debate sobre los factores durante la clase. Escriba los factores en el pizarrón.
- Paso 4** ¿Qué cosas nuevas aprendió sobre su universidad después del debate en clase?  
¿Cómo podría beneficiar este tipo de debate a una empresa?

**PROPÓSITO**

Esta actividad tiene como objetivo proporcionarle un conocimiento práctico sobre la manera en que las empresas de su ciudad o pueblo llevan a cabo la planificación estratégica. Además, este ejercicio le dará experiencia para interactuar en forma profesional con los líderes empresariales de la localidad.

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** Use el teléfono para establecer contacto con propietarios de empresas o gerentes de alto nivel. Busque una organización que lleve a cabo la planificación estratégica. Haga una cita para reunirse con los estrategas (presidente, director general o propietario) de esa empresa.
- Paso 2** Realice una entrevista para conocer las respuestas a las siguientes preguntas:
- a. ¿Cómo realiza formalmente su empresa la planificación estratégica? ¿Quién participa en el proceso?

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 1E ►****Planeación  
estratégica en  
una empresa local**

**EJERCICIO PRÁCTICO 1F ►**

¿Recluta mi universidad en países extranjeros?

**EJERCICIO PRÁCTICO 1G ►**

Conociendo el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE)

- b. ¿Posee su empresa una declaración de la misión por escrito? ¿Cómo se elaboró esta declaración? ¿Cuándo fue la última vez que se modificó la declaración?
- c. ¿Cuáles son los beneficios que se obtienen al realizar la planificación estratégica?
- d. ¿Cuáles son los costos o problemas principales para llevar a cabo la planificación estratégica en su empresa?
- e. ¿Considera que se deban hacer cambios en el proceso de planificación estratégica de su empresa? Si es así, por favor, explique.

**Paso 3** Informe sus hallazgos a la clase.

**PROPÓSITO**

Un ambiente competitivo surge entre los colegios y universidades de todo el mundo. Los colegios y universidades de Europa y Japón reclutan con mayor frecuencia a estudiantes de Estados Unidos para compensar la disminución de la matrícula. Los estudiantes extranjeros representan más de la tercera parte del estudiantado en muchas universidades estadounidenses. El propósito de este ejercicio es identificar los colegios y las universidades de países extranjeros que representen una amenaza competitiva para las instituciones estadounidenses de nivel superior.

**INSTRUCCIONES**

**Paso 1** Elija un país extranjero. Realice una investigación para determinar el número y la naturaleza de los colegios y universidades de ese país. ¿Cuáles son las principales instituciones educativas en ese país? ¿Qué programas reconocidos ofrecen esas instituciones? ¿Qué porcentaje de estudiantes de grado y posgrado que asisten a esas instituciones son estadounidenses? ¿Reclutan estas universidades a estudiantes estadounidenses en forma activa?

**Paso 2** Prepare un informe para la clase que resuma sus hallazgos de investigación. Presente su informe en clase.

**PROPÓSITO**

Este ejercicio se diseñó para que el estudiante se familiarice con el Club Cibernético en Dirección Estratégica (CCDE), el cual ofrece muchos beneficios para los estudiantes de dirección estratégica.

**INSTRUCCIONES**

**Paso 1** Vaya al sitio Web [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) y revise sus diversas secciones.

**Paso 2** Elija una sección del sitio CCDE que considere como la más útil para esta clase. Escriba un resumen de una página sobre esa sección y los motivos por los que usted cree que recibirá los mayores beneficios.

# 2

## LA MISIÓN DE LA EMPRESA



### DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- Importancia de las declaraciones de la visión y la misión
- Características de una declaración de la misión
- Componentes de una declaración de la misión
- Planteamiento por escrito y evaluación de las declaraciones de la misión

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 2A**

*Evaluación de las declaraciones de la misión*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 2B**

*Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 2C**

*Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y misión para mi universidad*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 2D**

*Conducción de la investigación de la declaración de la misión*

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

*Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:*

1. Describir la naturaleza y el papel de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.
2. Analizar por qué el proceso de crear una declaración de la misión es tan importante como el documento final.
3. Identificar los componentes de las declaraciones de la misión.
4. Analizar de qué manera las declaraciones precisas de la visión y la misión benefician a otras actividades estratégicas de la gerencia.
5. Evaluar las declaraciones de la misión de diferentes organizaciones.
6. Escribir declaraciones de la visión y la misión de manera comprensible.



## CITAS TRASCENDENTES

Una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por su misión de negocios. Sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la organización permite establecer objetivos claros y realistas.

PETER DRUCKER

Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara.

JOHN KEANE

Donde no hay visión, el pueblo perece.

PROVERBS 29:18

Los clientes son primero, los empleados segundo, los grupos de interés tercero y la comunidad cuarta. Ése es el credo en H.B. Fuller, el centenario fabricante de adhesivos de St. Paul.

PATRICIA SELLERS

Para los estrategas, existe un equilibrio entre la amplitud y el detalle de la información necesaria. Es algo parecido a un águila a la caza de un conejo. El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa, pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles (el movimiento y las características que le permitirán reconocer a su objetivo). Lograr este equilibrio continuo es el trabajo de un estratega; sencillamente no puede ser delegado.

FREDERICK GLUCK

Aun los mejores diseños de ratones y de hombres se echan a perder.

ROBERT BURNS ( parafraseado)

La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino como puede llegar a ser.

JOHN W. TEETS, CHAIRMAN OF  
GREYHOUND, INC.

Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios.

PETER DRUCKER

Visión es el arte de ver las cosas invisibles.

JONATHAN SWIFT

La esencia del liderazgo es aquello que usted debe tener para tener visión. Uno no puede tocar una trompeta que no tenga tono seguro.

THEODORE HESBURGH

Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no.

JOHN F. KENNEDY

Este capítulo se centra en los conceptos y las herramientas necesarias para evaluar y plantear por escrito las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, proporcionando un esquema práctico. Se presentan y examinan en forma crítica las declaraciones reales de la misión tanto de empresas grandes y pequeñas como de empresas lucrativas y no lucrativas. Además, se analiza el proceso de creación de una declaración de la visión y la misión.

Quizá entendamos mejor la visión y la misión al centrarnos en una empresa en sus inicios. Al principio, la nueva empresa es sólo un conjunto de ideas. El inicio de una empresa se basa en una serie de creencias de que la nueva empresa puede ofrecer algún producto o servicio a ciertos clientes, en alguna área geográfica, usando algún tipo de tecnología y a un precio rentable. El propietario de una nueva empresa cree comúnmente que la filosofía de la empresa dará como resultado una imagen pública favorable, y que este concepto sobre la empresa se puede comunicar y será adoptado por grupos de interés importantes. Cuando la serie de creencias sobre una empresa en sus inicios se plantea por escrito, el documento resultante refleja las mismas ideas básicas que apoyan las declaraciones de la visión y la misión. Conforme una empresa crece, los propietarios o gerentes descubren que es necesario revisar la serie fundamental de creencias, aunque dichas ideas originales estén reflejadas en las declaraciones revisadas de la visión y la misión.

Las declaraciones de la visión y la misión se encuentran con frecuencia al inicio de los informes anuales, se exhiben a través de las instalaciones de una empresa y se distribuyen junto con información de la empresa que se envía a los grupos de interés. Las declaraciones son parte de muchos informes internos, como solicitudes de préstamos, acuerdos con los proveedores, contratos de relaciones laborales, planes de negocios y acuerdos de servicio al cliente. En un estudio reciente, los investigadores concluyeron que 90% de todas las empresas han utilizado alguna declaración de la misión en algún momento de los cinco años anteriores.<sup>1</sup>



### ¿QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER?

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos de declaraciones de la visión:

La visión de la National Pawnbrokers Association es contar con un grupo integral y vibrante de miembros que disfruten de una imagen pública y política positivas, lo que constituye la organización principal de toda sociedad de empeño. National Pawnbrokers Association (<http://npa.polygon.net>).

Nuestra visión como institución financiera comunitaria independiente es lograr un valor superior a largo plazo para los accionistas, mantener relaciones corporativas ejemplares y crear un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de los empleados, así como la entrega consistente de un servicio de calidad a nuestros clientes. First Reliance Bank of Florence, Carolina del Sur.

En CIGNA tratamos de ayudar a nuestros clientes a mejorar y prolongar sus vidas, así como proteger su seguridad financiera. La satisfacción de los clientes es la clave para satisfacer las necesidades de los empleados y las expectativas de los accionistas, y le permitirá a CIGNA aumentar su reputación como una empresa respetada y fuerte en el aspecto financiero ([www.cigna.com](http://www.cigna.com)).

---

#### **VISITE LA RED**

*Ofrece una introducción al concepto de la visión.*

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld007.htm>

---

TABLA 2-1 Ejemplos de declaraciones de la visión y la misión

---

EL BELLEVUE HOSPITAL

---

**Declaración de la visión**

El Bellevue Hospital es LÍDER en ofrecer los recursos necesarios para lograr el nivel más alto de SALUD de la comunidad a lo largo de toda la vida.

**Declaración de la misión**

El Bellevue Hospital, honra la individualidad y confidencialidad de nuestros pacientes, empleados y la comunidad, con *respeto, compasión, integridad y valor*, y se adelanta para proporcionar servicios de salud en el futuro.

---

U.S. POULTRY & EGG ASSOCIATION

---

**Declaración de la visión**

Una empresa nacional que representa a todos sus miembros en todos los aspectos relacionados con la industria avícola, tanto a nivel nacional como internacional.

**Declaración de la misión**

1. Nos asociaremos con nuestras organizaciones estatales afiliadas para resolver problemas comunes.
2. Estamos comprometidos con el fomento de todas las áreas de investigación y educación en tecnología avícola.
3. La International Poultry Exposition continuará creciendo para beneficiar tanto a los expositores como a los asistentes.
4. Debemos siempre ser sensibles y responder con eficiencia a las necesidades cambiantes de nuestra industria.
5. Es imperativo que no dupliquemos los esfuerzos de nuestras sucursales.
6. Trataremos de mejorar en forma constante la calidad y la seguridad de nuestros productos avícolas.

Seguiremos incrementando la disponibilidad de los productos avícolas.

---

JOHN DEERE, INC.

---

**Declaración de la visión**

John Deere se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunidad. Para apoyar ese compromiso, Deere aspira a:

- Crecer y buscar posiciones de liderazgo en cada una de nuestras empresas.
- Expandir nuestra preeminente posición de liderazgo en el mercado de equipo agrícola a nivel mundial.
- Crear nuevas oportunidades para impulsar la marca John Deere en todo el mundo.

**Declaración de la misión**

John Deere ha crecido y prosperado por medio de asociaciones duraderas con los granjeros más productivos del mundo. Hoy día, John Deere es una empresa mundial con varias empresas fabricantes de equipo y empresas de servicio complementario. Estas empresas se relacionan en forma estrecha, proporcionando a la compañía importantes oportunidades de crecimiento y otros beneficios sinérgicos.

---

MANLEY BAPTIST CHURCH

---

La visión de Manley Baptist Church es ser gente de Dios, con una misión de Dios, motivada por un amor a Dios y hacia los demás.

La misión de Manley Baptist Church es ayudar a las personas del área de Lakeway a ser seguidores decididos de Jesucristo.

---

U.S. GEOLOGICAL SURVEY (USGS)

---

La visión de USGS es ser líder mundial en las ciencias naturales por medio de nuestra excelencia científica y sensibilidad a las necesidades de la sociedad.

La misión de USGS es servir a la nación proporcionando información científica confiable para:

---



TABLA 2-1 Ejemplos de declaraciones de la visión y la misión (*continuación*)

- 
- Describir y comprender la Tierra.
  - Reducir al mínimo la pérdida de vidas y propiedades a consecuencia de desastres naturales.
  - Administrar los recursos acuíferos, biológicos, energéticos y minerales, así como mejorar y proteger nuestra calidad de vida.
- 

#### MASSACHUSETTS DIVISION OF BANKS

---

##### Declaración de la visión

Proteger el interés público, garantizar la competencia, la facilidad de acceso y la honestidad en las industrias importantes de servicios financieros, responder de manera innovadora al ambiente rápidamente cambiante y fomentar un impacto positivo en la economía del estado.

##### Declaración de la misión

Mantener una banca y un ambiente de servicios financieros sólidos y competitivos en todo el estado y garantizar la conformidad con las reinversiones en la comunidad y con las leyes de protección al consumidor por medio de la certificación, la concesión de licencias y la supervisión de las instituciones financieras reguladas de manera profesional e innovadora.

---

#### OHIO DIVISION OF HAZARDOUS WASTE MANAGEMENT

---

##### Declaración de la visión

La Division of Hazardous Waste Management de Ohio es reconocida como líder entre los programas de manejo de desechos peligrosos del estado debido a nuestra pericia, eficacia, aplicación de conocimientos científicos sólidos y la entrega de un servicio de calidad a nuestros grupos de interés.

##### Declaración de la misión

La Division of Hazardous Waste Management protege y mejora el ambiente y, por tanto, la salud de los ciudadanos de Ohio a través de la promoción de medidas preventivas contra la contaminación, así como del manejo y la limpieza adecuados de los desechos peligrosos. Ofrecemos un servicio de calidad a nuestros grupos de interés, ayudándolos a entender y cumplir con las regulaciones sobre el manejo de desechos peligrosos e implantando nuestro programa con eficacia.

---

#### ATLANTA WEB PRINTERS, INC.

---

##### Declaración de la visión

Ser la primera opción en el negocio de las comunicaciones impresas. La primera opción es la mejor opción y *ser la mejor* es lo que Atlanta Web *promete* lograr *todos los días*.

##### Declaración de la misión

- Hacer que nuestros clientes se sientan bienvenidos, apreciados y valiosos por realizar nuestros mejores esfuerzos en todo lo que emprendemos... cada día.
  - Ser reconocido como líder excepcional en nuestra industria y comunidad.
  - Establecer todas nuestras relaciones, dando importancia al éxito y a la satisfacción de ambas partes a largo plazo en vez de a corto plazo.
  - Ganar la confianza y el respeto de todos aquellos con los que trabajamos por ser una empresa honesta, íntegra y responsable.
  - Proporcionar un ambiente de actitud positiva y de acción para lograr nuestra visión, estimulando la retroalimentación positiva y el reconocimiento en todos los niveles de la empresa.
  - Capacitar y motivar a nuestros empleados, y fomentar la cooperación y la comunicación en todos los niveles.
  - Utilizar nuestros recursos, conocimiento y experiencia para establecer relaciones ventajosas mutuas con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en cuanto a un aumento de la compensación, el servicio y el valor.
- 

#### CALIFORNIA ENERGY COMMISSION

---

##### Declaración de la visión

La visión de la California Energy Commission para los californianos es contar con opciones de energía que sean asequibles, confiables, diversas, seguras y aceptables para el ambiente.

##### Declaración de la misión

La misión de la California Energy Commission es evaluar, recomendar y actuar a través de asociaciones públicas o privadas para mejorar los sistemas de energía que promuevan una economía sólida y un ambiente saludable.

---



## ¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como “el padre de la dirección moderna” debido a sus estudios pioneros en General Motors Corporation y por sus 22 libros y cientos de artículos. La *Harvard Business Review* ha denominado a Drucker como “el preeminente pensador en dirección de nuestro tiempo”.

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?” La *declaración de la misión*, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una *declaración del credo*, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategias no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. Según ilustra la figura 2-1, tanto estudiantes como académicos reconocen que las declaraciones de la visión y la misión, preparadas en forma diligente, constituyen el primer paso en la dirección estratégica:

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros, una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad, “¿cuál es nuestro negocio?” Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues sólo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos.<sup>2</sup>

Algunos estrategas dedican la mayor parte del día a resolver asuntos administrativos y tácticos y los que se apresuran a establecer objetivos e implantar estrategias pasan por alto, a menudo, el planteamiento de una declaración de la visión y la misión. Este problema es frecuente incluso en las grandes empresas. Muchas corporaciones de Estados Unidos no han elaborado todavía una declaración formal de la visión o la misión, aunque la mayoría cuenta con declaraciones formales de la misión.<sup>3</sup> Un número cada vez mayor de empresas elabora estas declaraciones.

Algunas empresas elaboran declaraciones de la misión sólo porque consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real; sin embargo, como se describirá en este capítulo, las empresas que elaboran y revisan en forma sistemática sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios. Johnson & Johnson (J&J) es una empresa ejemplar. Sus gerentes se reúnen de manera regular con los empleados para revisar, reestructurar y reafirmar la visión y la misión de la empresa. Toda la fuerza laboral de J&J reconoce el valor que la dirección de alto nivel otorga a este ejercicio y los empleados responden en consecuencia.

### Visión contra misión

Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la *declaración de la*

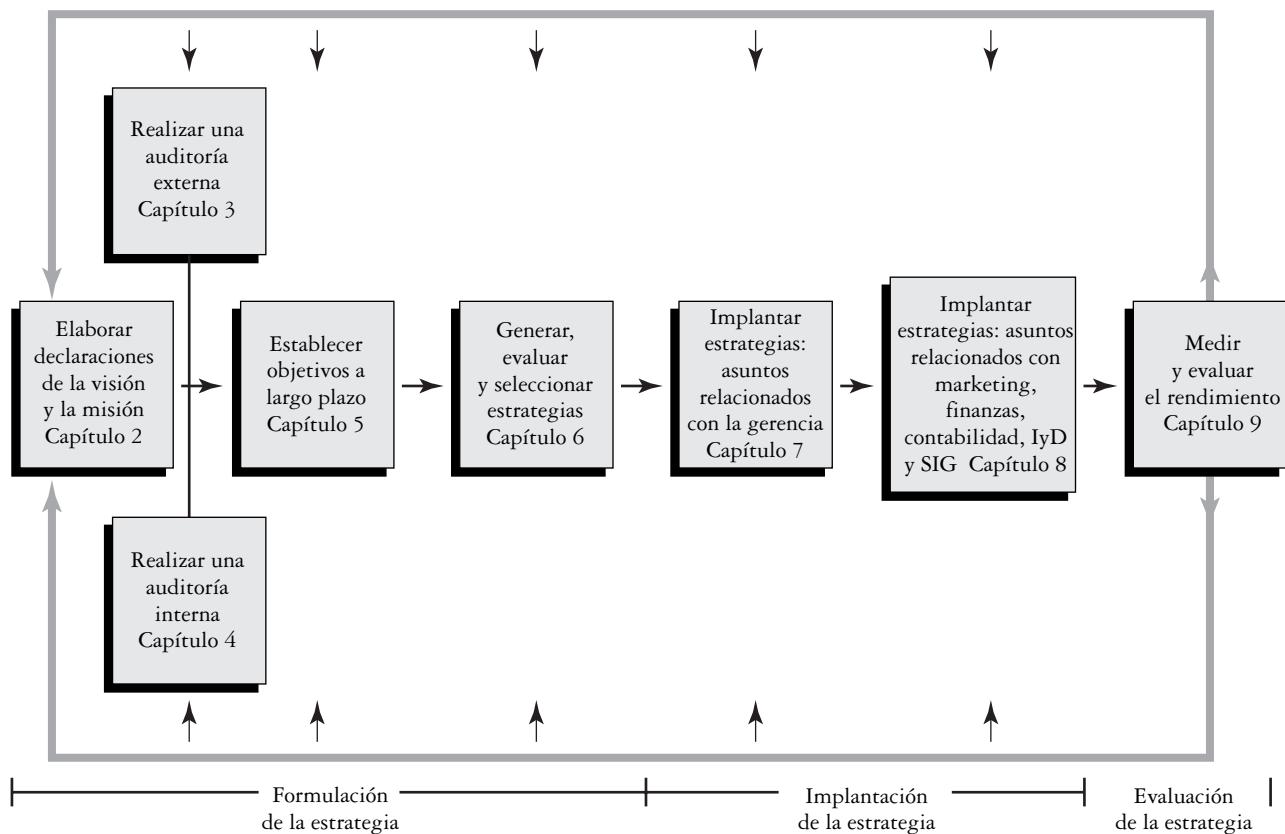
---

### VISITE LA RED

Ofrece una introducción al concepto de misión.  
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld008.htm>

---

**FIGURA 2-1**  
Un modelo integral de dirección estratégica



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

## VISITE LA RED

Ofrece preguntas que ayudan a plantear una declaración de la visión y la misión eficaces.  
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm>

visión lo hace a "¿qué queremos llegar a ser?" Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión. La tabla 2-1 ofrece varios ejemplos.

Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por sí mismas no son suficientes para motivar a las personas.<sup>4</sup> Algunos empleados perciben las utilidades en forma negativa, pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas. Aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarias para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

## Proceso para desarrollar una declaración de la misión

Como indica el modelo de dirección estratégica, se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

Un método utilizado con frecuencia para elaborar una declaración de la misión es seleccionar en primer lugar varios artículos sobre declaraciones de la misión, pedir a los gerentes que los lean como información previa y solicitarles después que preparen una declaración de la misión para la empresa. Entonces, un comité de gerentes de alto nivel debe integrar estas declaraciones en un solo documento y distribuir esta declaración de la misión inicial a todos los gerentes. A continuación se requiere revisar el documento en una junta para modificar, agregar o eliminar alguna de sus partes. Las empresas obtienen con mayor facilidad el apoyo de los gerentes en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia, dependiendo del grado de participación de éstos en el documento final de la declaración de la misión. Así, el proceso de elaboración de una 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 elaboración de una declaración de la misión, algunas empresas utilizan grupos de debate integrados por gerentes para elaborar y modificar la declaración de la misión. Otras empresas contratan a un consultor externo para manejar el proceso y ayudar a redactar el documento. En ocasiones, una persona externa con habilidad para elaborar declaraciones de la misión y puntos de vista no tendenciosos puede llevar a cabo el proceso con mayor eficiencia que un grupo interno o un comité de gerentes. Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuando el documento alcanza su forma final. Algunas empresas producen incluso una cinta de video para explicar la declaración de la misión y la manera como se elaboró.

Un artículo de Campbell y Yeung destaca que el proceso de elaborar una declaración de la misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la empresa y sus empleados.<sup>5</sup> El compromiso con la estrategia de una empresa y el acuerdo intelectual sobre las estrategias que se seguirán no se traducen necesariamente en un vínculo emocional; por lo tanto, las estrategias que se han formulado podrían no implantarse. Estos investigadores afirman que un vínculo emocional se establece cuando un individuo se identifica personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión. Campbell y Yeung hacen también una diferencia entre los términos *visión* y *misión*, al declarar que la visión es “la condición posible y deseable de una empresa en el futuro”, que incluye metas específicas, mientras que la misión se relaciona más con el comportamiento en el presente.



