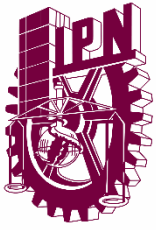


### 3CM60 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO FINAL

| NOMBRE DEL ALUMNO<br>(INICIANDO POR SU PRIMER<br>APELLIDO) EN ORDEN ALFABÉTICO | PORCENTAJE DE<br>TRABAJO (1-100%) | FIRMA DE LOS INTEGRANTES<br>DE CONFORMIDAD  |
|--|-----------------------------------|---|
| <b>Muños Tomas Gloria Belén</b>  | 100                               |    |
| <b>Nardo Acevedo Guillermo Uriel</b>   | 100                               |    |
| <b>Retana González Allison Paulina</b>   | 100                               |    |
| <b>Rodríguez Rojas Luis Héctor</b>   | 100                               |   |
| <b>Victoria Rodríguez Ericka Carolina</b>                                      | 100                               |  |



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y  
Administrativas



Planeación estratégica

Empresa

# SONY

***Prof. Mendoza Navarro Mónica***

**Equipo 9**

***Muños Tomas Gloria Belén***

***Nardo Acevedo Guillermo Uriel***

***Retana González Allison Paulina***

***Rodríguez Rojas Luis Héctor***

***Victoria Rodríguez Ericka Carolina***

**Secuencia 3CM60**

## ÍNDICE

### Contenido

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducción</b> .....   | 5  |
| <b>Capítulo I marco teórico</b> .....   | 6  |
| <b>Capítulo II presentación de la empresa</b> .....   | 13 |
| Nombre, dirección, teléfono, fax, e-mail, pagina web. Nombre de la persona que lo atiende.... | 13 |
| Giro y tamaño.....  | 13 |
| Principales productos o servicios .....   | 13 |
| Análisis de los principales clientes .....  | 16 |
| Análisis de los principales competidores .....  | 16 |
| Mercado que cubre .....   | 18 |
| Historia de la empresa .....  | 18 |
| Visión actual .....   | 21 |
| Valores de la empresa .....   | 21 |
| Organigrama actual.....   | 21 |
| Descripción de funciones de la empresa.....   | 22 |
| <b>Capítulo III modelo de planeación estratégica seleccionado</b> .....                       | 22 |
| Presentación del modelo de planeación estratégica aplicada.....                               | 23 |
| Explicación del modelo.....   | 23 |
| Justificación del modelo seleccionado .....   | 61 |
| <b>Capítulo IV formulación de la estrategia</b> .....   | 61 |
| Análisis de la misión actual .....  | 61 |
| Análisis de la visión actual.