## IMPORTANCIA DE LAS DECLARACIONES DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN

La importancia de las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos. Rarick y Vitton descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; *Business Week* informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones; sin embargo, O’Gorman y Doran descubrieron que contar con una declaración no contribuye en forma directa y positiva en el rendimiento financiero.<sup>6</sup> El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa. El presente capítulo ofrece directrices para elaborar estos documentos importantes. En la práctica real existen grandes variaciones en la naturaleza, la composición y el uso de ambas declaraciones, de la visión y la misión. King y Cleland recomiendan que las empresas elaboren con esmero una declaración de la misión por escrito para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma, para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o ambiente corporativo.
4. Servir como punto central para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa, así como para disuadir a los que no se identifican con ellos de participar aún más en las actividades de la empresa.
5. Facilitar la traducción de objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de la empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.<sup>7</sup>

Reuben Mark, antiguo director general de Colgate, considera que, en las misiones, un claro sentido internacional es cada vez más necesario. Los conceptos de Mark sobre la visión son los siguientes:

Cuando se trata de dirigir a todos hacia la bandera corporativa, es esencial impulsar la visión a nivel mundial más que tratar de comunicar distintos mensajes en diferentes culturas. El truco consiste en mantener una visión sencilla pero elevada: “fabricamos las computadoras más veloces del mundo” o “servicio telefónico para todos”. Nunca tendrá que cargar las ametralladoras sólo con objetivos financieros, sino debe ser algo que haga sentir a la gente mejor, sentirse parte de algo.<sup>8</sup>

### Una solución a puntos de vista divergentes

La elaboración de una declaración de la misión es importante porque puntos de vista divergentes entre los gerentes se revelan y resuelven a través del proceso. La pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” podría crear controversia, pues su planteamiento revela a menudo las diferencias entre los estrategias de la empresa. Los individuos que han trabajado juntos durante mucho tiempo y creen que se conocen unos a otros podrían darse cuenta que tienen profundos desacuerdos; por ejemplo, en un colegio o universidad, los puntos de vista divergentes respecto a la importancia relativa de la enseñanza, la investigación y el servicio se expresan con frecuencia durante el proceso de elaboración de la declaración de la misión. La negociación, el compromiso y el acuerdo eventual sobre problemas importantes son necesarios antes de que las personas se concentren en actividades de formulación de la estrategia más específicas:

“¿Cuál es nuestra misión?” Es una decisión genuina y ésta se debe basar en puntos de vista divergentes para tener la oportunidad de ser una decisión correcta y eficaz. La elaboración de la misión de la empresa es siempre una opción entre diferentes alternativas que se basan en diversos supuestos respecto a la realidad de la empresa y su ambiente; es una decisión de alto riesgo. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. La decisión de la misión es demasiado importante para que se decida por aclamación popular. La elaboración de la misión de la empresa es un paso importante hacia la eficacia de la gerencia. Los desacuerdos ocultos o mal entendidos sobre la definición de la misión de la empresa subyacen a muchos de los problemas de personalidad, de comunicación y de fricciones que tienden a dividir a un grupo de gerentes de alto nivel. El establecimiento de una misión nunca debe basarse sólo en la persuasión, no debe realizarse con rapidez ni de manera indiferente.<sup>9</sup>

Los desacuerdos importantes entre los estrategias de la empresa con relación a las declaraciones de la visión y la misión ocasionan problemas si no se resuelven; por ejemplo, los desacuerdos sin resolver en cuanto a la misión de la empresa fueron los causantes de la bancarrota y la eventual liquidación de W.T. Grant. Según informó un ejecutivo:

Hubo grandes inconformidades dentro de la empresa en cuanto a si debíamos seguir la ruta de Kmart o tras la posición de Montgomery Ward y J.C. Penney. Ed Staley y Lou Lustenberger (dos ejecutivos de alto nivel) estaban siempre en desacuerdo con relación al problema, por lo que tomamos una postura intermedia y eso, como consecuencia, resultó en nada.<sup>10</sup>

A menudo, los estrategas elaboran declaraciones de la visión y la misión sólo cuando la empresa está en problemas; por supuesto, se necesitan en ese momento. La elaboración y la comunicación de una misión definida durante tiempos difíciles produce, de hecho, resultados espectaculares e incluso revierte la caída; sin embargo, esperar hasta que una empresa esté en problemas para crear una declaración de la visión y la misión es un juego de azar que caracteriza a la gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntarse con seriedad “¿qué queremos llegar a ser?”, y “¿cuál es nuestro negocio?”, es cuando una empresa ha tenido éxito:

El éxito vuelve siempre obsoleto el mismo comportamiento que lo produjo, siempre crea nuevas realidades y distintos problemas. Sólo los cuentos de hadas terminan: “y vivieron felices para siempre”. No es popular ganar las discusiones o hacer olas. Los antiguos griegos sabían que el castigo por el éxito podía ser severo. La gerencia que no se pregunta: “¿cuál es nuestra misión?”, cuando la empresa tiene éxito es, de hecho, presuntuosa, floja y arrogante. No pasará mucho tiempo antes de que el éxito se convierta en un fracaso, pues, tarde o temprano, aun la respuesta más apropiada a la pregunta: “¿cuál es nuestro negocio?”, se vuelve obsoleta.<sup>11</sup>

En las empresas de divisiones múltiples, los estrategas deben tener la seguridad de que las divisiones lleven a cabo tareas de dirección estratégica que abarquen la elaboración de una declaración de la visión y la misión. Cada división debe incluir a sus propios gerentes y empleados al crear una declaración de la visión y la misión que sea consistente con la misión corporativa y que la apoye.

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores. Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos. El valor principal de estas declaraciones como herramientas de dirección estratégica procede de la especificación del propósito final de una empresa:

Proporcionan a los gerentes una unidad de dirección que trasciende las necesidades individuales, locales y transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. Consolidan valores a través del tiempo, de los individuos y de los grupos de interés. Proyectan un sentido de valor y propósito que los que están fuera de la empresa identifican y asimilan. Por último, afirman el compromiso de la empresa con la acción responsable, la cual apoya la necesidad de conservar y proteger las exigencias básicas de los integrantes de la empresa con relación a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en forma sostenida.<sup>12</sup>



## CARACTERÍSTICAS DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

### Una declaración de actitud

Una declaración de la misión es más que una declaración de detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista. Por lo general, su alcance es amplio al menos por dos motivos

principales. En primer lugar, una buena declaración de la misión permite la creación y la consideración de una variedad de objetivos y posibles alternativas de estrategias sin reprimir en forma excesiva la creatividad de la gerencia, ya que el exceso de especificidad limitaría el potencial de crecimiento creativo de la empresa. Por otro lado, una declaración demasiado general que no excluya a ninguna de las alternativas estratégicas podría ser disfuncional; por ejemplo, la declaración de la misión de Apple Computer no debe abrir la posibilidad de diversificación hacia los pesticidas, ni Ford Motor Company hacia el procesamiento de alimentos. Como se indicó en el tema sobre perspectiva global, las declaraciones de la misión francesas son más generales que las británicas.

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos *grupos de interés* de una empresa y atraerlos. Estos grupos de interés están constituidos por los individuos y grupos de individuos que poseen un interés o derecho especial sobre la empresa. Los grupos de interés incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos directivos, clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos (locales, estatales, federales y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos ambientales y público en general. Los grupos de interés afectan y reciben el impacto de las estrategias de una empresa, aunque las demandas e intereses de las diversas partes varían y entran a menudo en conflicto; por ejemplo, el público en general se interesa sobre todo en la responsabilidad social, mientras que los accionistas se interesan más en la rentabilidad. Las exigencias sobre cualquier empresa son literalmente miles y



## PERSPECTIVA GLOBAL

### *Aspectos sobre la misión de la empresa a través de los continentes*

Los investigadores estudiaron recientemente las declaraciones de la misión en empresas británicas y francesas, cuyos resultados se resumen a continuación.

Los investigadores descubrieron que un método muy participativo (francés) al elaborar una declaración de la misión es más eficaz para lograr el compromiso de los empleados, que uno menos participativo (británico). Las diferencias entre las declaraciones británicas y francesas tienen su origen o se atribuyen a los diversos factores culturales, sociales y económicos de los dos países; por ejemplo en el Reino Unido, debido al dominio del financiamiento del capital, las empresas líderes son compradas y vendidas como productos. En contraste, las tradiciones de la propiedad familiar son más fuertes en Francia y proporcionan un sentido de comunidad, así como un mejor fundamento para la creación de declaraciones de la misión compartidas.

Las declaraciones de la misión británicas son más cortas y específicas y, con frecuencia, los gerentes de alto nivel se encargan de elaborarlas, mientras que las declaraciones de la misión francesas son extensas y generales y, por lo general, todos los gerentes y empleados participan en su creación.

Un amplio estudio realizado a directores generales de todo el mundo reveló los retos para la gerencia. La tabla que sigue a continuación ofrece el porcentaje de directores generales de cada área que consideran diversos temas como un reto para la gerencia. Observe que 38% de los directores generales japoneses pensaba que la “participación de los empleados en la misión de la empresa” era el mayor reto para la gerencia.

<i>Grandes retos para la gerencia en el 2000</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Europa</i>	<i>Japón</i>
Lealtad del cliente	44%	28%	3%
Manejo de fusiones, adquisiciones y alianzas	30	42	16
Reducción de costos	29	32	41
Participación de los empleados en la misión de la empresa	28	32	38
Competencia por talentos	26	9	3
Incremento de la flexibilidad y la velocidad	24	39	31

*Fuente:* Adaptado de Julienne Brabet y Mary Klemm, “Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France”, *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84-94; adaptado de Anne Carey y Alejandro Gonzalez, “What’s Troubling CEOs?” *USA Today* (12 de agosto de 1999): B1.



entre ellas se encuentran el aire limpio, los empleos, los impuestos; las oportunidades de inversión, de carrera, de empleos equitativas; las prestaciones laborales, los salarios, los sueldos, el agua limpia y los servicios comunitarios. No es posible cumplir con el mismo empeño todas las exigencias de los grupos de interés de una empresa. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que una empresa dedicará para cumplir las exigencias de los diversos grupos de interés. Muchas empresas se orientan hacia la protección del ambiente como respuesta a las exigencias de los grupos de interés, como indica el tema sobre perspectiva del medio ambiente natural.



## PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

### ¿Se orienta su empresa hacia la protección del medio ambiente?

El hecho de dirigir una empresa de tal manera que conserve el medio ambiente natural es más que sólo buenas relaciones públicas; es un buen negocio. La protección del medio ambiente es una parte permanente de los negocios por las razones siguientes:

1. La demanda de los consumidores por productos y empaques ambientalmente seguros.
2. Existe una fuerte opinión pública que exige que las empresas realicen negocios de tal manera que conserven el medio ambiente natural.
3. Los grupos defensores del ambiente cuentan ahora con más de 20 millones de miembros estadounidenses.
4. Las regulaciones federales y ambientales cambian con rapidez y se vuelven más complejas.
5. Cada vez más prestamistas examinan las responsabilidades ambientales de las empresas que solicitan préstamos.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas evitan hacer negocios con empresas que no se orientan hacia la protección del medio ambiente.
7. Los juicios y las multas en contra de empresas responsables de problemas ambientales van en aumento.

Un mayor número de empresas se están volviendo activas hacia el medio ambiente, lo que significa que están tomando la iniciativa de elaborar e implantar estrategias que conserven el medio ambiente y, al mismo tiempo, mejoren su eficiencia y eficacia. La vieja alternativa indeseable es ser reactivo al medio ambiente, es decir, esperar que la ley o los consumidores impongan a la empresa presiones ambientales. Una política reactiva hacia el medio ambiente conduce con frecuencia a costos de limpieza elevados, muchos juicios por responsabilidad, pérdida de participación en el mercado, disminución de la lealtad de los clientes y costos médicos más altos. Como contraste, una política activa hacia el medio ambiente considera a las presiones ambientales como oportunidades e incluye ac-

ciones como el desarrollo de productos y empaques orgánicos, la conservación de la energía, la reducción de la basura, el reciclaje y la creación de una cultura corporativa que sea sensible al medio ambiente.

La política activa hacia el medio ambiente obliga a una empresa a innovar y mejorar los procesos, lo que conduce a la reducción de la basura, el mejoramiento de la eficiencia, una mejor calidad y mayores utilidades. Las empresas exitosas evalúan hoy día “la utilidad en la conservación del medio ambiente” en decisiones que varían desde la elaboración de una declaración de la misión hasta la determinación de la ubicación de la fábrica, la tecnología de manufactura, el diseño, los productos, el empaque y las relaciones con los consumidores. Una política ambiental activa es sencillamente un buen negocio; sin embargo, el *Wall Street Journal* informa que el interés de los consumidores por comprar productos que no dañen el medio ambiente ha disminuido de modo significativo desde el 2000. El *Journal* afirma que “el marketing ecológico se desvanece con mayor rapidez que el ozono sobre la región antártica”. Muchas empresas concluyen ahora que el lanzamiento de ventas de productos ecológicos no funciona. En la actualidad, los consumidores “dejan su conciencia en los rellenos sanitarios cuando se dirigen a la tienda”. Más del 40% de los consumidores “no adquieren productos ecológicos porque temen que éstos no funcionen tan bien”. El resto de los consumidores se centran en el precio y la comodidad. Las tasas de reciclaje de botellas de plástico disminuyeron 66% en Estados Unidos de 1995 al 2000. Incluso la ciudad de Nueva York está considerando la eliminación de todos los servicios de reciclaje de metal, vidrio y plástico con la finalidad de ahorrar 57 millones de dólares al año.

*Fuente:* Adaptado de “The Profit in Preserving America”, *Forbes* (11 de noviembre de 1991): 181-189; y Forest Beinhardt, “Bringing the Environment Down to Earth”, *Harvard Business Review* (julio y agosto de 1999): 149-158; Christine Rosen, “Environmental Strategy and Competitive Advantage”, *California Management Review* 43, 3 (primavera de 2001): 8-15; y Geoffrey Fowler, “Green Sales Pitch Isn’t Moving Many Products”, *Wall Street Journal* (6 de marzo de 2002): B1 y B4.



El logro del equilibrio exacto entre la especificidad y la generalidad es difícil de lograr, pero bien vale la pena el esfuerzo. George Steiner ofrece el siguiente comentario sobre la necesidad de una declaración de la misión para tener un alcance amplio:

La mayoría de las declaraciones de la misión de las empresas se expresan con niveles elevados de abstracción. La imprecisión, sin embargo, tiene sus virtudes. Las declaraciones de la misión no están diseñadas para expresar fines concretos, sino más bien para proporcionar motivación, dirección general, imagen, carácter y filosofía para guiar a la empresa. Un exceso de detalles podría ser contraproducente, ya que las especificaciones concretas podrían ser la base para que surgiera la oposición. La precisión podría reducir la creatividad en la formulación de una misión o un propósito aceptable. Una vez que un objetivo se establece en forma concreta, crea una rigidez en una empresa y se resiste al cambio. La imprecisión permite que otros gerentes afinen los detalles y que quizá incluso modifiquen los patrones generales. La imprecisión permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los ambientes cambiantes y a las operaciones internas; aumenta la flexibilidad en la implantación.<sup>13</sup>

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa, posee dirección y cuenta con suficiente tiempo, apoyo e inversión de parte de todos los grupos socioeconómicos de personas.

La declaración de la misión refleja los juicios sobre las direcciones y estrategias futuras que se basan en análisis pronósticos externos e internos. La misión de la empresa debe proporcionar criterios útiles para seleccionar entre estrategias alternativas y ofrecer un fundamento para la creación y selección de opciones estratégicas. La declaración de la misión debe ser dinámica en orientación, permitiendo los puntos de vista sobre las direcciones de crecimiento más prometedoras y las menos prometedoras.

### Una orientación hacia el cliente

Una buena declaración de la misión describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe: 1) definir lo que la empresa es y lo que aspira a ser; 2) ser lo suficientemente limitada que excluya algunas empresas y lo suficientemente amplia que permita el crecimiento creativo; 3) distinguir a una empresa determinada de todas las demás; 4) servir como un esquema para evaluar tanto las actividades presentes como las futuras; y 5) estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.<sup>14</sup>

Una buena declaración de la misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Éste es el motivo por el que la declaración de la misión de AT&T se centra en la comunicación más que en los teléfonos; es por esto que la declaración de la misión de Exxon/Mobil da mayor importancia a la energía que al petróleo y el gas; ésta es la razón por la que la declaración de la misión de Union Pacific se centra en el transporte más que en los ferrocarriles; por este motivo, la declaración de la misión de Universal Studio se concentra en el entretenimiento más que en las películas. Las siguientes expresiones sobre la utilidad son importantes para elaborar una declaración de la misión:

No me ofrezca cosas.

No me ofrezca ropa. Ofrézcame una apariencia atractiva.



## PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

### ¿Excluye la revolución del Internet a los pobres y a las minorías?

Sí. El U.S. Department of Commerce condujo recientemente un estudio masivo que concluyó que la revolución del Internet en Estados Unidos excluye sobre todo a los pobres, las minorías, las áreas rurales y el centro de las ciudades. Este hecho aumenta aún más la brecha entre ricos y pobres en este país y entre los que tienen estudios y aquellos que no los tienen.

Casi el 90% de todas las acciones comunes de las empresas de Estados Unidos están en poder del 10% de los estadounidenses más opulentos. Este 10% de estadounidenses posee el 73.2% del valor neto de este país hoy día, por arriba del 68.2% correspondiente a 1983. La disparidad en la propiedad de acciones entre los estadounidenses ricos y los pobres ejemplifica la separación creciente entre las clases económicas.

El *Wall Street Journal* informó en el 2002 que el uso del Internet crece con mayor lentitud entre los pobres y las

minorías. La llamada división digital aumenta la brecha entre ricos y pobres en Estados Unidos. El presidente Bush se opone a las propuestas democráticas de otorgar incentivos fiscales a las empresas que brinden acceso a Internet a los pobres y a las áreas rurales. El porcentaje de la brecha entre los estadounidenses que ganan 25 mil dólares o menos al año y que utilizan el Internet, en comparación con los estadounidenses que obtienen más de 75 mil dólares al año ha aumentado del 35 al 50% entre 1997 y 2002, a pesar del progreso en ambos grupos.

*Fuentes:* Adaptado de David Lieberman, "Internet Gap Widening-Study: Revolution Bypassing Poor; Minorities", *USA Today* (9 de julio de 1999): 1A; Jacob Schlesinger, "Wealth Gap Grows: Why Does It Matter", *The Wall Street Journal* (13 de septiembre de 1999); Al Alejandro Gonzalez, "Average Net Worth for U. S. Families", *USA Today* (12 de octubre de 1999): 5A; Yochi Dreazen, "White House Takes Aim at Technology Programs", *Wall Street Journal* (27 de febrero de 2002): A22.

No me ofrezca zapatos. Ofrézcame comodidad para mis pies y placer al caminar.

No me ofrezca una casa. Ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y en armonía.

No me ofrezca libros. Ofrézcame horas de placer y el beneficio del conocimiento.

No me ofrezca discos. Ofrézcame entretenimiento y el sonido de la música.

No me ofrezca herramientas. Ofrézcame los beneficios y el placer que se obtienen al elaborar cosas bellas.

No me ofrezca muebles. Ofrézcame comodidad y la quietud de un sitio acogedor.

No me ofrezca cosas. Ofrézcame ideas, emociones, ambientes, sentimientos y beneficios.

Por favor, no me ofrezca *cosas*.

Una razón importante para elaborar una declaración de la misión es atraer a los clientes que dan sentido a una empresa. En la actualidad, los clientes de hoteles desean usar el Internet, así que cada vez más hoteles ofrecen este servicio. Una descripción clásica del propósito de una empresa revela la importancia relativa de los clientes en una declaración de la misión:

El cliente es quien determina lo que es una empresa. El deseo que tiene el cliente por sí mismo de pagar por un producto o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en productos. Lo que una empresa piensa que produce no es de importancia prioritaria, especialmente no lo es para el futuro de la empresa así como para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considera valioso, eso sí es decisivo, pues determina lo que una empresa es, lo que produce y si prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto, sino siempre es una utilidad, es decir, lo que un producto o servicio hace por él. El cliente es el fundamento de una empresa y la mantiene en existencia.<sup>15</sup>

### Una declaración de la política social

El término *política social* abarca la filosofía de la gerencia y el pensamiento de los niveles más altos de una empresa. Por este motivo, la política social afecta la elaboración de la declaración de la misión de una empresa. Los problemas sociales exigen que los estrategas consideren no sólo lo que la empresa debe a sus diversos grupos de interés, sino también las responsabilidades que ésta tiene con los consumidores, los defensores del ambiente, las minorías, las comunidades y otros grupos. Después de décadas de debate sobre el tema de la responsabilidad social, muchas empresas aún luchan para determinar las políticas sociales apropiadas. Como indica la perspectiva del comercio electrónico, existe una brecha cada vez mayor en cuanto al bienestar económico entre los ricos y los pobres de Estados Unidos.

El problema de la responsabilidad social surge cuando una empresa establece su misión. El impacto que la sociedad ejerce sobre la empresa y viceversa es mayor año con año. Las políticas sociales afectan en forma directa a los clientes, los productos y servicios, los mercados, la tecnología, la rentabilidad, el concepto propio y la imagen pública de una empresa. La política social de una empresa debe estar integrada en todas las actividades de dirección estratégica, incluyendo la elaboración de una declaración de la misión. La política social corporativa se debe diseñar y articular durante la formulación de la estrategia, establecer y administrar durante la implantación de la estrategia y reafirmar o cambiar durante la evaluación de la estrategia.<sup>16</sup> El punto de vista que surge con relación a la responsabilidad social sostiene que los problemas sociales se deben tratar de manera tanto directa como indirecta al determinar las estrategias. En el 2002, el *Wall Street Journal* clasificó a las empresas más comprometidas con la responsabilidad social en la forma siguiente:<sup>17</sup>

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 1. Johnson & Johnson | 9. McDonald's        |
| 2. Coca-Cola         | 10. 3M               |
| 3. Wal-Mart          | 11. UPS              |
| 4. Anheuser Busch    | 12. FedEx            |
| 5. Hewlett-Packard   | 13. Target           |
| 6. Walt Disney       | 14. Home Depot       |
| 7. Microsoft         | 15. General Electric |
| 8. IBM               |                      |

#### VISITE LA RED

Ofrece ejemplos de declaraciones de la visión y la misión que pueden ser criticadas.

<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld015.htm>;  
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld014.htm>;  
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld017.htm>

Las empresas deben tratar de participar en actividades sociales que generen beneficios económicos; por ejemplo, Merck & Co. desarrolló recientemente el medicamento ivermectin para tratar la ceguera de río, enfermedad causada por una larva parásita de mosca que es endémica en las áreas tropicales pobres de África, Medio Oriente y Latinoamérica. En un gesto sin precedentes que reflejó su compromiso corporativo con la responsabilidad social, Merck puso el ivermectin a disposición del personal médico en todo el mundo sin costo alguno. La acción de Merck destaca el dilema de los medicamentos huérfanos, que no ofrecen a las empresas farmacéuticas ningún incentivo económico para su desarrollo y distribución.

A pesar de las diferencias en el abordaje, la mayoría de las empresas estadounidenses tratan de asegurar a los individuos que no pertenecen a la empresa que conducen sus negocios con responsabilidad social. La declaración de la misión es un instrumento eficaz para transmitir este mensaje.



### COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de los estudiantes y académicos de dirección estratégica consideran que una declaración eficaz presenta nueve características o componentes. Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. *Clientes*: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
2. *Productos o servicios*: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. *Mercados*: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
4. *Tecnología*: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. *Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad*: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. *Filosofía*: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. *Concepto propio*: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. *Preocupación por la imagen pública*: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. *Interés en los empleados*: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

La tabla 2-2 muestra extractos de las declaraciones de la misión de diferentes empresas para ejemplificar los nueve componentes básicos de la declaración de la misión.



### PLANTEAMIENTO POR ESCRITO Y EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE LA MISIÓN

Quizá la mejor manera de desarrollar una habilidad para escribir y evaluar las declaraciones de la misión sea estudiar las misiones de empresas reales; por lo tanto, la tabla 2-3 presenta seis declaraciones de la misión, que entonces se evalúan en la tabla 2-4 con base en los nueve criterios presentados anteriormente.

No existe una declaración de la misión exclusiva para una empresa en particular, así que se requiere tener buen juicio para evaluar las declaraciones de la misión. La tabla 2-4 *Sí* indica que la declaración de la misión proporcionada responde en forma satisfactoria a la pregunta planteada en la tabla 2-2 para el criterio de evaluación respectivo. Algunos individuos son más exigentes que otros al evaluar las declaraciones de la misión de esta manera; por ejemplo, si una declaración incluye la palabra *empleados* o *cliente*, ¿es esto suficiente por sí solo para el componente respectivo? Algunas empresas responden de manera afirmativa y otras de manera negativa. Es necesario plantearse uno mismo esta pregunta: “si trabajara para esta empresa, ¿habría sido mejor que incluyera un componente particular en la declaración de su misión?” Quizá el asunto importante aquí sea que las declaraciones de la misión incluyen de alguna manera cada uno de los nueve componentes.

Según indica la tabla 2-4, la declaración de la misión de Dell Computer fue clasificada como la mejor entre las seis declaraciones evaluadas; no obstante, observe que la declaración de Dell Computer carece de la inclusión de los componentes de la “filosofía” y del “interés en los empleados”. La declaración de la misión de PepsiCo fue evaluada como la peor porque incluyó sólo tres de los nueve componentes. Observe que sólo una de estas seis declaraciones incluía el componente “tecnología” en su documento.

---

#### VISITE LA RED

Proporciona las declaraciones de la visión y la misión del NIH Clinical Center, así como su plan estratégico general. <http://www.cc.nih.gov/od/strategic/index.html>

---

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

## 1. CLIENTES

Creemos que nuestra primera responsabilidad son los médicos, enfermeras, pacientes y madres, así como todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios (Johnson & Johnson).

Para ganar la lealtad de nuestros clientes los escuchamos, nos anticipamos a sus necesidades y actuamos para crear valor ante sus ojos (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, la potasa, los fosfatos, el níquel, el tungsteno, la plata, el oro y el magnesio (AMAX Engineering Company).

Standard Oil Company (Indiana) es una empresa que busca y produce aceite crudo, gas natural y líquidos de gas natural; manufactura productos de alta calidad útiles para la sociedad a partir de estas materias primas; distribuye y vende dichos productos y ofrece servicios relacionados dependientes al público consumidor a precios razonables (Standard Oil Company).

## 3. MERCADOS

Nos dedicamos a que Corning Glass Works logre el éxito total como competidor a nivel mundial (Corning Glass Works).

Destacamos los mercados norteamericanos, aunque se explorarán las oportunidades mundiales (Blockway).

## 4. TECNOLOGÍA

Control Data opera en el negocio de la aplicación de la microelectrónica y la tecnología de cómputo en dos áreas generales: hardware de cómputo y servicios de mejoramiento de cómputo, los cuales incluyen computación, información, educación y finanzas (Control Data).

Seguiremos luchando por satisfacer las preferencias de los adultos fumadores por medio del desarrollo de tecnologías que tengan el potencial de reducir los riesgos de salud relacionados con el tabaquismo (RJ Reynolds).

## 5. INTERÉS EN LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD

En cuanto a esto, la empresa conducirá sus operaciones con prudencia, al igual que proporcionará las utilidades y el crecimiento que garanticen el éxito final de Hoover (Hoover Universal).

Satisfacer la necesidad mundial de conocimiento, obteniendo una utilidad justa por medio de la adhesión, evaluación, producción y distribución de información valiosa de tal manera que beneficie a nuestros clientes, empleados, otros inversionistas y a nuestra sociedad (McGraw-Hill).

## 6. FILOSOFÍA

Nuestro liderazgo de nivel mundial apoya una filosofía de la gerencia que valora al personal por encima de las utilidades (Kellogg).

Todo esto es parte de la filosofía de Mary Kay, la cual se basa en la regla de oro. Un espíritu que comparta y sea generoso, donde las personas den alegremente su tiempo, conocimiento y experiencia (Mary Kay Cosmetics).

## 7. CONCEPTO PROPIO

Crown Zellerbach se compromete a la competencia continua e intensa durante 1 000 días dando rienda suelta a las habilidades constructivas y creativas y a las energías de cada uno de sus empleados (Crown Zellerbach).

## 8. PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN PÚBLICA

Compartir la obligación mundial de proteger el ambiente (Dow Chemical).

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

*Continúa*

**TABLA 2-2 Ejemplos de los nueve componentes esenciales de una declaración de la misión**  
(*continuación*)

**9. INTERÉS EN LOS EMPLEADOS**

Reclutar, desarrollar, motivar, recompensar y conservar al personal con habilidades, carácter y dedicación excepcionales por medio del ofrecimiento de buenas condiciones laborales, un liderazgo de nivel superior, una compensación con base en el desempeño, un programa de prestaciones atractivo, la oportunidad de crecimiento y un alto nivel de seguridad del empleo (The Wachovia Corporation).

Compensar a los empleados por medio de la remuneración y de incentivos que sean competitivos con otras oportunidades de empleo en su área geográfica y acorde con sus contribuciones hacia las operaciones corporativas eficientes (Public Service Electric & Gas Company).

**TABLA 2-3 Declaraciones de la misión de seis empresas**

La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas. Esto lo logramos a través del crecimiento de las ventas, los controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. Creemos que nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes; ofrecer productos seguros, saludables, eficientes económicamente y sólidos en el aspecto ambiental; y proporcionar un rendimiento justo a nuestros inversionistas al mismo tiempo que nos adherimos a las normas de integridad más elevadas.

La misión de Ben & Jerry es producir, distribuir y vender helado y productos relacionados totalmente naturales y de la mejor calidad, con una amplia variedad de sabores innovadores y elaborados con productos lácteos procedentes de Vermont. Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades de carrera y recompensas financieras para nuestros empleados. Operar la empresa de tal manera que reconozca, de manera activa, el papel central que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).

La misión del Institute of Management Accountants (IMA) es proporcionar a sus miembros oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación, la asociación con profesionales de negocios y la certificación de habilidades en contabilidad administrativa y dirección en finanzas. La IMA es reconocida a nivel mundial por la comunidad financiera como una institución respetable que influye en los conceptos y en las prácticas éticas de la contabilidad administrativa y la dirección en finanzas.

La misión de Genentech, Inc. es ser la empresa líder en biotecnología que utiliza información genética humana para desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades médicas importantes aún sin resolver. Nos comprometemos a mostrar normas elevadas de integridad, contribuyendo al mejor interés de los pacientes, la profesión médica y de nuestros empleados, así como a obtener rendimientos significativos para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia científica.

La misión del Barrett Memorial Hospital es operar una instalación de atención médica de excelente calidad, proporcionando una mezcla de servicios apropiada a los habitantes de Beaverhead County y de áreas circundantes. El servicio se otorga teniendo un interés último en los pacientes, el equipo médico, el personal del hospital y la comunidad. El Barrett Memorial Hospital asume un papel de liderazgo sólido en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.

La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

TABLA 2-4 Una matriz de evaluación de las declaraciones de la misión

COMPONENTES					
<i>Empresa</i>	<i>Clientes</i>	<i>Productos o servicios</i>	<i>Mercados</i>	<i>Tecnología</i>	<i>Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</i>
PepsiCo	Sí	No	No	No	Sí
Ben & Jerry's	No	Sí	Sí	No	Sí
Institute of Management Accountants	Sí	Sí	Sí	No	No
Genentech, Inc.	Sí	Sí	No	No	Sí
Barrett Memorial Hospital	Sí	Sí	Sí	No	No
Dell Computer	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
		<i>Filosofía</i>	<i>Concepto propio</i>	<i>Preocupación por la imagen pública</i>	<i>Interés en los empleados</i>
PepsiCo		Sí	No	No	No
Ben & Jerry's		No	Sí	Sí	Sí
Institute of Management Accountants		Sí	Sí	Sí	No
Genentech, Inc.		Sí	Sí	Sí	Sí
Barrett Memorial Hospital		No	Sí	Sí	Sí
Dell Computer		No	Sí	Sí	No

## CONCLUSIÓN

## VISITE LA RED

*Proporciona el plan estratégico de Kansas State University, incluyendo las declaraciones de su visión y misión.*  
[www.ksu.edu/provost/planning/](http://www.ksu.edu/provost/planning/)

Toda empresa tiene un propósito único y una razón de ser. Esta distinción se debe reflejar en las declaraciones de la visión y la misión. La naturaleza de la visión y la misión puede representar tanto una ventaja como una desventaja competitiva para la empresa. Una empresa logra gran comprensión de su propósito cuando los estrategas, los gerentes y los empleados elaboran y comunican una visión y misión definidas. Drucker afirma que la creación de una visión y misión definidas de la empresa es la “responsabilidad principal de los estrategas”.

Una buena declaración de la misión identifica a los clientes, los productos o servicios, el mercado, la tecnología, el interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto propio, la preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados de una empresa. Estos nueve componentes básicos sirven como esquema práctico para evaluar y escribir las declaraciones de la misión. Las declaraciones de la visión y la misión ofrecen dirección a todas las actividades de planificación, ya que constituyen el primer paso en la dirección estratégica.

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La creación y comunicación de una visión y misión definidas de la empresa es una de las tareas más ignoradas en la dirección estratégica. Sin declaraciones definidas de la visión y la misión, las acciones a corto plazo de una empresa pueden ser contraproducentes para los intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes. Por lo general, las empresas revisan sus declaraciones de visión y misión anualmente. Las declaraciones de la misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

Las declaraciones de la visión y la misión son herramientas fundamentales para los estrategas, un hecho ilustrado en un cuento corto que contó Peter Schultz, antiguo director general de Porsche:

Tres personas estaban trabajando en una construcción. Todas realizaban el mismo trabajo, pero cuando a cada una se le preguntó cuál era su trabajo, las respuestas variaron: “romper rocas”, respondió la primera; “ganarme la vida”, contestó la segunda; “ayudar a construir una catedral”, dijo la tercera. Pocos de nosotros tenemos la capacidad de construir catedrales, pero en la medida que podamos ver la catedral en cualquier causa que sigamos, el trabajo parecerá más valioso. Los buenos estrategas y una misión definida nos ayudan a encontrar esas catedrales en lo que de otra forma podrían ser problemas sombríos y causas vacías.<sup>18</sup>



Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en [www.pearsonedlatino.com/david](http://www.pearsonedlatino.com/david) para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



## TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Clientes (p. 69)	Declaración del credo (p. 59)	Mercados (p. 69)
Componentes de la declaración de la misión (p. 69)	Filosofía (p. 69)	Política social (p. 68)
Concepto propio (p. 69)	Grupos de interés (p. 64)	Preocupación por la imagen pública (p. 69)
Declaración de la misión (p. 59)	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad (p. 69)	Productos o servicios (p. 69)
Declaración de la visión (p. 59)	Interés en los empleados (p. 69)	Tecnología (p. 69)

## PREGUNTAS DE REPASO

- Compare las declaraciones de la visión y la misión en cuanto a composición e importancia.
- ¿Requieren las estaciones de servicio local contar con declaraciones por escrito de la visión y la misión? ¿Por qué?
- ¿Por qué cree que las empresas que tienen una declaración de la misión integral logran un mejor rendimiento? ¿Contar con una misión integral produce un rendimiento alto?
- Explique por qué una declaración de la misión no debe incluir estrategias ni objetivos.
- ¿Cuál es el concepto propio de su colegio o universidad? ¿Cómo lo expondría en una declaración de la misión?
- Explique el valor principal de una declaración de la visión y de la misión.
- ¿Por qué es importante para una declaración de la misión ser conciliatoria?
- Según su opinión, ¿cuáles son los tres componentes más importantes que se deben incluir al escribir una declaración de la misión? ¿Por qué?
- ¿De qué manera podrían diferir las declaraciones de la misión de una empresa lucrativa y de una no lucrativa?
- Escriba una declaración de la visión y la misión de la empresa que usted elija.
- Vaya a [www.altavista.com](http://www.altavista.com) y realice una investigación con los conceptos clave *declaración de la visión* y *declaración de la misión*. Encuentre varias declaraciones de la visión y la misión y evalúe los documentos.
- ¿Cuáles son los principales grupos de interés del banco donde usted lleva a cabo sus operaciones en su localidad? ¿Cuáles son las exigencias principales de esos grupos de interés?
- Elija una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Busque ese artículo en la biblioteca de su universidad y elabore un informe oral de cinco minutos, resumiendo el artículo, para presentar en clase.

## REFERENCIAS

- BARBARA BARTKUS; MYRON GLASSMAN y BRUCE MCAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (noviembre y diciembre del 2000): 23.
- PETER DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (Nueva York: Harper & Row, 1974): 61.
- FRED DAVID, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, núm. 1 (febrero de 1989): 90–92; John Pearce II y Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, núm. 2 (mayo de 1987): 110.
- JOSEPH QUIGLEY, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons* (septiembre y octubre de 1994): 39.
- ANDREW CAMPBELL y SALLY YEUNG, "Creating a Sense of Mission," *Long Range Planning* 24, núm. 4 (agosto de 1991): 17.
- CHARLES RARICK y JOHN VITTON, "Mission Statements Make Cents," *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. Véase 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," *BusinessWeek* (agosto de 1999): F12.
- W. R. KING y D. I. CLELAND, *Strategic Planning and Policy* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold (1979): 124.
- BRIAN DUMAINE, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (3 de julio de 1989): 50.
- DRUCKER, 78, 79.



10. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year," *BusinessWeek* (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 y diciembre de 1981): 41.
15. DRUCKER, 61.
16. ARCHIE CARROLL y FRANK HOY, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, núm. 3 (invierno de 1984): 57.
17. RONALD ALSOP, "Perils of Corporate Philanthropy," *Wall Street Journal* (16 de enero de 2002): p. 81.
18. ROBERT WATERMAN, hijo, *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 ACTUALIZADAS

- BAETZ, MARK C. y CHRISTOPHER K. BART, "Developing Mission Statements Which Work," *Long Range Planning* 29, núm. 4 (agosto de 1996): 526–533.
- BARTKUS, BARBARA; MYRON GLASSMAN y R. BRUCE MCAFEE, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre del 2000): 23.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. y SUMANTRA GHOSHAL, "Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose," *Harvard Business Review* (noviembre y diciembre de 1994): 79–90.
- BRABET, JULIENNE y MARY KLEMM, "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France," *Long Range Planning* (febrero de 1994): 84–94.
- CIULLA, JOANNE B., "The Importance of Leadership in Shaping Business Values," *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 166–172.
- COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building a Visionary Company," *California Management Review* 37, núm. 2 (invierno de 1995): 80–100.
- COLLINS, JAMES C. y JERRY I. PORRAS, "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review* (septiembre y octubre de 1996): 65–78.
- CUMMINGS, STEPHEN y JOHN DAVIES, "Brief Case—Mission, Vision, Fusion," *Long Range Planning* 27, núm. 6 (diciembre de 1994): 147–150.
- DAVIES, STUART W. y KEITH W. GLAISTER, "Business School Mission Statements—The Bland Leading the Bland?" *Long Range Planning* 30, núm. 4 (agosto de 1997): 594–604.
- GRATTON, LYNDIA, "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success," *Long Range Planning* 29, núm. 3 (junio de 1996): 290–303.
- GRAVES, SAMUEL B. y SANDRA A. WADDOCK, "Institutional Owners and Corporate Social Performance," *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (agosto de 1994): 1034–1046.
- HEMPHILL, THOMAS A., "Legislating Corporate Social Responsibility," *Business Horizons* 40, núm. 2 (marzo y abril de 1997): 53–63.
- JONES, IAN W. y MICHAEL G. POLLITT, "Putting Values into Action: Lessons from Best Practice," *International Journal of Strategic Management* 32, núm. 2 (abril de 1999): 162–165.
- LARWOOD, LAURIE; CECILIA M. FALBE; MARK P. KRIGER y PAUL MIESING, "Structure and Meaning of Organizational Vision," *Academy of Management Journal* 38, núm. 3 (junio de 1995): 740–769.
- LISSAK, MICHAEL y JOHAN ROOS, "Be Coherent, Not Visionary," *Long Range Planning* 34, núm. 1 (febrero de 2001): 53.
- McTAVISH, RON, "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, núm. 2 (abril de 1995): 49–60.
- MARKOCZY, L., "Consensus Formation During Strategic Change," *Strategic Management Journal* 22, núm. 11 (noviembre de 2001): 1013.
- MARTIN, ROGER L., "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility," *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 68.
- MITOFF, IAN I. y ELIZABETH A. DENTON, "A Study of Spirituality in the Workplace," *Sloan Management Review* 40, núm. 4 (verano de 1999): 83–92.
- NASSER, JAC., "Ford Motor Company's CEO Jac Nasser on Transformational Change, E-business, and Environmental Responsibility," *Academy of Management Journal* 14, núm. 3 (agosto de 2000): 46.
- OSBORNE, RICHARD L., "Strategic Values: The Corporate Performance Engine," *Business Horizons* 39, núm. 5 (septiembre y octubre de 1996): 41–47.
- OSWALD, S. L.; K. W. MOSSHOLDER y S. G. HARRIS, "Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job," *Strategic Management Journal* 15, núm. 6 (julio de 1994): 477–490.
- MESA REDONDA, "Business as a Living System: The Value of Industrial Ecology," *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera de 2001): 16.
- SHANKLIN, WILLIAM L., "Creatively Managing for Creative Destruction," *Business Horizons* 43, núm. 6 (noviembre y diciembre de 2000): 29.
- SNYDER, NEIL H. y MICHELLE GRAVES, "The Editor's Chair/Leadership and Vision," *Business Horizons* 37, núm. 1 (enero y febrero de 1994): 1–7.
- SWANSON, DIANE L., "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review* 20, núm. 1 (enero de 1995): 43–64.
- SWANSON, DIANE L., "Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance," *Academy of Management Review* 24, núm. 3 (julio de 1999): 506–521.

## EJERCICIOS PRÁCTICOS

### EJERCICIO PRÁCTICO 2A ►

#### Evaluación de las declaraciones de la misión

#### PROPÓSITO

La declaración de la misión de una empresa es una parte integral de la dirección estratégica, ya que proporciona una dirección para la formulación, implantación y evaluación de las actividades estratégicas. Este ejercicio práctico le ayudará a evaluar las declaraciones de la misión, que es un requisito previo para elaborar una buena declaración de la misión por escrito.

#### INSTRUCCIONES

- Paso 1** Su profesor seleccionará algunas o todas las declaraciones de la misión siguientes con el propósito de evaluarlas. En una hoja de papel construya una matriz de evaluación como la que presenta la tabla 2-4. Evalúe las declaraciones de la misión con base en los nueve criterios expuestos en el capítulo.
- Paso 2** Anote *sí* en las celdillas correspondientes de la matriz de evaluación cuando la declaración de la misión respectiva cumpla de manera satisfactoria con los criterios deseados. Escriba *no* en las celdillas correspondientes cuando la declaración de la misión respectiva no satisfaga los criterios establecidos.

#### DECLARACIONES DE LA MISIÓN

##### *Criterion Productions, Inc.*

La misión de Criterion Productions, Inc. es aumentar el éxito de todos los que aprovechen nuestros productos y servicios al proporcionarles un mejoramiento de imagen, así como un medio que comunique la identidad corporativa de nuestro cliente y un mensaje distintivo a una audiencia seleccionada. Criterion Productions, Inc. ofrece una ventaja específica y un valor superior en todas las necesidades de producción de su video. Asesoraremos a nuestros clientes en sus intentos por crecer y prosperar a través de asociaciones con celebridades que sean “realmente adecuadas” para su industria y que posean las cualidades y características más respetadas por nuestros clientes.

##### *Mid-America Plastics, Inc.*

“Mejoramiento continuo todos los días, en todo lo que hacemos.”

Para que podamos cumplir nuestra misión, cada empleado debe estar “comprometido con la excelencia” en todo lo que haga, llevando a cabo su tarea de la manera correcta desde la primera vez.

##### *Hatboro Area YMCA*

Traducir los principios de la herencia cristiana de la YMCA en programas de crianza de niños, fortalecimiento de familias, construcción de comunidades sólidas y desarrollo de mentes, cuerpos y espíritus saludables para todos.

##### *Integrated Communications, Inc.*

Nuestra misión consiste en que nuestros clientes nos perciban como una empresa que ofrece excelente calidad de servicio y de representación, proporcionada con un sentido de propiedad, amistad, orgullo individual y espíritu de equipo. Lograremos esto con la calidad de nuestros productos inalámbricos que proveen soluciones completas a las necesidades de nuestros clientes. Además, a través de una lealtad inflexible hacia nuestros clientes y proveedores, ICI ofrecerá oportunidades y seguridad a nuestros empleados y además aumentará al máximo nuestro crecimiento financiero a largo plazo.

**EJERCICIO PRÁCTICO 2B ►**

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para American Airlines (AMR)

*American Counseling Association (ACA)*

La misión de ACA es promover la confianza pública en la profesión de consejería.

*Idaho Hospital Association*

La misión de Idaho Hospital Association es ofrecer representación, defensa y asistencia a los miembros de hospitales y sistemas de atención a la salud, así como a los servicios de salud que ellos proporcionan. La asociación, a través del liderazgo y la colaboración entre los proveedores de atención a la salud, fomenta un cuidado de la salud de calidad que sea accesible financieramente a todos los habitantes de Idaho.

**PROPÓSITO**

No existe una mejor declaración de la visión o la misión para una empresa determinada. Los analistas consideran que AMR requiere declaraciones de la visión y la misión definidas para sobrevivir. Elaborar una declaración de la misión por escrito que incluya los componentes deseados y, que al mismo tiempo, sea inspiradora y conciliadora, requiere un análisis cuidadoso. Las declaraciones de la misión no deben ser demasiado extensas, por lo que son preferibles las que incluyan menos de 200 palabras.

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** Tómese 15 minutos para escribir las declaraciones de la visión y la misión para AMR. Revise el caso para obtener los detalles necesarios conforme prepara sus declaraciones.
- Paso 2** Reúnase con tres compañeros de clase y forme un equipo de cuatro personas. Lean en silencio las declaraciones de unos y otros. Como equipo, elijan la mejor declaración de la visión y la mejor declaración de la visión de su grupo.
- Paso 3** Lea las mejores declaraciones en clase.

**PROPÓSITO**

La mayoría de las universidades cuentan con una declaración de la visión y la misión. El propósito de este ejercicio consiste en practicar la elaboración por escrito de una declaración de la visión y la misión para una empresa no lucrativa como su propia universidad.

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** Tómese 15 minutos para escribir una declaración de la visión y una declaración de la misión para su universidad. La declaración de la misión no debe contener más de 200 palabras.
- Paso 2** Lea sus declaraciones de la visión y la misión en clase.
- Paso 3** Determine si su institución posee una declaración de la visión y la misión. Revise al inicio de su manual universitario. Si su institución cuenta con una declaración por escrito, establezca contacto con un administrador de la institución a quien pueda preguntarle de qué manera y cuándo se elaboró la declaración. Comparta esta información con la clase. Analice la declaración de la misión de su universidad a la luz de los conceptos que expone este capítulo.

**EJERCICIO PRÁCTICO 2C ►**

Planteamiento por escrito de una declaración de la visión y la misión para mi universidad

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 2D ►****Conducción de la  
investigación de  
la declaración  
de la misión****PROPÓSITO**

Este ejercicio ofrece la oportunidad de estudiar la naturaleza y el papel que desempeñan las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.

**INSTRUCCIONES**

- Paso 1** Llame a varias empresas de su ciudad o estado para identificar a aquellas que posean una declaración formal de la visión y la misión. Establezca contacto con empresas no lucrativas y oficinas gubernamentales, así como con empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, el propietario o el director general. Explique que está estudiando en clase las declaraciones de la visión y la misión y que conduce una investigación como parte de una actividad académica.
- Paso 2** Plantee a varios ejecutivos las cuatro preguntas siguientes y registre sus respuestas:
- ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez su declaración de la visión y la misión? ¿Quién fue el responsable principal de su elaboración?
  - ¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última ocasión? ¿Por qué se modificaron en ese momento?
  - ¿Qué procesos alteran las declaraciones de la visión y la misión de su empresa?
  - ¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa?
- Paso 3** Ofrezca una perspectiva general de sus hallazgos en clase.



# 3

## LA EVALUACIÓN EXTERNA



### DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

- La naturaleza de una auditoría externa
- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas
- Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter
- Fuentes de información externa
- El pronóstico como herramienta y sus técnicas
- El reto global
- Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)
- La matriz de perfil competitivo (MPC)

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 3A**

*Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 3B**

*La búsqueda en Internet*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 3C**

*Elaboración de una matriz EFE para mi universidad*

#### **EJERCICIO PRÁCTICO 3D**

*Elaboración de una matriz de perfil competitivo para American Airlines (AMR)*

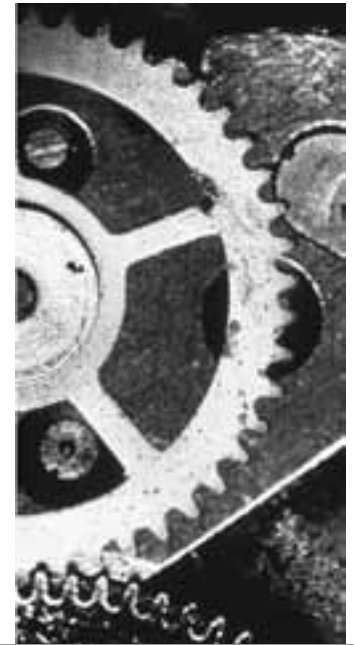
#### **EJERCICIO PRÁCTICO 3E**

*Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad*

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

*Después de estudiar este capítulo, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:*

1. Describir la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Analizar diez fuerzas externas importantes que afecten a las empresas: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.
3. Identificar las fuentes clave de información externa, incluyendo el Internet.
4. Examinar las principales herramientas de pronóstico que se utilizan en la dirección estratégica.
5. Considerar la importancia de vigilar las tendencias y los acontecimientos externos.
6. Explicar la forma de elaborar una matriz EFE.
7. Explicar la manera de elaborar una matriz de perfil competitivo.
8. Analizar la importancia de recabar inteligencia competitiva.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Examinar el ambiente político en Rusia.
11. Considerar el reto global que enfrentan las empresas estadounidenses.



## CITAS TRASCENDENTES

Si usted no es más rápido que su competidor, se encuentra en una posición endeble, y si usted es la mitad de rápido, está acabado.

GEORGE SALK

Las oportunidades y amenazas presentes en una situación siempre sobrepasan a los recursos con que la empresa cuenta y que son necesarios para explotar las oportunidades o evitar las amenazas. Así, la estrategia en esencia es un problema de distribución de recursos. Para que la estrategia sea exitosa, debe distribuir recursos importantes cuando se presente una oportunidad decisiva.

WILLIAM COHEN

Las empresas siguen estrategias que perturbarán el curso normal de los acontecimientos de la industria y forjarán nuevas condiciones industriales que pondrán en desventaja a los competidores.

IAN C. MACMILLAN

La idea es concentrar nuestra fuerza en contra de la debilidad relativa de nuestro competidor.

BRUCE HENDERSON

Hubo una época en Estados Unidos cuando hacer negocios era más fácil. Establecimos el ritmo para el resto del mundo. Éramos inmunes a la competencia extranjera seria. Muchos estábamos bajo regulaciones y, por lo tanto, protegidos. Ya no es así. Actualmente, los líderes deben renovarse a sí mismos y a su forma de hacer negocios para permanecer en la cima y seguir siendo competitivos.

ROBERT H. WATERMAN, JR.

Si todos piensan de la misma forma, entonces nadie está pensando.

GEORGE PATTON

La predicción, es muy difícil, especialmente cuando es acerca del futuro.

NEILS BOHR

La mejor preparación para realizar un buen trabajo mañana es hacer un buen trabajo hoy.

ELBERT HUBBARD

Este capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para conducir una auditoría externa de dirección estratégica (conocida en ocasiones como *evaluación del entorno* o *análisis de la industria*). Una auditoría externa se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, como el incremento de la competencia extranjera, la migración de la población hacia los estados del sur y suroeste de Estados Unidos, el envejecimiento de una sociedad, el miedo de los consumidores a viajar y la volatilidad de los mercados financieros. Una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Este capítulo presenta un esquema práctico para recopilar, integrar y analizar la información externa.



## LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA

El propósito de una *auditoría externa* es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término *definida*, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la forma en que la auditoría externa encaja en el proceso de dirección estratégica.

### VISITE LA RED

Revela la forma en que la planeación estratégica evolucionó a partir de la planeación a largo plazo y la detección ambiental (auditoría o evaluación externa).

<http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.asp#planning>

### Fuerzas externas clave

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

Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación del mercado, los tipos de servicio que se ofrecen y la elección de las empresas que se adquirirán o venderán. Las fuerzas externas afectan de manera directa tanto a los proveedores como a los distribuidores. La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas externas permiten a las empresas elaborar una misión definida, diseñar estrategias para lograr objetivos a largo plazo y establecer políticas para lograr objetivos anuales.

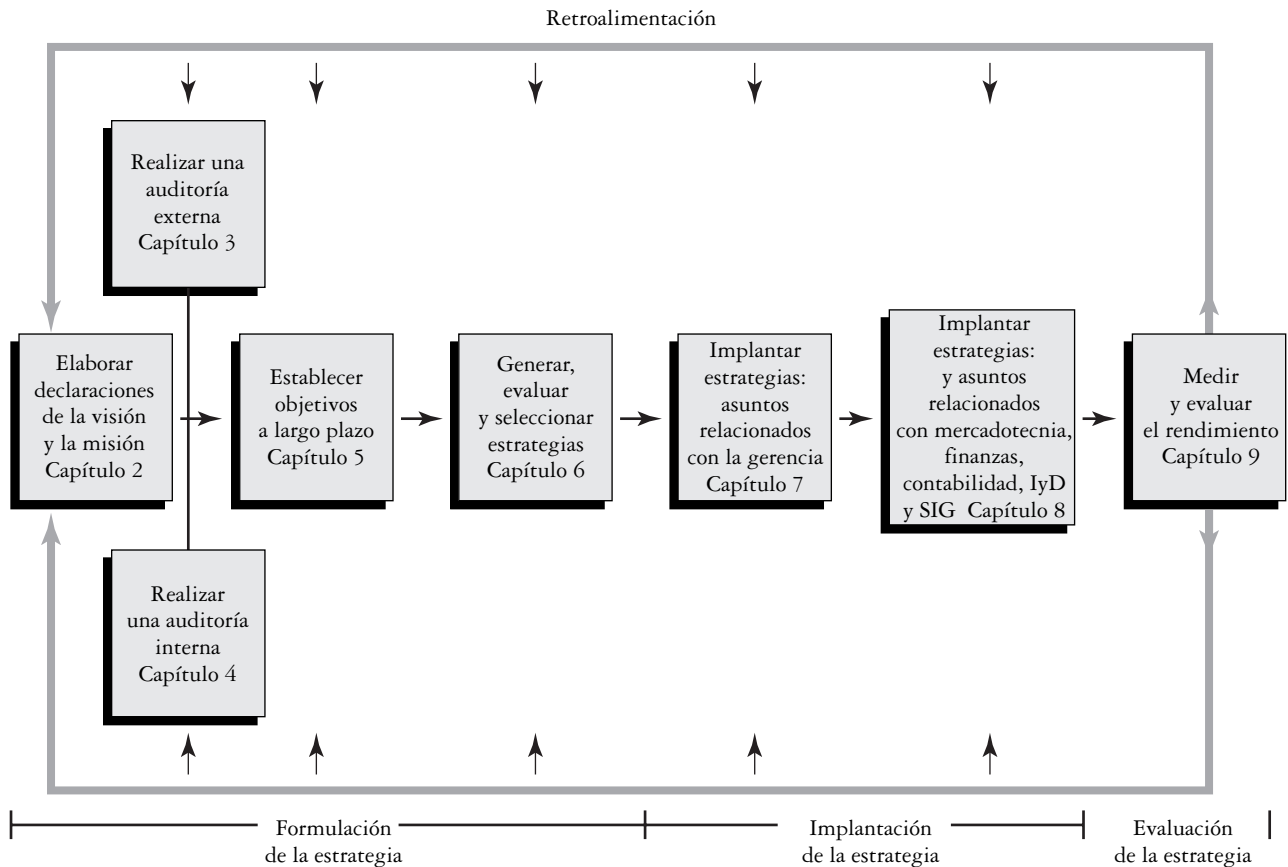
Actualmente, el aumento de la complejidad de los negocios se hace evidente en el número cada vez mayor de países que desarrollan la capacidad y el deseo de competir de manera intensa en los mercados mundiales. Las empresas y los países extranjeros desean aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. En la actualidad, existen más tecnologías de punta competitivas en Europa y el Lejano Oriente que antes. Las empresas estadounidenses ya no tienen la capacidad de derrotar a los competidores extranjeros con facilidad.

### El proceso de realizar una auditoría externa

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



**FIGURA 3-1**  
Un modelo integral de dirección estratégica



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

Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado en un rotafolio o pizarrón. Así se obtiene una lista de estos factores anotados en orden de importancia, pidiendo a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados del 1 al 20, es decir, de la oportunidad o amenaza más importante a la menos importante. Estos factores externos clave varían con el paso del tiempo y por industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico. Otras variables que se utilizan con frecuencia son la participación en el mercado, la serie de productos en competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la ventaja de las cuentas clave y de marca registrada,

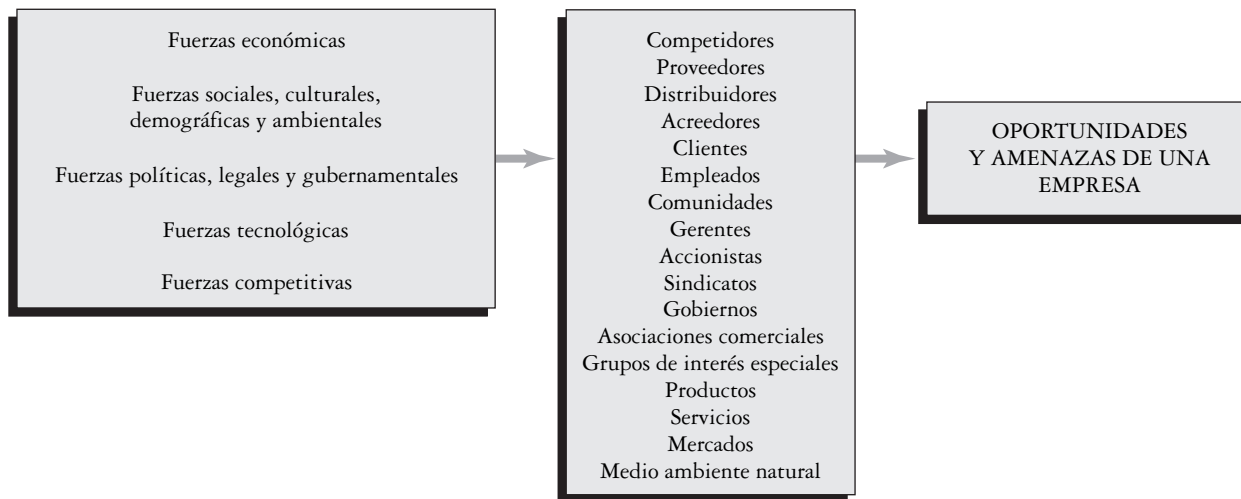
#### **VISITE LA RED**

*Describe el proceso de auditoría externa en un ambiente universitario.*  
<http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp>



FIGURA 3-2

Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



la competitividad en precios, los adelantos tecnológicos, la migración de las poblaciones, las tasas de interés y el control de la contaminación.

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



### FUERZAS ECONÓMICAS

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

Una tendencia económica en Estados Unidos es el número creciente de hogares con dos sostenes económicos. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos y los servicios de mantenimiento y reparación disponibles se vuelven cada vez más importantes. Actualmente, los estadounidenses están más dispuestos a pagar por un buen servicio si éste reduce los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de

primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como una fuente de capital para el desarrollo del mercado; además, cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece. La tabla 3-1 presenta un resumen de las variables económicas que a menudo representan oportunidades y amenazas para las empresas.

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

Un valor bajo del dólar significa menores importaciones y mayores exportaciones, y beneficia a la competitividad de las empresas estadounidenses en los mercados mundiales. En años recientes, el dólar ha superado a casi todas las demás monedas corrientes. Uno de los beneficios de esta tendencia es que los consumidores pagan menos por los productos importados, como los automóviles y los chips de memoria de computadoras. Las empresas domésticas que llevan a cabo operaciones de manufactura en forma extensa fuera de Estados Unidos se benefician también por el aumento en el valor del dólar. El euro perdió casi un cuarto de su valor frente al dólar en el 2000 y el 2001. Conforme el valor del dólar disminuye, los precios de los productos que Estados Unidos importa se incrementan; lo que da como resultado una mayor inflación y tasas de interés más altas en ese país.

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

## VISITE LA RED

Ofrece una excelente narración del proceso de dirección estratégica de la NASA, en especial de sus actividades de evaluación externa. Proporciona el plan estratégico integral de la NASA con narraciones e ilustraciones sorprendentes sobre la manera de realizar la planeación estratégica.  
<http://www.hq.nasa.gov/office/nsp/toc.htm>

**TABLA 3-1 Variables económicas clave que deben vigilarse**

Cambio a una economía de servicio en Estados Unidos	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Cambios en la demanda de diversas categorías de productos y servicios	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Condiciones económicas de los países extranjeros	Políticas fiscales
Déficit de presupuesto gubernamental federal	Políticas monetarias
Diferencias de ingreso por región y grupos de consumidores	Tasas de inflación
Disponibilidad de crédito	Tasas de interés
Exportación de mano de obra y capital desde Estados Unidos	Tasas de mercado de dinero
Factores de importación y exportación	Tasas fiscales
Fluctuaciones de precios	Tendencia de las personas a gastar
Nivel de ingreso disponible	Tendencia del producto interno bruto
Niveles de productividad de los trabajadores	Tendencias de desempleo
Patrones de consumo	Tendencias de los mercados de valores
Políticas de integraciones en Países Menos Desarrollados (PMD)	Valor del dólar en los mercados mundiales

La eliminación de las regulaciones en las industrias a nivel mundial actúa para restringir la inflación a nivel mundial; la eliminación de las regulaciones en las industrias del servicio público y de las telecomunicaciones está reduciendo los precios de la electricidad y de los servicios telefónicos en todo el mundo. La eliminación de las regulaciones en relación con la energía a nivel mundial contribuye a mantener la inflación bajo control en la mayoría de los países industrializados del mundo. Las fusiones y las alianzas a través de países en todo el mundo sirven también para incrementar la competitividad dentro de las industrias, disminuyendo así los precios y reduciendo las presiones de la inflación en todo el mundo.

La Unión Europea (UE), integrada por 15 países, es el socio comercial más importante de Irán, con importaciones que exceden a los 5 mil millones de dólares al año. Para desgracia de los funcionarios estadounidenses, la UE está próxima a firmar un convenio comercial económico con Irán, a pesar que el gobierno Khatami en Irán apoya a algunos de los grupos terroristas del Medio Oriente, como el Hezbollah y Hamas, en su lucha contra Israel. Las empresas estadounidenses tienen prohibido invertir o comerciar con Irán, mientras que la UE intenta fortalecer sus vínculos comerciales con ese país.

El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC) ha estimulado el intercambio económico entre Estados Unidos y México; por ejemplo, desde que Estados Unidos firmó el tratado, sus exportaciones a México han aumentado 170%, que sobrepasa en gran medida la utilidad del 68% del total de las exportaciones estadounidenses. En el 2000, Estados Unidos corrió con un déficit comercial de 25 mil millones de dólares con México, en comparación con los 84 mil millones de dólares con China y los 81 mil millones de dólares con Japón. Más de 85 mil millones de dólares de inversión han tenido como destino la economía mexicana desde que se firmó el TLC; sin embargo, en el 2001, como resultado de la recesión que golpeó a las economías mundiales y estadounidense, más de 60 mil personas fueron despedidas de sus trabajos a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos.<sup>2</sup>

#### *Economía rusa*

La economía rusa es un problema. Muchas empresas están en la bancarrota y descapitalizadas, pero se mantienen funcionando. Muchos empleados no reciben un pago en efectivo, pero continúan trabajando. Muchas empresas no pagan sus cuentas de electricidad, aunque raras veces sufren recortes de energía. La revista *Business Week* llama incongruente a la economía rusa porque el dinero real, los bienes y la producción desempeñan un papel poco importante.<sup>3</sup> La mayoría de los negocios entre empresas e individuos se realiza a través de IOU, conocidos como *veksel* y pago en especie. Las formas de pago diferentes al efectivo integran ahora más del 45% del presupuesto de la mayor parte de las empresas y ciudades. Algunas empresas dependen totalmente del pago en especie, como Velta Company, una fábrica de bicicletas en las afueras de Perm, la cual paga a sus empleados con bicicletas.

Las principales barreras para que aumenten las exportaciones estadounidenses a Rusia son un impuesto alto al valor agregado, impuestos de importación elevados e impuestos internos rusos exorbitantes. Además, el gobierno ha impuesto normas estrictas de calidad y seguridad a la mayoría de los productos que ingresan a Rusia; sin embargo, las autoridades rusas que establecen las normas han permitido sólo a un número muy limitado de grupos que lleven a cabo esta evaluación en Estados Unidos. El despacho de aduanas en la frontera rusa es con frecuencia lento e imprevisible. Los problemas de transportación local también complican el proceso de introducción de productos en los mercados rusos.



#### FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias. Actualmente, Estados Unidos es muy distinto en todos los aspectos que como fue ayer y, en el futuro, promete aún mayores cambios.

Estados Unidos es cada vez más viejo y menos caucásico. Los integrantes más antiguos de los 76 millones de estadounidenses que forman la generación de la explosión demográfica tienen

planes para jubilarse en el 2011, lo cual tiene muy preocupados a los legisladores y a los contribuyentes más jóvenes en cuanto a quién pagará el seguro social y los servicios médicos de dicha generación. El porcentaje de la población de 65 años o más en Estados Unidos para el 2025, se incrementará hasta el 18.5%.

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

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

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los estadounidenses. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos. Los datos de censos sugieren que los estadounidenses no regresan a estilos de vida tradicionales. La asistencia a las iglesias disminuyó de manera importante durante la década de los ochenta en casi todas las denominaciones religiosas, con excepción de los bautistas del sur y los mormones. Es interesante observar que las iglesias protestantes de Estados Unidos reciben más de 7 mil millones de dólares en donaciones al año. Las ocho denominaciones religiosas más importantes en Estados Unidos son (en millones de miembros) la iglesia católica romana (60.3), la iglesia bautista del sur (15.7), la iglesia bautista nacional (11.7), la iglesia metodista unida (8.5), la iglesia luterana (5.2), la iglesia mormona (4.7), la iglesia presbiteriana (3.7) y la iglesia episcopal (3.5).

Entre las tendencias importantes para la década del 2000 están el aumento de la educación de los consumidores, el envejecimiento de la población, el incremento de la influencia de las minorías, la búsqueda de soluciones locales en vez de soluciones federales para los problemas, y la disminución de la obsesión por la juventud. La Oficina del Censo de Estados Unidos pronostica que el número de hispanos aumentará al 15% de la población para el 2021, momento en el que se convertirán en un grupo minoritario más grande que el de afroamericanos en Estados Unidos. El porcentaje de afroamericanos entre la población de Estados Unidos se espera que aumente al 14% para el 2001. Muchos estados cuentan en la actualidad con más de 500 mil hispanos registrados como votantes, incluyendo a California, Nuevo México, Arizona, Texas, Florida, Nueva York, Illinois y Nueva Jersey. Las empresas de mayor crecimiento en Estados Unidos son propiedad de mujeres de color. La población hispana en Estados Unidos aumentó más del 40% en la década de los noventa. Los estados con el mayor incremento porcentual de hispanos durante dicho periodo fueron Arkansas (149%), Nevada (124%), Carolina del Norte (110%), Georgia (103%), y Nebraska (96%).

Durante los años noventa, el número de personas con 50 años o más aumentó 18.5%; es decir, a 76 millones. En contraste, el número de estadounidenses menores de 50 años aumentó sólo 3.5%. La tendencia hacia el envejecimiento de la población de Estados Unidos es una buena noticia para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, excursiones, centros recreativos, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de mobiliario, fabricantes de computadoras, agencias de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y agencias funerarias. Los estadounidenses de edad avanzada se interesan sobre todo en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención del crimen y la recreación. Las personas más longevas del mundo son los japoneses, con un promedio de 86.3 años para las mujeres y 80.1 años para los hombres. Para el 2050, la Oficina del Censo en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses con 100 años de edad o más aumentará de menos de 100 mil a más de 834 mil en el 2000. Los ciudadanos de edad avanzada son también antiguos ejecutivos en cientos de empresas estadounidenses; como ejemplos están William Dillard, de Dillard's Department Stores, con 87 años de edad; Sumner Redstone, director general de Viacom, con 79 años; Ellen Gordon, presidenta de Tootsie Roll Industries, con 71 años; Richard Jacobs, director general de los indios de Cleveland, con 77 años; Leslie Quick, director

general de Quick & Reilly, con 76 años; Ralph Roberts, presidente de Comcast, con 83 años; y Alan Greenspan, presidente de la Reserva Federal, con 76 años. La población estadounidense de 65 años o más aumentará del 12.6% en el 2000 al 20.0% para el 2050.

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

Los estadounidenses están migrando de los estados del noreste y medio oeste (franja del frío) a los del sur y oeste (franja del sol) de Estados Unidos. El Internal Revenue Service proporciona a la Oficina del Censo archivos de cómputo masivos con información demográfica. Por medio de la comparación de los cambios de dirección individuales de un año a otro, la Oficina del Censo tiene la posibilidad de publicar una amplia información sobre los cambios de población a través de Estados Unidos; por ejemplo, Nevada es el estado que presenta el crecimiento más rápido, siguiéndole Arizona, Colorado y Florida. Los estados que experimentan una mayor emigración son Dakota del Norte, West Virginia, Iowa, Louisiana y Pennsylvania. Este tipo de información es esencial para la formulación exitosa de la estrategia, incluyendo la ubicación de fábricas y centros de distribución nuevos, así como la determinación del lugar donde se centrarán los esfuerzos de mercadotecnia.

Los estadounidenses se interesan cada vez menos en el acondicionamiento físico y el ejercicio. Los participantes en acondicionamiento físico disminuyeron en Estados Unidos en 3.5% al año en la década de los noventa. Los fabricantes de productos para el acondicionamiento físico como Nike, Reebok International y CML Group (que fabrica NordicTrack) experimentan disminuciones en el crecimiento de sus ventas. American Sports Data de Hartsdale, Nueva York, informa que “uno de cada cinco estadounidenses que se ejercita de manera regular es ahora superado por tres personas sedentarias”.

Con excepción del terrorismo, no existe mayor amenaza para las empresas y para la sociedad que la destrucción y degradación voraz y continua de nuestro medio ambiente natural. La U.S. Clean Air Act entró en vigor en 1994; la U.S. Clean Water Act entró en vigor en 1984. Como indica la perspectiva del medio ambiente natural, la contaminación del aire y del agua causa gran angustia en todo el mundo. La tabla 3-2 presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales importantes que representan oportunidades o amenazas para casi todas las empresas.

### La frontera entre México y Estados Unidos

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

Existen ahora más de 1 500 *maquiladoras*, fábricas de ensamblaje del lado mexicano de la frontera. Muchos analistas argumentan que las *maquiladoras* son una clave importante para la competitividad global de Estados Unidos. México se encuentra ahora sólo detrás de China como la ubicación favorita de los inversionistas a nivel mundial para establecer empresas en el mundo en vías de desarrollo. En medio del calor de la actividad económica, es probable que persistan las diferencias y los contrastes profundos; sin embargo, los dos lados de la frontera son ahora tan dependientes entre sí que sólo pueden avanzar juntas.

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

**TABLA 3-2**      **Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave**

Actitudes hacia el ahorro	Ingreso per capita
Actitudes hacia el gobierno	Manejo de desechos
Actitudes hacia el servicio al cliente	Medio ambiente del centro de las ciudades
Actitudes hacia el trabajo	Nivel promedio de educación
Actitudes hacia la autoridad	Número de defunciones
Actitudes hacia la inversión	Número de divorcios
Actitudes hacia la jubilación	Número de graduados de preparatoria y universidad por área geográfica
Actitudes hacia la recreación	Número de grupos de interés especiales
Actitudes hacia las carreras	Número de iglesias
Actitudes hacia los extranjeros	Número de matrimonios
Actitudes hacia los negocios	Número de miembros de iglesias
Actitudes hacia los productos de calidad	Número de mujeres y trabajadores de minorías
Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país	Número de nacimientos
Cambios en la población según raza, edad, sexo y el nivel de riqueza	Papeles sexuales
Cambios regionales en gustos y preferencias	Problemas éticos
Confianza en el gobierno	Programas de seguridad social
Congestión del tráfico	Programas sociales
Conservación de la energía	Promedio de esperanza de vida
Contaminación del agua	Reciclaje
Contaminación del aire	Regulación gubernamental
Control de la contaminación	Responsabilidad social
Daño de la capa de ozono	Tasas de inmigración y emigración
Equidad racial	Tasas de natalidad
Especies en peligro de extinción	Ubicación de empresas de venta a minoristas, de manufactura y de servicio
Estilos de vida	Uso de medidas de control natal
Hábitos de compra	Valor otorgado al tiempo libre
Ingreso disponible promedio	

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

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



### FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

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





## PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

### ¿Contamina su empresa el aire o el agua?

#### AIRE

Más de 1 500 millones de personas en todo el mundo viven en áreas urbanas con niveles peligrosos de contaminación del aire. En forma alarmante, las ciudades crecen tan rápido que no es posible revertir esta tendencia. Siete de las diez ciudades más contaminadas con dióxido de sulfuro y monóxido de carbono están en países en vías de desarrollo. Éstos y otros contaminantes causan enfermedades pulmonares agudas y crónicas, padecimientos cardíacos, cáncer pulmonar y daño neurológico inducido por plomo en los niños. El cáncer pulmonar por sí solo ocasiona la muerte de más de 1 millón de personas al año, y más de 1 millón de casos nuevos de cáncer pulmonar se diagnostican cada año. En los países de la Unión Europea se pronostica un incremento de 33% en los casos de cáncer pulmonar en mujeres para el 2005. No existe un tratamiento eficaz para este cáncer, ya que sólo 10% de los pacientes permanecen vivos cinco años después del diagnóstico. El aire contaminado no respeta los límites de ciudades, estados, países ni continentes.

La Environmental Protection Agency (EPA) desea expandir las regulaciones en relación con la contaminación del aire en Estados Unidos, para abarcar partículas tan pequeñas como 2.5 micras; esto es, por debajo de la norma actual de diez micras. La EPA considera que esta medida evitará 20 mil muertes prematuras en Estados Unidos, 250 mil casos de asma grave, 250 mil casos de problemas respiratorios agudos en niños, 60 mil casos de bronquitis, 9 mil admisiones hospitalarias y 1.5 millones de casos de problemas respiratorios graves. Los ahorros totales por estos beneficios serían superiores a 115 mil millones de dólares. Los críticos opinan que las nuevas regulaciones propuestas costarán demasiado a las empresas y ciudades estadounidenses.

*Fuente:* Adaptado de William Miller, "Clean-Air Contention", *Industry Week* (5 de mayo de 1997): 14. Véase también *World Health Organization Report*, (1997).

#### AGUA

¿Contamina su empresa el agua? El agua contaminada es considerada como la responsable del 80% de todas las enfermedades en los países en vías de desarrollo. Más de mil millones de personas en todo el mundo no cuentan con agua potable para beber, bañarse, cocinar y limpiar. Menos del 2% del agua de desecho doméstica e industrial gene-

rada en los países en desarrollo recibe alguna forma de tratamiento, pues sólo se vierte en los ríos y en las fuentes de agua subterránea, contaminando así a las poblaciones, al medio ambiente natural y al planeta. El agua para beber que no es potable es la causa principal de diarrea, paludismo, cáncer, deformidades en niños y mortalidad infantil. Algunas estadísticas revelan la severidad y el efecto de la contaminación del agua.

- Más de 5 millones de bebés nacidos en países en vías de desarrollo mueren cada año en el primer mes de vida sobre todo debido al agua contaminada.
- Alrededor de 4 millones de bebés nacen anualmente con deformidades
- La diarrea y la disentería ocasionan la muerte de 2.5 millones de personas al año.
- El paludismo causa la defunción de 2.1 millones de personas cada año.

La eliminación de desechos industriales, un problema grave del agua, incluso en Estados Unidos, contribuye de manera significativa al incremento drástico del cáncer tanto en ese país como en otras. Al año se diagnostican más de 10 millones de nuevos casos de cáncer, y alrededor de 6.5 millones de personas mueren cada año a causa de este mal. El cáncer de estómago y de colon, los dos relacionados a menudo con agua de mala calidad y hábitos alimenticios deficientes, son responsables de más de 1 200 millones de dichas muertes. Además de las muertes, la angustia, la enfermedad, el sufrimiento y los gastos que soportan las personas en forma directa o indirecta debido al agua contaminada, son inmensamente altos aun en Estados Unidos. En este país se utilizan químicos industriales peligrosos como fertilizantes, pesticidas, solventes, aditivos alimentarios, combustibles, medicamentos, cosméticos y una amplia gama de sustancias resultantes de procesos de manufactura.

La propuesta más reciente de la EPA para los Grandes Lagos reduciría en 91% los 22 químicos tóxicos que se vierten cada año en esas aguas en una cantidad de 40 mil kilogramos. Entre estos químicos están el mercurio, dioxin, chlordane, DDT y mirex.

*Fuente:* Adaptado de *World Health Organization Report* (1997). John Jones, "EPA Proposes to Limit PCBs. In Great Lakes", *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 1999): B19G.



## PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

### ¿Deben las ventas por Internet permanecer libres de impuestos?

En la actualidad, nadie paga impuestos sobre las ventas cuando compra libros, ropa, automóviles o cualquier cosa por Internet. El impuesto sobre las ventas promedio en Estados Unidos es del 6.3%, así que la ausencia de cualquier impuesto en las ventas por Internet significa que los gobiernos estatales y locales proporcionan a las empresas electrónicas un importante subsidio. Actualmente, alrededor del 49% de todos los ingresos fiscales del Estado se deben al cobro de impuestos sobre las ventas, más que al cobro de impuestos individuales y corporativos combinados. Estos ingresos se utilizan en escuelas, el cumplimiento de la ley, las reparaciones de autopistas y otras obras gubernamentales. Las tiendas tradicionales de venta a minoristas argumentan que pronto será imposible para ellas competir con los vendedores electrónicos si las ventas por Internet permanecen libres de impuestos.

Así, una pregunta incómoda surge en el horizonte en términos de si se deben gravar las ventas por Internet. Con un aumento del 300% en las ventas en línea equivalentes a 1 billón de dólares en el 2003, los defensores a favor y en contra del cobro de impuestos a las ventas por Internet debaten si dichos impuestos deben continuar sin ser recaudados. La moratoria nacional sobre los nuevos impuestos de Internet se refrendó por tres años en octubre de 2001. Grover Norquist, presidente de Americans for Tax Reform, comenta: "Ningún empresario sería lo suficientemente estúpido para participar dirigiendo el cobro de impuestos a Internet y que dicho impuesto recibiera su nombre o el de su empresa." Con certeza, ningún legislador estatal o federal desea un impuesto sobre Internet que lleve su nombre.

Algunas consideraciones y desacuerdos respecto al cobro de impuestos a las ventas por Internet son los siguientes:

- El hecho de mantener las ventas por Internet libres de impuestos ayudará al crecimiento de la economía.

- Los comerciantes tradicionales argumentan que las compras en línea sin el pago de impuestos les roban la clientela.
- Los gobiernos locales y estatales argumentan que los dólares obtenidos por el cobro de impuestos sobre las ventas se necesitan para las escuelas y la seguridad pública.
- Los estadounidenses podrían realizar sus compras en empresas extranjeras si los impuestos sobre las ventas se imponen en las compras por Internet.
- Los consumidores de otros países podrían evitar la compra de productos estadounidenses si se cobran impuestos sobre las ventas.
- El cobro de impuestos sobre las ventas en las compras por Internet haría más lento el crecimiento de dichas compras, lo que perjudicaría a las empresas en línea.
- Ningún legislador estatal ni federal desea ser responsable del incremento de impuestos.
- En la actualidad, existen más de 6 600 jurisdicciones para el cobro de impuestos sobre las ventas en Estados Unidos; el cobro de impuestos sobre las ventas por Internet podría ser una pesadilla logística para los vendedores a minoristas interestatales, quienes tendrían que calcular dichas tasas.
- La investigación concluye que las compras en línea disminuirían 30% o más si se cobraran impuestos en forma repentina, lo que paralizaría a muchas empresas por Internet marginales.

*Fuente:* Adaptado de: Mike France, "A Web Sales Tax: Nor If, But When", *Business Week* (21 de junio de 1999): 104-106. Véase también, Richard Wolf, "Taxes on Internet Sales Opposed", *USA Today* (14 de septiembre de 1999): 6A.

Las empresas mexicanas despidieron a casi medio millón de empleados durante los primeros diez meses del 2001; entre estas empresas estuvieron ADC Telecommunications (4 300 despidos en Chihuahua), Goodyear (1 559 en Tultitlán), Selectron (2 000 en Guadalajara), General Motors (600 en Ramos Arizpe) y Vtech (3 000 en Guadalajara). México posee regulaciones muy estrictas que penalizan con paquetes de indemnizaciones costosos a los patrones que despiden a sus empleados; por ejemplo, cuando Goodyear Tire & Rubber despidió recientemente a casi 1 600 trabajadores de una fábrica ubicada en las afueras de la ciudad de México, la empresa pagó más de 48 millones de dólares por pago de indemnizaciones; esto es, un promedio de 31 mil dólares por trabajador. Las decisiones del gobierno federal estadounidense con relación al cobro de impuestos a las ventas por Internet es un factor que sirve como ejemplo, según indica la perspectiva del comercio electrónico.

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

En el mundo de la política sobre cuestiones biológicas, los estadounidenses están aún muy divididos en cuanto a asuntos como el suicidio asistido, la evaluación genética, la ingeniería



genética, la clonación y el aborto. Estos problemas políticos tienen grandes repercusiones en las empresas de muchas industrias, desde la farmacéutica hasta la de computadoras.

El aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas. Varias empresas reconocidas en Estados Unidos pronostican las variables políticas, gubernamentales y legales. A continuación, se presentan algunos de los mejores sitios Web para encontrar ayuda legal en Internet:<sup>4</sup>

[www.findlaw.com](http://www.findlaw.com)  
[www.lawguru.com](http://www.lawguru.com)  
[www.freeadvice.com](http://www.freeadvice.com)  
[www.nolo.com](http://www.nolo.com)  
[www.lectlaw.com](http://www.lectlaw.com)  
[www.abanet.org](http://www.abanet.org)

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

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

No es exagerado afirmar que en una industria global, o que se vuelve global con rapidez, la postura más riesgosa posible es seguir siendo un competidor doméstico. El competidor doméstico se quedará observando que más empresas decididas utilizan este crecimiento para obtener economías de escala y aprendizaje. Entonces, el competidor doméstico se enfrentará a un ataque en los mercados domésticos por medio del uso de tecnología diferente (y posiblemente superior), diseño de productos, manufactura, estrategias de mercadotecnia y economías de escala. Algunos ejemplos sugieren lo extenso del fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de manufactura de Hewlett-Packard alcanza más de la mitad del planeta, desde ingenieros capacitados y bien pagados de California, hasta trabajadores de líneas de montaje con sueldos bajos de Malasia. General Electric ha sobrevivido como una empresa de manufactura de productos de audio de bajo costo por medio de la centralización de su producción mundial en Singapur.<sup>5</sup>

Las leyes locales, estatales y federales; las oficinas reguladoras; y los grupos de interés especiales ejercen un impacto importante en las estrategias de empresas grandes, pequeñas, lucrativas

y no lucrativas. Muchas empresas han alterado o abandonado las estrategias del pasado debido a acciones políticas o gubernamentales. Entre las agencias reguladoras federales están la Food and Drug Administration (FDA), la National Highway Traffic and Safety Administration (NHTSA), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA), la Consumer Product Safety Commission (CPSC), la Federal Trade Commission (FTC), la Securities and Exchange Commission (SEC), la Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), la Federal Communications Commission (FCC), la Federal Maritime Commission (FMC), la Interstate Commerce Commission (ICC), la Federal Energy Regulatory Commission (FERC), la National Labor Relations Board (NLRB) y la Civil Aeronautics Board (CAB). La tabla 3-3 ofrece un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que representan oportunidades o amenazas clave para las empresas.

### *Rusia*

El producto doméstico bruto de Rusia creció 8.3% en el 2000 y otro 5% en el 2001, debido en parte a los precios elevados de los productos mundiales. A pesar del crecimiento económico en Rusia, la deuda de este país como una proporción del PIB va en aumento (de 4.7% en el 2001 a 5.4% en el 2003). Rusia ha anunciado que no puede pagar los compromisos próximos de préstamos sobre los mercados de capital internacional.

Aunque Rusia es el país más grande fuera de la World Trade Organization (WTO) y está preparada para hacer grandes concesiones con la finalidad de unirse a esta organización, ha aceptado abrir sus mercados en las industrias de la banca, los seguros y la agricultura, pero no en las industrias de los automóviles y aviones. En la actualidad, el parlamento ruso está aprobando una legislación para preparar el camino hacia los reglamentos y las políticas de la WTO.

El gobierno ruso ha fracasado en una de sus principales responsabilidades: la recaudación de impuestos. El gobierno no tiene dinero para enviar a los gobiernos regionales con la finalidad de apoyar los servicios sociales o la milicia; tampoco para pagar a los empleados gubernamentales o para dirigir el sistema judicial o hacer cumplir las leyes federales. Muchos rusos han perdido la confianza en su gobierno, su sistema bancario, su sistema legal y su moneda. La ley y el orden están en peligro en Rusia como resultado de una economía paralizada. Los malos manejos de la economía y la corrupción han desacreditado tanto a la democracia ante los ojos del pueblo ruso que los ataques comunistas y del crimen organizado contra el gobierno son la regla más que la excepción. El presidente Putin, de 49 años, promete acabar con el crimen organizado, reformar el código fiscal ruso, fortalecer el poder judicial y mantener las libertades democráticas.

En Rusia, el medio ambiente en los negocios es deficiente debido al robo de directores, la devaluación continua del rublo, el desempleo elevado, el crimen organizado, los altos niveles de

**TABLA 3-3 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales**

Actividades de cabildeo	Nivel de gastos para la defensa
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Nivel de subsidios gubernamentales
Cambios en las leyes de patentes	Número de patentes
Cambios en las leyes fiscales	Número, gravedad y ubicación de las protestas contra el gobierno
Comités de acción política	Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales
Condiciones políticas en países extranjeros	Regulaciones sobre importaciones y exportaciones
Elecciones locales, estatales y nacionales	Relaciones entre África y Estados Unidos
Impuestos especiales	Relaciones entre China y Estados Unidos
Legislación antimonopolios	Relaciones entre Europa y Estados Unidos
Legislación para el empleo equitativo	Relaciones entre Rusia y Estados Unidos
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Leyes especiales a nivel local, estatal y federal	Tasas de participación de los votantes
Mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra	Ubicación y severidad de actividades terroristas

inflación y el incremento excesivo de los impuestos. Las leyes rusas se encuentran entre las más punitivas y confusas del mundo, así que las empresas mantienen sus negocios fuera de los registros contables para evitar el pago del 90% de sus utilidades al gobierno. La recaudación de impuestos por el gobierno ruso es mucho menor de lo esperado o de lo necesario para dirigir al país.

Actualmente es casi imposible dirigir en forma legal una empresa en Rusia. Las acciones de la mafia (el lavado de dinero, los fraudes financieros y la actividad criminal organizada) abundan en las empresas. Las operaciones del crimen organizado ruso han tenido tanto éxito en el país que ahora se infiltran de manera activa en los gobiernos y empresas de todo el mundo.

El riesgo de las inversiones de negocios en Rusia disminuye de sur a norte y de oeste a este; así, las inversiones en Siberia y a lo largo de la costa del Pacífico son más estables y mucho menos corruptas que las cercanas a Moscú o a las regiones rusas que rodean a Europa. Como el rublo casi no tiene valor en Rusia, las empresas necesitan pagar a sus trabajadores con algo más que dinero, como apartamentos, atención médica, medicamentos y alimentos. El pago en especie es una forma excelente de motivar a los trabajadores rusos.

Desde que comenzó la guerra contra el terrorismo a finales del 2001, Rusia y Estados Unidos han mejorado sus relaciones diplomáticas y las implicaciones sugieren que el comercio y la cooperación entre los dos países mejoran con rapidez. Los presidentes Bush y Putin se dan cuenta que ellos y sus países se necesitan mutuamente y la relación entre los dos líderes es excelente. La revista *Business Week* comenta: "Conforme Estados Unidos y Rusia se convierten en aliados con la finalidad de derrotar al mismo enemigo, sus intereses políticos y económicos empiezan a converger. Putin impulsó recientemente la Duma, una amplia gama de leyes de reforma que hacen más atractivas las inversiones estadounidenses en Rusia."<sup>6</sup> En contraste, al inicio de la década de los noventa o antes de ésta, un mayor número de empresas rusas lograron el éxito por medio de una dirección eficaz y productos de buena calidad en vez de la corrupción y el crimen. El PIB de Rusia aumentó 8.4% en el 2000 y 5.5% en el 2001, lo que la convierte en una de las economías de crecimiento más rápido del mundo.



## FUERZAS TECNOLÓGICAS

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

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

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando nuevos productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el

equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción. El Internet también altera las economías de escala, modifica las barreras de ingreso y redefine la relación entre las industrias y los diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores.

Para obtener una ventaja del comercio electrónico, diversas empresas incluyen dos puestos nuevos: *Director en Información (DI)* y *Director en Tecnología (DT)*. Esta tendencia refleja la creciente importancia de la *Tecnología de la Información (TI)* en la dirección estratégica. Un DI y un DT trabajan juntos con la finalidad de garantizar que la información necesaria para formular, implantar y evaluar las estrategias esté disponible en el lugar y en el momento en que se requiera. Estos empleados son responsables del desarrollo, mantenimiento y actualización de la base de datos de información de la empresa. El DI es más un gerente y administra el proceso de auditoría externa general; el DT es más un técnico que se centra en problemas técnicos como la adquisición de información, el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que los productos y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los adelantos tecnológicos generan nuevas *ventajas competitivas* que son más eficaces que las ventajas existentes. En la actualidad, ninguna empresa o industria se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo. En las industrias de tecnología de vanguardia, la identificación y la evaluación de las oportunidades y amenazas tecnológicas clave es la parte principal de la auditoría externa en la dirección estratégica.

Las empresas que por tradición han limitado los gastos en tecnología a lo que pueden financiar después de satisfacer las necesidades financieras y de mercadotecnia requieren en forma urgente un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente elimina empresas todos los días. La opinión general actual sostiene que el manejo de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas, con el propósito de obtener ventajas competitivas sostenidas en el mercado:

Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. La habilidad para abordar la planeación de la tecnología de modo analítico y estratégico es fundamental en la toma de esas decisiones... La administración y planeación de la tecnología se hace por medio del uso de técnicas formales parecidas a las que se utilizan en la planeación de negocios e inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se formula con base en un análisis que interprete de manera aguda las oportunidades y amenazas tecnológicas, así como en la evaluación de la importancia relativa de estos factores para con la estrategia corporativa general.<sup>8</sup>

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

Los adelantos tecnológicos no afectan por igual a todos los sectores de la economía. Las industrias de comunicaciones, electrónica, aeronáutica y farmacéutica son mucho más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. La identificación y evaluación de las oportuni-

des y amenazas tecnológicas representan la parte más importante de una auditoría externa para los estrategas de industrias afectadas por los cambios tecnológicos rápidos.

Por ejemplo, en la industria de artículos de oficina los clientes descubren que comprar estos artículos a través de Internet es más conveniente que adquirirlos en una tienda. Office Depot fue la primera empresa de artículos de oficina en establecer un sitio Web con este propósito, y sigue siendo el principal vendedor a minoristas de artículos de oficina por Internet, con casi mil millones de dólares en ventas. Staples, Inc., ingresó hace poco al negocio de la venta de artículos de oficina por Internet con su sitio Web [staples.com](http://staples.com) aunque aún debe obtener utilidades de estas operaciones; no obstante, el crecimiento de sus ingresos a través de este sitio aumenta en forma considerable.



## FUERZAS COMPETITIVAS

### VISITE LA RED

*Comunica la importancia de recabar información sobre los competidores. Este sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.*  
[www.fuld.com](http://www.fuld.com)

La tabla 3-4 presenta a los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes. Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

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

No obstante, muchas empresas utilizan el Internet para obtener la mayor parte de su información sobre los competidores; el Internet es rápido, metódico, exacto y cada vez más indispensable en cuanto a esto. El planteamiento de preguntas sobre los competidores, como las que muestra la tabla 3-5, es importante para llevar a cabo una auditoría externa.

La competencia en todas las industrias es intensa y, en ocasiones, feroz; por ejemplo, cuando los empleados de United Parcel Service (UPS) se fueron a la huelga en 1997, los competidores como Federal Express, Greyhound, Roadway y United Airlines disminuyeron sus precios, aumentaron al doble su publicidad y aseguraron nuevos clientes por medio de contratos anuales con el propósito de dejar a UPS sin clientes cuando la huelga finalizara. Si cualquier empresa detecta una debilidad en un competidor, no muestra ninguna piedad al aprovecharse de los problemas de éste.

Siete características describen a las empresas más competitivas de Estados Unidos: 1) la participación en el mercado es importante; el sitio número 90 de participación no es tan importante como el 91. Y nada es más peligroso que descender al 89; 2) comprender y recordar con precisión cuál es tu negocio; 3) esté roto o no, arréglalo, mejóralo; no sólo los productos, sino toda la empresa si es necesario; 4) innovar o desaparecer; nada se desvanece tanto como el éxito, sobre todo en las empresas orientadas hacia la tecnología; 5) las adquisiciones son fundamentales para crecer; las compras más importantes se hacen en nichos que agregan una tecnología o un mercado relacionado; 6) las personas hacen la diferencia; ¿está cansado de oír esto? Muy mal; y 7) no existe un sustituto para la calidad y no hay mayor amenaza que no ser competitivo en costos en una base global; estos conceptos son complementarios, no mutuamente excluyentes.<sup>9</sup>

### Programas de inteligencia competitiva

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

La inteligencia competitiva eficaz en los negocios, como en la milicia, es una de las claves para el éxito. Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus

**TABLA 3-4 Los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro industrias diferentes en el 2002**

	VENTAS EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL (DESDE EL 2000)	UTILIDADES EN EL 2001 (EN MILLONES DE DÓLARES)	CAMBIO PORCENTUAL DESDE EL 2000
<b>AEROESPACIAL</b>				
Boeing	58 198	+13	2 826	+33
United Technologies	27 897	+5	1 938	+7
Lockheed Martin	23 990	-2	79	NM
Northrop Grumman	13 558	+78	427	-32
General Dynamics	12 163	+17	943	+5
<b>PRODUCTOS</b>				
International Paper	26 363	-6	-1 142	NM
Georgia-Pacific	25 016	13	-255	NM
Weyerhaeuser	14 545	-9	354	-58
Boise Cascade	7 422	-5	-42	NM
Loussiana-Pacific	2 359	-20	-171	NM
<b>COMPUTADORAS</b>				
IBM	85 866	-3	7 723	-5
Hewlett-Packard	44 211	-11	712	-77
Compaq Computer	33 554	-21	-563	NM
Dell Computer	31 168	-2	1 246	-44
Xerox	19 228	-1	1 424	+143
<b>PUBLICIDAD Y TRANSMISIONES</b>				
AOL Time Warner	38 234	NM	-4 921	NM
Walt Disney	24 884	-4	316	-63
Viacom	23 222	+16	-219	NM
Comcast	9 674	+18	226	-89
Gannett	6 344	+2	831	-14

Fuente: Adaptado de Industry Rankings of the S&P 500, *Business Week* (primavera del 2002): 87-113.  
NM: No mensurable.

competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

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

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



TABLA 3-5 Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las fortalezas de los competidores principales?
2. ¿Cuáles son las debilidades de los competidores principales?
3. ¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de los competidores principales?
4. ¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas actuales que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estratégicas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias al contraataque exitoso de nuestros competidores principales?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos y servicios en relación con los competidores principales?
8. ¿En qué medidas ingresan nuevas empresas y salen viejas empresas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han contribuido a nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las posiciones de ventas y utilidades de los competidores principales de la industria en los últimos años?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado podrían los productos o servicios sustitutos constituir una amenaza para los competidores en esta industria?

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

1. Dirigir un programa de inteligencia requiere mucho personal, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopolio; la inteligencia de negocios equivale a espionaje.
3. Reunir inteligencia es una práctica de negocios deshonestas.<sup>11</sup>

Estas tres percepciones están totalmente equivocadas. Cualquier plática con un competidor sobre sus intenciones en cuanto a precios, el mercado o la geografía podría violar los estatutos antimonopolio, pero este hecho no debe alentar a una empresa a que subestime los beneficios ni la necesidad de recabar información de manera sistemática sobre los competidores con el propósito de mejorar la eficiencia de una empresa. El Internet se ha convertido en un excelente recurso para concentrar inteligencia competitiva. La recolección de información a través de empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y consultores puede hacer también la diferencia entre contar con inteligencia superior o sólo promedio y una competitividad general.

Las empresas necesitan un programa de Inteligencia Competitiva (IC). Las tres tareas básicas de un programa de IC son: 1) permitir la comprensión general de una industria y sus competidores; 2) identificar las áreas donde los competidores son vulnerables y evaluar el impacto que las acciones estratégicas podrían producir en los competidores; y 3) identificar las acciones potenciales que un competidor podría llevar a cabo y en qué perjudicarían a la posición de una empresa en el mercado.<sup>12</sup> La información competitiva se aplica de manera similar en las decisiones de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de IC permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para la toma de decisiones. Todos los integrantes de una empresa, desde el director general hasta los vigilantes, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentir que forman parte del proceso de IC. Para que

## VISITE LA RED

*Proporciona el plan estratégico para la Universidad de Hawai, incluyendo sus supuestos de planeación.*

[www2.hawaii.edu/uhiilo/strategic](http://www2.hawaii.edu/uhiilo/strategic)

un programa de IC sea exitoso debe ser flexible, útil, oportuno y estimular la cooperación entre las funciones.

La importancia cada vez mayor que se otorga al *análisis competitivo* en Estados Unidos es evidente por las empresas que incluyen esta función en sus organigramas bajo los puestos de director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o director asociado de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen la planeación, la recolección de datos, el análisis de datos, la facilitación del proceso de recolección y análisis de datos, la diseminación de la inteligencia de manera oportuna, la investigación de problemas especiales, el reconocimiento de la información importante y de las personas que necesitan estar al tanto de ella. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo porque 95% de la información que una empresa requiere para tomar decisiones estratégicas está disponible y accesible al público. Entre las fuentes de información competitiva están las revistas comerciales, los anuncios que solicitan empleados, los artículos de periódicos y los archivos gubernamentales, así como los clientes, los proveedores, los distribuidores, los mismos competidores y el Internet.

Las tácticas deshonestas como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y el ingreso a los sistemas de cómputo nunca deben usarse para obtener información. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que realizan un trabajo particularmente bueno de recabar inteligencia competitiva, están de acuerdo en que toda la información que una empresa podría desear se puede obtener sin recurrir a prácticas deshonestas. Estas empresas mantienen equipos de inteligencia pequeños, por lo general de cinco personas, y gastan menos de 200 mil dólares al año en recolección de inteligencia competitiva.

Unilever demandó recientemente a Procter & Gamble (P&G) por las actividades de espionaje corporativo de esta empresa para obtener los secretos de su línea de productos para el cabello. Después de gastar 3 millones de dólares para establecer un equipo con el propósito de conocer a sus competidores en la industria del cuidado del cabello, P&G obtuvo supuestamente alrededor de 80 documentos de los botes de basura que se encontraban afuera de las oficinas de Unilever en Chicago. P&G produce los champús Pantene y Head & Shoulders, mientras que Unilever posee marcas para el cuidado del cabello como ThermaSilk, Suave, Salon Selectives y Finesse. De manera similar, Oracle Corp. admitió hace poco que los detectives que contrató pagaron a los empleados de mantenimiento para que revisaran la basura de Microsoft Corp. en busca de evidencias para usar en la corte.

La empresa de software de seguridad, McAfee, calcula que el robo y el vandalismo cibernéticos cuestan a las empresas estadounidenses 20 mil millones de dólares al año; por tanto, un número cada vez mayor de empresas utiliza nuevas armas para combatir los ataques cibernéticos, incluyendo los "tarros de miel" y los rastreadores. Un tarro de miel es un servidor simulado para atrapar al intruso involuntario y vigilar cada pulsación y método de entrada del pirata. Los rastreadores son algoritmos de vigilancia lo suficientemente poderosos para rastrear el regreso del pirata a su lugar de origen. El virus de cómputo Nimda que apareció a finales del 2001 inutilizó a más de 1 millón de computadoras en Estados Unidos, Europa y Asia, lo que costó a las empresas más de lo que el antiguo virus Code Red, esto es, alrededor de 2 400 millones de dólares en gastos por limpieza.<sup>13</sup>

### Cooperación entre competidores

Las estrategias que destacan la cooperación entre competidores se utilizan cada vez más; por ejemplo, Lockheed se unió a British Aerospace PLC para competir contra Boeing Company y desarrollar la próxima generación de aviones de caza estadounidenses. La estrategia cooperativa de Lockheed con un socio rentable del consorcio Airbus Industrie estimula una mayor cooperación entre Lockheed y Europa conforme se consolida la industria de la defensa en este continente. La empresa británica ofrece a Lockheed capacitación especial en las áreas de despegue corto y tecnología de aterrizaje vertical, integración de sistemas, así como en las áreas de diseño y manufactura a bajo costo.

Los acuerdos cooperativos se vuelven populares aún entre competidores; por ejemplo, Boeing y Lockheed trabajan juntas para modernizar el sobrecargado sistema de control de tráfico aéreo de Estados Unidos. Northrop Grumman, competidor que también se encuentra en la indus-

---

### VISITE LA RED

Ofrece el National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) Strategic Plan, incluyendo su evaluación externa.  
<http://www.strategic.noaa.gov/>

---



tría de la defensa, podría unirse al acuerdo cooperativo. Para que la colaboración entre competidores sea exitosa, ambas empresas deben contribuir con algo distintivo como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de manufactura; sin embargo, un riesgo serio es que ocurran transferencias no planeadas de habilidades o de tecnología importantes en los niveles de la organización por debajo de los que se firmaron en el acuerdo.<sup>14</sup> La información no cubierta en el acuerdo formal se intercambia con frecuencia en las interacciones y el trato diario entre ingenieros, gerentes de mercadotecnia y diseñadores de productos. Las empresas revelan a menudo demasiada información a las empresas rivales ¡cuando trabajan bajo acuerdos de cooperación! Por lo que se necesitan acuerdos formales más definidos.

Renault SA y Nissan Motor Company integran una empresa conjunta con el único propósito de formular estrategias comunes para que las dos empresas rivales cooperen con mayor eficacia. Renault es ya propietaria del 36.8% de Nissan y, con la nueva empresa, esta última podría ser propietaria parcial de Renault. Cuando la cooperación entre empresas rivales alcanza niveles elevados, la propiedad parcial entre las empresas involucradas es una estrategia eficaz.

Los otros dos competidores feroces, ABC y CBS, han formado una alianza estratégica para compartir instalaciones de vínculos satelitales en Pakistán, y otra alianza con Fox News para compartir secuencias filmadas de noticias sin editar. El equipo de vínculos satelitales cuesta más de 500 mil dólares, así que compartir este gasto beneficia a ambas empresas; sin embargo, éstas no compartirán historias ni productores y seguirán siendo fieros rivales, aunque desean convertirse en “socios permanentes” en áreas de beneficio mutuo.

Los estadounidenses no aceptan con facilidad la idea de unir fuerzas con un competidor, pues ven a la cooperación y a las asociaciones con escepticismo y sospecha. De hecho, las empresas conjuntas y los acuerdos cooperativos entre competidores exigen cierta cantidad de confianza si las empresas están dispuestas a combatir la paranoia de que una empresa perjudique a la otra; no obstante, las empresas multinacionales se vuelven cada vez más cooperativas a nivel mundial y un número creciente de empresas domésticas unen fuerzas con empresas extranjeras competitivas para obtener beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de Columbia University, comenta: “En una década, la mayoría de las empresas serán integrantes de equipos que competirán unos contra otros.”

Las empresas estadounidenses establecen alianzas sobre todo para evitar inversiones, preocupándose más en reducir los costos y los riesgos de ingresar en nuevos negocios o mercados que en adquirir nuevas habilidades. Como contraste, el *aprendizaje obtenido de un socio* es el principal motivo por el que las empresas asiáticas y europeas establecen acuerdos cooperativos. Las empresas estadounidenses, también, deben considerar al aprendizaje como una de las razones principales para establecer acuerdos de cooperación con los competidores. Las empresas estadounidenses establecen a menudo alianzas con empresas asiáticas para lograr entender la excelencia en su manufactura, pero la habilidad asiática en esta área no se transfiere con facilidad. La excelencia en la manufactura es un sistema complejo que incluye capacitación y participación de los empleados, integración con los proveedores, controles estadísticos de procesos, ingeniería de valor y diseño; de modo contrastante, la habilidad estadounidense en tecnología y áreas relacionadas es más fácil de imitar. Por tanto, las empresas estadounidenses necesitan ser más cuidadosas para no revelar más información de la que reciben en los acuerdos cooperativos con las empresas asiáticas rivales.



### ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Como muestra la figura 3-3, El *modelo de las cinco fuerzas de competencia* es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La tabla 3-6 revela el rendimiento promedio sobre el capital contable de empresas de 24 industrias diferentes en el 2001. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

FIGURA 3-3

El modelo de las cinco fuerzas de competencia

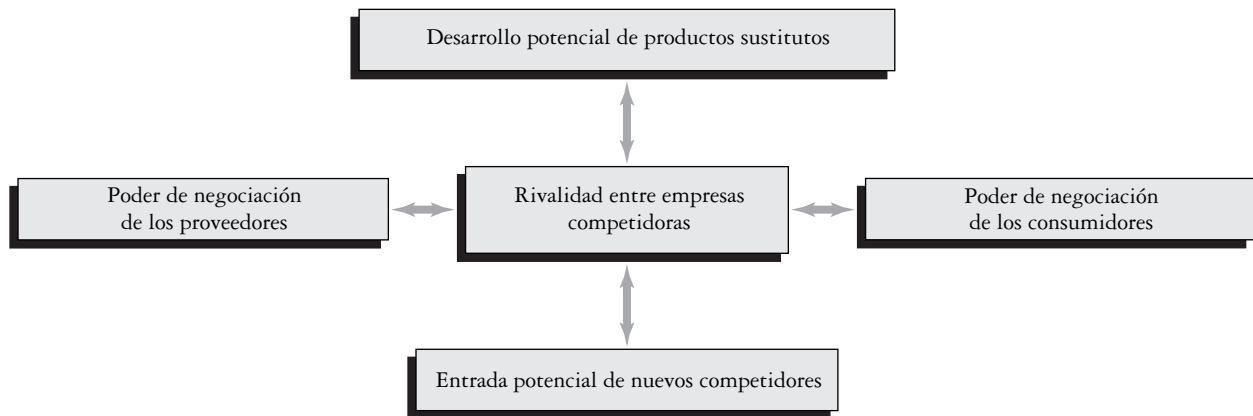


TABLA 3-6 Intensidad de la competencia entre empresas en diferentes industrias-resultados del año 2001

CLASIFICACIÓN	INDUSTRIA	RENDIMIENTO PROMEDIO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE EN EL 2001/ GANANCIAS PROMEDIO POR ACCIÓN
1	Productos de consumo	26.7/1.91
2	Atención médica	22.5/1.34
3	Conglomerados	18.1/1.45
4	Combustible	16.4/2.40
5	Alimentos	15.2/1.21
6	Aeroespacial y defensa	13.0/2.31
7	Vivienda y bienes raíces	12.6/2.17
8	Finanzas no bancarias	12.4/2.11
9	Venta a minoristas de descuento y de moda	12.2/0.98
10	Servicios públicos y electricidad	11.7/2.10
11	Banca	11.4/1.84
12	Manufactura	10.9/1.36
13	Químicos	9.3/1.13
14	Industrias del tiempo libre	8.0/0.74
15	Contenedores y paquetería	7.4/0.90
16	Industrias de servicio	6.0/0.46
17	Publicidad y transmisiones	2.6/0.33
18	Equipo de oficina y computadoras	-1.0/-0.10
19	Papel y productos forestales	-2.6/-0.62
20	Transporte	-2.7/-0.43
21	Metales y minería	-7.6/-0.83
22	Automotriz	-9.1/-1.20
23	Telecomunicaciones	-9.3/-0.91
24	Eléctrica y electrónica	-44.6/-3.14

Fuente: Adaptado de: "Corporate Scoreboard", *Business Week* (25 de febrero del 2002): 63-102.

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

### Rivalidad entre empresas competidoras

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

En el mundo del Internet la competencia es feroz. Amazon.com observa consternada cómo los clientes utilizan el formato fácil de usar, los estudios profundos y las recomendaciones de expertos de su sitio y después pasan de largo la caja registradora para ir a otros sitios donde ofrecen descuentos mayores como Buy.com con la finalidad de hacer sus compras. El director general de Buy.com comenta: "El Internet reducirá los márgenes de utilidades de los vendedores a minoristas hasta el punto en que éstos no sean capaces de sobrevivir." La comparación de precios en los sitios Web permite a los consumidores encontrar de manera eficaz al vendedor que ofrece los precios más bajos. Kate Delhagen, de Forrester Research, opina: "Si usted es un consumidor y desea realizar alguna compra investigando precios, perderá miles de dólares si no busca por lo menos en línea."<sup>15</sup> Los costos para establecer un sitio de comercio electrónico no son nada en comparación con los costos de adquisición de bienes raíces para construir tiendas de venta a minoristas, o incluso con los costos de impresión y envío por correo de catálogos.

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

La intensidad de la rivalidad entre las empresas en competencia tiende a aumentar conforme el número de competidores se incrementa, conforme los competidores se asemejan en tamaño y capacidad, conforme disminuye la demanda de los productos de la industria y conforme la reducción de precios se vuelve común. La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan, en algunos casos hasta el grado que la industria se vuelve por sí misma poco atractiva.

### Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados,

las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias con productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

### Desarrollo potencial de productos sustitutos

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

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

### Poder de negociación de los proveedores

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

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

### Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. El incremento dramático en el poder de negociación de los consumidores que produce el uso de Internet es una amenaza externa importante, inclusive para una empresa grande como Wal-Mart.



### FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA

Una riqueza de información estratégica está disponible para las empresas tanto en fuentes publicadas como en fuentes no publicadas. Entre estas últimas están las encuestas a clientes, la investigación de mercado, las conferencias en las juntas de profesionales y accionistas, los programas de

TABLA 3-7 Fuentes excelentes de información en Internet

**I. INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIONES**

Strategic Management Club Online → [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com)  
 American Stock Exchange → [www.amex.com](http://www.amex.com)  
 DBC Online → [www.esignal.com](http://www.esignal.com)  
 Hoover's Online → [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)  
 InvestorGuide → [www.investorguide.com](http://www.investorguide.com)  
 Wall Street Research Net → [www.wsrn.com](http://www.wsrn.com)  
 Market Guide → [www.marketguide.com](http://www.marketguide.com)  
 Money Search—Find It! → [www.moneysearch.com](http://www.moneysearch.com)  
 NASDAQ → [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)  
 New York Stock Exchange → [www.nyse.com/public/home.html](http://www.nyse.com/public/home.html)  
 PC Financial Network → [www.csfbdirect.com](http://www.csfbdirect.com)  
 Quote.Com → [www.quote.com](http://www.quote.com)  
 Stock Smart → [www.stocksart.com](http://www.stocksart.com)  
 Wright Investors' Service on the World Wide Web → [www.wisi.com](http://www.wisi.com)  
 Zacks Investment Research → [www.zacks.com](http://www.zacks.com)

**II. BUSCADORES**

Alta Vista → [www.altavista.com](http://www.altavista.com)  
 Deja News → [www.dejanews.com](http://www.dejanews.com)  
 DogPile → [www.dogpile.com](http://www.dogpile.com)  
 Excite → [www.excite.com](http://www.excite.com)  
 HotBot → [www.hotbot.com](http://www.hotbot.com)  
 InfoSeek → [www.go.com](http://www.go.com)  
 Lycos → [www.lycos.com](http://www.lycos.com)  
 Metacrawler → [www.metacrawler.com](http://www.metacrawler.com)  
 WebCrawler → [www.webcrawler.com](http://www.webcrawler.com)  
 Yahoo! → [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

**III. DIRECTORIOS**

Argus Clearinghouse → [www.clearinghouse.net](http://www.clearinghouse.net)  
 BigBook → [www.bigbook.com](http://www.bigbook.com)  
 ComFind → [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com)  
 Thomas Publishing Co. → [www.thomaspublishing.com](http://www.thomaspublishing.com)  
 Competitive Intelligence Guide → [www.fuld.com](http://www.fuld.com)

**IV. NOTICIAS, REVISTAS Y PERIÓDICOS**

PR Newswire → [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com)  
*American Demographics* → [www.marketingtools.com](http://www.marketingtools.com)  
*Barron's Magazine* → [www.barrons.com](http://www.barrons.com)  
*Business Week* → [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)  
*CNNfn* → [www.cnnfn.com/search](http://www.cnnfn.com/search)  
*Financial Times* → [www.ft.com](http://www.ft.com)  
*Forbes Magazine* On-line → [www.forbes.com](http://www.forbes.com)  
*Fortune Magazine* → [www.fortune.com](http://www.fortune.com)  
*USA Today* → [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)  
*Wall Street Journal* → [www.wsj.com](http://www.wsj.com)  
*Washington Post* Online → [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com)

**V. GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS**

Better Business Bureau → [www.bbb.org](http://www.bbb.org)  
 Census Bureau → [www.census.gov](http://www.census.gov)

Continúa

**TABLA 3-7 Fuentes excelentes de información en Internet**  
(continuación)

---

Federal Trade Commission → <a href="http://www.ftc.gov">www.ftc.gov</a>
FreeEDGAR → <a href="http://www.freeedgar.com">www.freeedgar.com</a>
Edgar-Online → <a href="http://www.edgar-online.com">www.edgar-online.com</a>
General Printing Office → <a href="http://www.gpo.gov">www.gpo.gov</a>
Internal Revenue Service → <a href="http://www.irs.ustreas.gov">www.irs.ustreas.gov</a>
Library of Congress → <a href="http://www.loc.gov">www.loc.gov</a>
SEC's Edgar Database → <a href="http://www.sec.gov/edgarhp.htm">www.sec.gov/edgarhp.htm</a>
Small Business Administration → <a href="http://www.sba.gov">www.sba.gov</a>
U.S. Department of Commerce → <a href="http://www.doc.gov">www.doc.gov</a>
U.S. Department of the Treasury → <a href="http://www.ustreas.gov">www.ustreas.gov</a>
Environmental Protection Agency → <a href="http://www.epa.gov">www.epa.gov</a>
National Aeronautics and Space Administration → <a href="http://www.hq.nasa.gov">www.hq.nasa.gov</a>

---

televisión, las entrevistas y las conversaciones con los accionistas. Entre las fuentes de información estratégica se encuentran las publicaciones como revistas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios, periódicos y manuales. En la actualidad, las computadoras y el Internet han facilitado aún más la recolección, asimilación y evaluación de la información por parte de las empresas.

### Internet

Millones de personas en la actualidad utilizan servicios en línea con propósitos tanto de negocios como personales. *America Online* y otros servicios líderes en línea comerciales amplían sus menús de servicios disponibles para incluir todo, desde el acceso en línea a la mayoría de las redes de televisión, periódicos y revistas, hasta entrevistas en línea con personas famosas, ofreciendo acceso hasta las fronteras más lejanas. Estas empresas dominan el poder de la multimedia, combinando sonido, video y gráficas con texto. La tabla 3-7 ofrece fuentes excelentes para la dirección estratégica y obtención de información para la investigación de casos en la *World Wide Web*. La tabla 3-8 proporciona sitios Web selectos, tanto académicos como para consulta sobre la planeación estratégica.

El Internet ofrece a los consumidores y empresas una amplia gama de servicios y fuentes de información de todo el mundo. Los servicios interactivos proporcionan a los usuarios no sólo acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse con la persona o la empresa que creó la información. Las barreras históricas para lograr el éxito personal y de negocios (zonas de tiempo y culturas diversas) se están eliminando. Internet se ha convertido en una parte importante de nuestra sociedad, como la televisión y los periódicos.



### EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS

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

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

---

### VISITE LA RED

*El doctor Porter dirige actualmente el Institute for Strategy and Competitiveness en la Harvard Business School en Boston, Massachusetts. La página Web de Michael Porter se encuentra en <http://www.people.hbs.edu/oporter/>*

---

TABLA 3-8 Sitios Web importantes para la planeación estratégica

## I. ACADÉMICOS

1. *STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY*—[www.virtual-indiana.com/sms/](http://www.virtual-indiana.com/sms/)  
Ésta es una sociedad no lucrativa compuesta por casi 2 mil integrantes académicos, de negocios y de consultoría de 45 países. Este grupo publica la revista *Strategic Management Journal* y ofrece reuniones y conferencias anuales. El sitio Web está bien diseñado y describe los servicios y recursos de esta sociedad.
2. *AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION*—[www.amanet.org](http://www.amanet.org)  
La AMA proporciona foros educativos en todo el mundo para las empresas con la finalidad de que aprendan habilidades de negocios prácticas. Este sitio Web ofrece acceso a todos los seminarios, videos y cursos de la AMA a nivel mundial, incluyendo productos sobre planeación estratégica. La AMA publica la revista *Management Review*.
3. *ACADEMY OF MANAGEMENT ONLINE*—[www.aom.pace.edu](http://www.aom.pace.edu)  
Esta organización no lucrativa es la asociación profesional líder en investigación y educación para la gerencia en Estados Unidos. Participan en ella casi 10 mil miembros de empresas y universidades de todo el mundo. Alrededor de 2 500 de sus miembros especifican que la política y la estrategia de negocios son de interés prioritario para ellos. Este sitio proporciona un buscador para localizar y establecer contacto con todos estos miembros y ofrece muchos vínculos y páginas Web personales. Esta organización publica las revistas *Academy of Management Executive*, *Academy of Management Review* y *Academy of Management Journal*.
4. *STRATEGIC LEADERSHIP FORUM*—[www.slnet.org](http://www.slnet.org)  
Organización internacional de ejecutivos que se centran en la dirección y la planeación estratégica. El sitio Web es sorprendente y ofrece muchos vínculos excelentes de planeación estratégica. El foro publica la revista *Strategy and Leadership* (antes *Planning Review*).

## II. CONSULTORES

1. *STRATEGIC PLANNING SYSTEMS*—[www.checkmateplan.com](http://www.checkmateplan.com)  
Este sitio ofrece *CheckMATE*, el líder industrial en software de planeación estratégica a nivel mundial. Este software está basado en Windows y es fácil de usar. La nueva versión que salió a mediados del 2002 fue mejorada diez veces más que las versiones anteriores.
2. *MIND TOOLS*—[www.mindtools.com/planpage.html](http://www.mindtools.com/planpage.html)  
Éste es un sitio Web excelente para obtener información sobre planeación estratégica y ofrece más de 30 páginas de texto sobre cómo llevarla a cabo; así como los motivos para realizarla. Proporciona plantillas de planeación.
3. *PALO ALTO SOFTWARE*—[www.bizplans.com](http://www.bizplans.com)  
Este sitio Web ofrece un modelo del proceso de planeación en los negocios con un texto excelente, así como siete ejemplos de planes de negocios para empresas reales. Éste es uno de los dos mejores sitios disponibles para obtener información sobre planeación en los negocios (el otro es el sitio Web de la Small Business Administration).
4. *CENTER FOR STRATEGIC MANAGEMENT*—[www.csmweb.com](http://www.csmweb.com)  
Este sitio Web describe la capacitación, los seminarios y las facilidades de los servicios en dirección estratégica; además, proporciona vínculos excelentes con otros sitios académicos y gubernamentales sobre planeación estratégica.
5. *BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)*—[www.bcg.com](http://www.bcg.com)  
Ésta es quizá la empresa consultora en planeación estratégica más conocida. Ofrece algunos comentarios sobre planeación estratégica, pero se centra más en obtener un trabajo por medio del BCG más que en información sobre planeación estratégica.

Continúa



**TABLA 3-8 Sitios Web importantes para la planeación estratégica (continuación)**

**6. FULD & COMPANY—www.fuld.com**

Este sitio Web se especializa en inteligencia competitiva. Ofrece buenos vínculos en relación con la importancia de recabar información sobre los competidores. Además, ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.

hijos con base en el pronóstico de que necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimiento cuando crezcan. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria; por tanto, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino más bien cómo podemos hacer mejores pronósticos que permitan movernos más allá de nuestros supuestos comúnmente no expresados sobre el futuro. ¿Es posible obtener información y después hacer suposiciones basadas en esta información (pronósticos) para dirigir mejor nuestras decisiones actuales con el propósito de tener una condición más deseable en el futuro? Debemos ir hacia el futuro con nuestros ojos y mentes abiertos, en vez de llegar al futuro tambaleando con los ojos cerrados.<sup>16</sup>

Muchas publicaciones y fuentes del Internet hacen pronósticos de variables externas. Entre varios ejemplos publicados están “Tendencias y pronósticos” de *Industry Week*, “Perspectivas de inversión” de *Business Week* e “Investigación de la industria” de Standard & Poor. La reputación y el éxito continuo de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos exactos, así que las fuentes de información publicadas ofrecen pronósticos excelentes.

En ocasiones, las empresas deben elaborar sus propios pronósticos. La mayoría de las empresas pronostican sus propios ingresos y utilidades en forma anual; a veces, pronostican la participación en el mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Puesto que el pronóstico es tan importante en la dirección estratégica y la habilidad para pronosticar (en contraste con la habilidad para usar un pronóstico) es vital, a continuación se examinarán en forma más detallada las herramientas de pronóstico.

Éstas se clasifican en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son más adecuados cuando existen datos históricos disponibles, y cuando las relaciones entre las variables clave se espera que permanezcan sin cambio en el futuro; por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el futuro será igual que el pasado, lo que, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos se vuelven menos exactos.

Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso muy inexactos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo a estudiar las bases que apoyan a los pronósticos publicados y a elaborar pronósticos internos propios. Las oportunidades y amenazas externas clave se identifican con eficacia sólo a través de buenos pronósticos. Los pronósticos exactos proporcionan ventajas competitivas importantes a las empresas. Los pronósticos son vitales para el proceso de la dirección estratégica y para el éxito de las empresas.

### Realización de suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. McConkey define las suposiciones como los “mejores cálculos en el momento presente del impacto que ejercen los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que podrían producir un impacto significativo en el rendimiento o en la habilidad para lograr los resultados deseados”.<sup>17</sup> Los estrategas se enfrentan a numerosas variables y a factores imponderables que no pueden controlar ni predecir con una exactitud del 100%.

Los estrategas hacen avanzar el proceso de dirección estratégica a través de la identificación de los acontecimientos futuros que podrían afectar a la empresa de manera importante y de la realización de suposiciones lógicas sobre dichos factores. Las suposiciones son necesarias sólo para las tendencias y los acontecimientos futuros que tienen mayores probabilidades de ejercer un efecto significativo en los negocios de la empresa. Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias, teniendo como base la mejor información del momento. Si los acontecimientos futuros se desvían de modo significativo de las suposiciones, los estrategas



saben que se requerirán acciones correctivas. El proceso de formulación de la estrategia no avanzaría de manera eficaz sin suposiciones razonables. Las empresas que cuentan con la mejor información hacen, por lo general, las suposiciones más exactas, lo que las conduce a importantes ventajas competitivas.



## EL RETO GLOBAL

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

La economía de Estados Unidos se vuelve mucho menos estadounidense, pues surgen una economía y un sistema monetario mundial. Las empresas de todo el mundo están aprovechando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo de la economía mundial. Los mercados cambian con rapidez y en muchos casos convergen en gustos, tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología y los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción reducen el tiempo de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

Más y más países alrededor del mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjeros y, como resultado, los mercados de mano de obra se han vuelto más internacionales. Los países de Asia oriental son ahora líderes en el mercado en las industrias de mano de obra intensiva, Brasil ofrece recursos naturales abundantes y mercados con crecimiento acelerado, mientras que Alemania proporciona mano de obra capacitada y tecnología. La tendencia a mejorar la eficiencia de las operaciones de negocios globales conduce a una especialización mayor de las funciones, la cual no se limita a una búsqueda de mano de obra barata de tipo familiar en América Latina o Asia, ya que entre otras consideraciones están el costo de la energía, la disponibilidad de los recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

### Corporaciones multinacionales

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

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

### Globalización

La globalización es un proceso de integración mundial de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Las decisiones estratégicas se toman con base en el impacto



## PERSPECTIVA GLOBAL

### *La forma antigua y la forma nueva para que una empresa sea global*

La forma antigua para lograr que una empresa se vuelva global era ingresando de manera rápida al mercado mundial, realizando una mínima investigación, estableciendo acuerdos con los ejecutivos de alto nivel, haciendo adquisiciones rápidas, centrándose en los consumidores opulentos y observando cómo los clientes locales empiezan a comprar los productos de la empresa; sin embargo, esa estrategia tenía más fracasos que éxitos.

La nueva y más eficiente estrategia para lograr que una empresa se vuelva global es realizar una investigación extensa sobre la cultura, los distribuidores, los proveedores y los clientes antes de establecer las operaciones en un país extranjero. En la actualidad, la globalización exitosa requiere invertir tiempo y energía para comprender la naturaleza de los negocios en esos países, así como para crear de manera metódica una presencia desde abajo. Las empresas que se vuelven globales de manera exitosa trabajan de cerca con burócratas, empresarios, grupos sociales y otros clientes potenciales a nivel de las bases. Estas empresas tienen también como objetivo a los individuos de países donde el ingreso promedio es bajo aunque el número de habitantes supera con mucho a la población del 10% de países y clientes más opulentos. Estas empresas se han dado cuenta que

los países en vías de desarrollo crecen con mayor rapidez que los países industriales. Por lo menos 4 mil millones de personas que ganan el equivalente de 1 500 dólares o menos al año viven en países en vías de desarrollo y este grupo crece más rápido que los ciudadanos y los países ricos.

Varias empresas utilizan esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial. Hewlett-Packard comercializa actualmente sus productos sobre todo en Centroamérica y África. Citibank sigue también esta nueva estrategia, convenciendo a sus clientes corporativos de países en vías de desarrollo de que abran cuentas de ahorro para todo su personal, desde conserjes hasta gerentes de alto nivel. Kodak ha batallado en Estados Unidos recientemente, pero sus ventas en Asia aumentan en forma adecuada. La empresa ha aumentado el número de sus tiendas de artículos fotográficos Kodak Express en China de 6 mil a principios de 2001, a 10 mil en el 2002. Como último ejemplo de una empresa que utiliza esta nueva estrategia para lograr el éxito a nivel mundial está Whirlpool, que invirtió 14 meses de investigación antes de lanzar la que se ha convertido en la marca líder de lavadoras en la India.

*Fuente:* Adaptado de "Smart Globalization", *Business Week* (27 de agosto del 2001): 132-137.

que ejercen en la rentabilidad global de la empresa, más que en consideraciones domésticas o de algún otro país individual. Una estrategia global intenta satisfacer las necesidades de los clientes alrededor del mundo, ofreciendo el mayor valor al menor costo. Esto significa ubicar la producción en países con costos muy bajos de la mano de obra o con recursos naturales abundantes, situar los centros de investigación e ingeniería de vanguardia donde haya científicos e ingenieros calificados y localizar las actividades de mercadotecnia cerca de los mercados que se atenderán. Una estrategia global diseña, fabrica y comercializa los productos teniendo en mente las necesidades globales, en lugar de considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan mundial.

La globalización de las industrias ocurre por muchas razones, entre las que está la tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, la aparición de compradores y vendedores globales, el comercio electrónico y la transferencia instantánea de dinero e información a través de los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, las Olimpiadas, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, el Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia global y a la formación del mercado global.

Es evidente que las diferentes industrias se vuelven globales por razones diversas. La necesidad de amortizar inversiones masivas en IyD en muchos mercados es el principal motivo por el que la industria de fabricación de aeroplanos se volvió global. La vigilancia de la globalización en la industria donde se encuentra la empresa es una actividad de dirección estratégica importante, aunque conocer la manera de utilizar dicha información para obtener una ventaja competitiva es aún más importante; por ejemplo, las empresas podrían buscar alrededor del mundo la mejor tecnología y seleccionar la que prometa más en el mayor número de mercados. Cuando las empresas diseñan un producto, lo hacen para que se comercialice en el mayor número de países posible. Cuando las empresas manufacturan un producto seleccionan la fuente de menor costo,

que podría ser Japón para los semiconductores, Sri Lanka para los textiles, Malasia para la electrónica elemental y Europa para la maquinaria de precisión. Las CMN diseñan sistemas de manufactura con el propósito de tener cabida para los mercados mundiales. Una de las estrategias más riesgosas para una empresa doméstica es seguir siendo una empresa doméstica en una industria que se vuelve global con rapidez.

### China: oportunidades y amenazas

Las empresas estadounidenses realizan cada vez más negocios en China conforme las reformas del mercado crean una arena más propicia para los negocios todos los días. La inversión directa extranjera en China es aproximadamente de 50 mil millones de dólares al año. Esto la coloca en el segundo lugar por detrás de Estados Unidos. Motorola invertirá 6 600 millones de dólares en China entre el 2002 y el 2006, aunque la empresa recortará su fuerza laboral en otros sitios. Hitachi Ltd. e Intel aumenten al doble su inversión en Shanghai en este mismo lapso de tiempo.

Entre los riesgos que impiden aún que las empresas inicien sus operaciones en China están los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia el medio ambiente natural.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Ausencia de libertad de prensa, de opinión y religiosa.
- Violaciones graves a los derechos humanos.
- Poco respeto a patentes, derechos de reproducción, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto hacia los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

El salario mínimo en China es de 12 centavos de dólar por hora, pero muchas empresas pagan aún menos. Los trabajadores chinos no cuentan, por lo general, con atención médica ni reciben compensación por lesiones. Pocas fábricas tienen extintores para el fuego y a menudo se pagan sobornos a los funcionarios para evitar multas y clausuras. Los sindicatos son ilegales y no existen en China. El trabajo infantil es común y ocurren encarcelamientos y opresión por motivos políticos y religiosos. Levi Strauss retiró todas sus operaciones de negocios de China como protesta por las violaciones a los derechos humanos.

*Business Week* ofrece la fórmula siguiente para lograr el éxito en los negocios en China:

*Escoja a sus socios con cautela.* Evite asociarse con empresas ineficientes que sean propiedad del Estado. Busque compañías emprendedoras que sean propiedad de gobiernos locales o establézcase por sí mismo. Insista en el control de la gerencia.

*Concéntrese en los fundamentos.* Aproveche la oportunidad de que China se está convirtiendo con rapidez en una economía de mercado por medio de la ejecución de actividades básicas como la mercadotecnia, la distribución y el servicio.

*Proteja el conocimiento.* No entregue tecnología de vanguardia sólo para conseguir un acuerdo. Luche de manera decidida contra el robo de la propiedad intelectual porque China desea deshacerse de su mala reputación a este respecto.

*Vuele bajo.* Comience con una serie de empresas pequeñas en lugar de proyectos grandes, costosos, de nivel elevado que se estancan con frecuencia debido a los trámites burocráticos y a la política.<sup>18</sup>

Hong Kong es la pieza clave de los esfuerzos de China para reformar, privatizar y expandir las importaciones y exportaciones a nivel mundial. El mapa de la figura 3-4 ilustra la ubicación estratégica de Hong Kong para China. Con sus 6.3 millones de habitantes, un puerto magnífico, riqueza financiera, 500 bancos de 43 países, el mercado de acciones que ocupa el octavo lugar del mundo y un cobro de impuestos mínimo, Hong Kong sirve como la puerta de entrada a una China en rápido crecimiento. Las empresas estadounidenses por sí solas cuentan con 178 oficinas regionales en Hong Kong y 10 500 millones de dólares en inversión directa.

Gran parte de la base económica de Hong Kong se desplaza 50 km hacia el norte, hasta Shenzhen en la China continental. Shenzhen posee un puerto de embarque extenso y nuevo; además ofrece precios muy bajos para los productos de venta a minoristas y a las empresas de propiedad doméstica. China está estableciendo a Hong Kong y Shenzhen como una región económica bajo las leyes y regulaciones chinas, tales como son los arrestos arbitrarios y la poca protección legal. La población de Hong Kong había disfrutado de libertad durante décadas antes de esta lenta unificación con Shenzhen.<sup>19</sup>

Tanto la Comunidad Europea como Estados Unidos han aprobado el ingreso de China a la World Trade Organization. Esta acción integra al país más poblado del mundo al orden comercial global. Algunos cambios clave en China como consecuencia de esta acción son los siguientes:

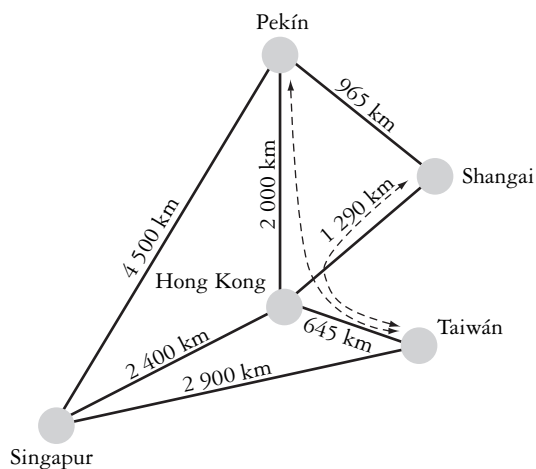
1. Las empresas extranjeras pueden obtener una mayor participación en las empresas de teléfonos móviles.
2. Los impuestos sobre los productos de tecnología de vanguardia se reducirán en forma paulatina y se eliminarán para el 2005.
3. Los aranceles de importación sobre los automóviles disminuirán del 90% correspondiente en la actualidad al 25% para mediados del 2006.
4. Los bancos extranjeros podrán establecer operaciones con empresas chinas en moneda china.
5. Los bancos extranjeros podrán operar en cualquier parte de China para el 2006.
6. Las empresas extranjeras podrán tener una participación del 49% en los valores de empresas conjuntas para el 2004.
7. Las afianzadoras extranjeras podrán ser propietarias de operaciones en China.
8. La distribución de petróleo a minoristas se abrirá en China para el 2004.<sup>20</sup>

Sin embargo, el ingreso de China a la World Trade Organization podría no ser suficiente para revivir la cada vez peor economía de ese país. China exporta 20% de sus productos a Estados Unidos y estas ventas disminuyeron mucho a finales del 2001 y principios del 2002. Estados Unidos es el segundo país después de Japón en comprar productos chinos, que son, en su mayoría, productos de consumo como televisores, juguetes y textiles.

A principios del siglo XXI, Hong Kong es aún una ciudad atractiva para establecer operaciones comerciales, aunque China lo dirige cada vez más hacia las regulaciones, al control gubernamental y a una cultura más parecida a la china; por ejemplo, las escuelas deben adoptar ahora el chino como el idioma principal en la educación, mientras que antes se requería el dominio del

**FIGURA 3—4**

**Ubicación estratégica de Hong Kong**



inglés. El gobierno de Hong Kong otorgó a varias empresas el derecho de construir en terrenos del gobierno sin ofertas públicas, lo que antes se aceptaba como una manera democrática de hacer negocios. El gobierno regulaba anteriormente el mercado de valores de Hong Kong, pero ahora es su mayor inversionista y controlador. El gobierno toma decisiones que atropellan los viejos principios del libre mercado y la práctica consistente de la ley. La Heritage Foundation ha disminuido la clasificación de Hong Kong como una economía libre a un punto por debajo de la clasificación de Singapur “a menos que vea el error de sus acciones y revierta el curso”.<sup>21</sup>

Sin embargo, Taiwán y la China continental cooperan cada vez más en el ámbito económico, lo que es bueno para la región y, de hecho, para todo el mundo. Las empresas que se encuentran en estos dos países separados acordaron hace poco explorar de manera conjunta el estrecho de Taiwán en busca de petróleo y gas bajo la Cuenca de Taiwán. Este contrato sin precedentes constituye el primer acuerdo comercial importante establecido entre empresas de propiedad estatal de ambos países. Las empresas participantes son China National Offshore Oil, que es la tercera empresa productora de petróleo en China, y Taiwan's China Petroleum, que cuenta con capacidades excelentes de refinería.

La separación de 50 años entre China y Taiwán ha alejado tanto a ambos países en los ámbitos político, social y cultural que es difícil aún imaginarlos como parte de un mismo todo. Otro indicador de la mejoría en las relaciones comerciales entre Taipei y Pekín es que China Airlines of Taiwan ha firmado un acuerdo para invertir en la primera línea aérea de carga de China, China Cargo Airlines. China Airlines espera sustentar el tráfico desde China Cargo hasta Taipei en el corto plazo. De este modo, Taiwán y China comienzan a participar en el comercio y el transporte directos, algo que el primero había prohibido desde que ambos lados se separaron en el 1949, después de una guerra civil. La autoridad de la aviación civil de China sostiene actualmente conversaciones técnicas con los controladores de tráfico aéreo de Taiwán. La recesión económica global ha sido la chispa que ha ayudado a normalizar las relaciones entre estos dos países, que tienen en realidad mucho que ofrecer uno al otro en comercio y viajes. Las empresas de Taiwán, como Microtek, ahora consideran a China como un mercado muy importante para sus productos, en vez de ver al continente sólo como una base para sus operaciones de manufactura.



### ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como ilustra la tabla 3-9, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente*, tres *a la respuesta está por arriba del promedio*,

TABLA 3-9 Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

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

La tabla 3-9 muestra un ejemplo de una matriz EFE para UST, Inc., empresa productora de tabaco sin humo, Skoal and Copenhagen. Observe que la administración Clinton fue considerada como el factor más importante que afecta esta industria, según indica el valor de 0.20. UST no seguía estrategias que aprovecharan con eficacia esta oportunidad, según indica la clasificación de 1.0. El puntaje de valor total de 2.10 indica que UST se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Es importante observar que una comprensión minuciosa de los factores usados en la matriz EFE es más importante que las clasificaciones y los valores reales asignados.





### LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores *importantes para el éxito* en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

La tabla 3-10 ofrece una matriz de perfil competitivo. En este ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores más importantes para el éxito, como indica el valor de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, según indica la clasificación de cuatro; la "posición financiera" de L'Oreal es buena, como muestra la clasificación de tres; Procter & Gamble es la empresa más débil de todas, según indica el puntaje de valor total de 2.80.

Además de los factores importantes para el éxito que muestra la lista del ejemplo de la MPC, este análisis incluye a menudo otros factores como la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente registradas, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y la eficiencia de producción, la experiencia, las relaciones sindicales, los adelantos tecnológicos y la habilidad en el comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación es que sólo porque una empresa recibe una clasificación de 3.2 y otra de 2.8 en una MPC, no significa que la primera empresa es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, pero su precisión implícita es una ilusión. Las cifras no son mágicas y el objetivo no es obtener una sola cifra, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera significativa con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON			L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

*Nota:* 1) Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal. 2) Según indica el puntaje de valor total de 2.8, el competidor tres es más débil. 3) Para simplificar, sólo se incluyen ocho factores importantes para el éxito; éstos son muy pocos en realidad.

## CONCLUSIÓN

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

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es garantizar la creación de un sistema de auditoría eficaz, lo que incluye el uso de tecnología de la información para diseñar un sistema de inteligencia competitivo que funcione. Las empresas de cualquier tamaño o tipo pueden utilizar con eficacia el abordaje de la auditoría externa descrito en este capítulo. Por lo general, el proceso de auditoría externa es más informal en las empresas pequeñas, pero la necesidad de comprender las tendencias y los acontecimientos clave no es menos importante para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben complementarse con un buen juicio intuitivo. En especial, las empresas multinacionales requieren un sistema eficaz de auditoría externa, porque las fuerzas externas entre países extranjeros varían en forma importante.

Le invitamos a que visite el sitio Web de este libro ubicado en [www.pearsonedlatino.com/david](http://www.pearsonedlatino.com/david) para que realice los ejercicios correspondientes a este capítulo.



## TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Adecuación del tamaño de la empresa (p. 83)	Director en información (DI) (p. 93)	Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 98)
America Online (p. 103)	Director en tecnología (DT) (p. 93)	Reducción del tamaño de la empresa (p. 83)
Análisis competitivo (p. 97)	Evaluación del entorno (p. 80)	Regresión lineal (p. 105)
Análisis de la industria (p. 80)	Fuerzas externas (p. 80)	Tecnología de la información (TI) (p. 93)
Aprendizaje obtenido de un socio (p. 98)	Inteligencia competitiva (IC) (p. 94)	Unidades habitacionales para gente de la tercera edad (p. 86)
Auditoría externa (p. 80)	Internet (p. 92)	Ventajas competitivas (p. 93)
Desincorporación (p. 83)	Matriz de evaluación del factor externo (EFE) (p. 110)	World Wide Web (p. 103)
Director de análisis competitivo (p. 97)	Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 112)	

## PREGUNTAS DE REPASO

1. Explique la manera de conducir una auditoría externa de dirección estratégica.
2. Identifique una tendencia económica, social, política o tecnológica reciente que afecte de manera significativa las instituciones financieras.
3. Analice la siguiente declaración: las principales oportunidades y las amenazas son el resultado de una interacción entre las tendencias ambientales clave más que de un solo acontecimiento o factor externo.
4. Identifique dos industrias que experimenten cambios tecnológicos rápidos y tres industrias que experimenten un cambio tecnológico escaso. ¿De qué manera difiere la necesidad de realizar un pronóstico tecnológico en estas industrias? ¿Por qué?
5. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad dentro de la industria bancaria estadounidense.
6. ¿Qué técnicas de pronóstico importantes usaría para identificar 1) las oportunidades y las amenazas



económicas; y 2) las oportunidades y las amenazas demográficas? ¿Por qué son estas técnicas las más apropiadas?

7. ¿Cómo afecta la auditoría externa otros componentes del proceso de dirección estratégica?
8. Como propietario de una empresa pequeña, explique de qué manera organizaría un sistema de detección de información estratégica. ¿Cómo organizaría dicho sistema en una empresa grande?
9. Elabore una matriz EFE para la empresa que usted elija.
10. Haga una cita con un bibliotecario de su universidad para aprender a utilizar bases de datos en línea. Informe sus hallazgos en clase.
11. Exponga algunas de las ventajas y desventajas de las estrategias cooperativas y de las estrategias competitivas.
12. Como estrategia de un banco local, explique cuándo usaría pronósticos cualitativos y cuándo los cuantitativos.
13. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y el mercado de valores en los próximos seis meses? Cuando el mercado de valores asciende, ¿las tasas de interés bajan siempre? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
14. Explique de qué manera la tecnología de la información afecta las estrategias de la empresa donde trabajó recientemente.
15. Digamos que su jefe elabora una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Cómo sugeriría reducir el número de factores a veinte?
16. Seleccione una de las lecturas actualizadas al final de este capítulo. Prepare un resumen de una página que incluya su opinión personal sobre el artículo.
17. Analice la ética de recabar inteligencia competitiva.
18. Analice la ética de cooperar con empresas rivales.
19. Visite el sitio Web de la SEC en [www.sec.gov](http://www.sec.gov) y analice los beneficios de utilizar la información que proporciona este sitio.
20. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la dirección estratégica?
21. ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común actual?
22. Analice las oportunidades y las amenazas que enfrenta una empresa al realizar negocios en China.

## REFERENCIAS

1. YORK FREUND, "Critical Success Factors," *Planning Review* 16, núm. 4 (julio y agosto de 1988): 20.
2. CHARLES WHALEN, "NAFTA's Scorecard: So Far, So Good," *Business Week* (9 de julio del 2001): 54-55.
3. EMILY THORTON, "Russia—What Happens When Markets Fail," *Business Week* (26 de abril de 1999): 50-52.
4. SUSAN DECKER, "Where to Find Legal Help On the Net," *USA Today* (18 de octubre de 1999): 8B.
5. FREDERICK GLUCK, "Global Competition in the 1990s," *Journal of Business Strategy* (primavera de 1983): 22, 24.
6. STAN CROCK, "From Evil Empire to Strategic Ally," *Business Week* (12 de noviembre del 2001): 76.
7. DAVID BANK, "Internet Learns New Lingo, XML, and the Hype Is On," *The Wall Street Journal* (16 de septiembre de 1999): A10.
8. JOHN HARRIS; ROBERT SHAW, hijo y WILLIAM SOMMERS, "The Strategic Management of Technology," *Planning Review* 11, núm. 11 (enero y febrero de 1983): 28, 35.
9. BILL SAPORITO, "Companies That Compete Best," *Fortune* (22 de mayo de 1989): 36.
10. LOUIS LAVELLE, "The Case of the Corporate Spy," *Business Week* (26 de noviembre del 2001): 56-57.
11. KENNETH SAWKA, "Demystifying Business Intelligence," *Management Review* (octubre de 1996): 49.
12. JOHN PRESCOTT y DANIEL SMITH, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers," *Planning Review* 17, núm. 3 (mayo y junio de 1989): 6-13.
13. JON SWARTZ, "Nimda Called Most Serious Internet Attack on Business," *USA Today* (26 de septiembre del 2001): 5B. Véase también Srikumar Rao, "Counterspy," *Forbes* (5 de febrero del 2001): 130.
14. GARY HAMEL; YVES DOZ y C. K. PRAHALAD, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review* 67, núm. 1 (enero y febrero de 1989): 133.
15. DAVID BANK, "A Site-Eat-Site World," *The Wall Street Journal* (12 de julio de 1999): R8.
16. [http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futures\\_research/rationale.asp](http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futures_research/rationale.asp).
17. DALE MCCONKEY, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* 31, núm. 5 (septiembre y octubre del 1988): 67.
18. "How Can You Win in China?" *Business Week* (26 de mayo de 1997): 65.
19. GEORGE MELLOAN, "Hong Kong Is Gradually Melding with the Mainland," *Wall Street Journal* (11 de septiembre del 2001): A27.
20. GEOFF WINESTOCK y KARBY LEGGETT, "China to Enter WTO: Dispute on Insurance to Be First Test," *Wall Street Journal* (18 de septiembre del 2001): A14.
21. ERIK GUYOT, "Reined In: For Years, Hong Kong was the Poster Child for Laissez-faire Economics. No Longer," *The Wall Street Journal* (27 de septiembre de 1999): R20.

## LECTURAS ACTUALIZADAS

- BERGH, D. D. y J. F. FAIRBANK, "Measuring and Testing Change in Strategic Management Research." *Strategic Management Journal* 23, núm. 4 (abril del 2002): 359.
- BIRKINSHAW, JULIAN y NEIL HOOD, "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries." *Harvard Business Review* (marzo del 2001): 131.
- BONABEAU, ERIC, "Predicting the Unpredictable." *Harvard Business Review* (marzo del 2002): 109.
- BONABEAU, ERIC y CHRISTOPHER MEYER, "Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business." *Harvard Business Review* (mayo del 2001): 106.
- CHATTOPADHYAY, PRITHVIRAJ; WILLIAM H. GLICK y GEORGE P. HUBER, "Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities." *Academy of Management Journal* 44, núm. 5 (octubre del 2001): 937.
- CLAMPITT, PHILLIP G.; ROBERT J. DEKOCH y THOMAS CASHMAN, "A Strategy for Communicating About Uncertainty." *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 41.
- FERRIER, WALTER J., "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness." *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (agosto del 2001): 858.
- GHEMAWAT, PANKAJ, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion." *Harvard Business Review* (septiembre del 2001): 137.
- MICHAILOVA, SNEJINA, "Contrasts in Culture: Russian and Western Perspectives on Organizational Change." *Academy of Management Executive* 14, núm. 4 (noviembre del 2000): 99.
- PITT, LEYLAND F.; MICHAEL T. EWING y PIERRE BERTHON, "Turning Competitive Advantage into Customer Equity." *Business Horizons* 43, núm. 5 (septiembre y octubre del 2000): 11.
- POWELL, T. C., "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations." *Strategic Management Journal* 22, núm. 9 (septiembre del 2001): 875.
- PRESTON, LYNELLE, "Sustainability at Hewlett-Packard: From Theory to Practice." *California Management Review* 43, núm. 3 (primavera del 2001): 26.
- RAMAMURTI, RAVI y DEVESH KAPUR, "India's Emerging Competitive Advantages in Services." *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (mayo del 2001): 20.
- SHAMA, AVRAHAM, "After the Meltdown: A Survey of International Firms in Russia." *Business Horizons* 43, núm. 4 (julio y agosto del 2000): 73.
- SLATER, STANLEY F. y ERIC M. OLSON, "A Fresh Look at Industry and Market Analysis." *Business Horizons* 45, núm. 1 (enero y febrero del 2002): 15.
- VIBERT, CONOR, "Secrets of Online Sleuthing." *Journal of Business Strategy* 22, núm. 3 (mayo y junio del 2001): 39.

## EJERCICIOS PRÁCTICOS

### EJERCICIO PRÁCTICO 3A ►

Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

#### PROPÓSITO

Este ejercicio le dará práctica para elaborar una matriz EFE. Una matriz EFE resume los resultados de una auditoría externa. Ésta es una herramienta importante utilizada por los estrategas.

#### INSTRUCCIONES

- Paso 1** Reúnase con otros dos estudiantes en clase y preparen en equipo una matriz EFE para American Airlines. Regrese al caso de integración y al ejercicio práctico 1A, si es necesario, para identificar las oportunidades y las amenazas externas.
- Paso 2** Todos los equipos de tres personas que participan en este ejercicio deben registrar los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el pizarrón. Anote sus iniciales al final de su puntaje para poder identificarlo como el de su equipo.
- Paso 3** Compare los totales de los puntajes de valor. ¿Cuál fue el equipo cuyo puntaje se acercó más a la respuesta del profesor? Analice las razones de la variación en los puntajes registrados en el pizarrón.

#### PROPÓSITO

Este ejercicio le ayudará a familiarizarse con fuentes importantes de información externa disponibles en la biblioteca de su universidad. Una parte clave en la preparación de una auditoría externa es la búsqueda en Internet y la revisión de fuentes publicadas de información para conocer las tendencias y los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos importantes. Las oportunidades y las amenazas externas se deben identificar y evaluar antes de formular estrategias de manera eficaz.

#### INSTRUCCIONES

- Paso 1** Elija una empresa o negocio. Conduzca una auditoría externa para esta empresa. Encuentre las oportunidades y las amenazas en asuntos recientes publicados en periódicos y revistas. Busque información en Internet.
- Paso 2** En una hoja de papel anote diez oportunidades y diez amenazas que enfrenta esta empresa. Sea específico al establecer cada factor.
- Paso 3** Incluya una bibliografía que revele dónde encontró la información.
- Paso 4** Comparta su información con un gerente de esa empresa. Pídale sus comentarios y sugerencias.
- Paso 5** Escriba un resumen de tres páginas con sus hallazgos y entréguelo a su profesor.

#### PROPÓSITO

Un número cada vez mayor de colegios y universidades participan en el proceso de dirección estratégica. Las instituciones identifican y evalúan en forma consciente y sistemática las oportunidades y las amenazas externas que enfrenta la educación superior en su estado, país y en todo el mundo.

#### INSTRUCCIONES

- Paso 1** Reúnase con otros dos compañeros de clase y elaboren en equipo una matriz EFE para su universidad.

### EJERCICIO PRÁCTICO 3B ►

La búsqueda en Internet

### EJERCICIO PRÁCTICO 3C ►

Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 3D ►**

Elaboración de una  
matriz de perfil  
competitivo para  
American Airlines  
(AMR)

**EJERCICIO  
PRÁCTICO 3E ►**

Elaboración de una  
matriz de perfil  
competitivo para  
mi universidad

**Paso 2** Anote en el pizarrón su puntaje de valor total en una columna que incluya los puntajes de todos los equipos que participan en el ejercicio. Anote sus iniciales al final de su puntaje para poder identificarlo como el de su equipo.

**Paso 3** ¿Qué equipo vio las estrategias de su universidad de manera más positiva? ¿Qué equipo vio las estrategias de su universidad en forma más negativa? Analice los motivos de las diferencias.

**PROPÓSITO**

Vigile el rendimiento y las estrategias de los competidores como un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para proporcionarle práctica en la evaluación de la posición competitiva de las empresas en una industria determinada y resumiendo información en la forma de una matriz de perfil competitivo.

**INSTRUCCIONES**

**Paso 1** Regrese al caso de integración y revise la sección sobre los competidores.

**Paso 2** En una hoja de papel prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a American Airlines (AMR) y a United Airlines (UAL).

**Paso 3** Entregue su matriz de perfil competitivo para obtener una calificación de trabajo en clase.

**PROPÓSITO**

Su colegio o universidad compite con todas las demás instituciones educativas del mundo, en especial con las de su propio estado. Las áreas de competitividad son los fondos estatales, los estudiantes, los académicos, el personal, las donaciones, los regalos y los fondos federales. El propósito de este ejercicio es proporcionarle práctica para pensar de manera competitiva sobre el negocio de la educación en su estado.

**INSTRUCCIONES**

**Paso 1** Identifique dos colegios o universidades en su estado que compitan de modo directo con su institución por los estudiantes. Entreviste a varias personas que conozcan las fortalezas y las debilidades específicas de esas universidades. Registre la información sobre las dos universidades en competencia.

**Paso 2** Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a su institución y a las dos instituciones en competencia. Incluya los siguientes factores en su análisis:

- a. Costos de inscripción.
- b. Calidad del personal académico.
- c. Reputación académica.
- d. Tamaño promedio de los grupos.
- e. Paisaje del campus.
- f. Programas deportivos.
- g. Calidad de los estudiantes.
- h. Programas de graduación.
- i. Ubicación del campus.
- j. Cultura del campus.

**Paso 3** Entregue su matriz de perfil competitivo a su profesor para que la evalúe.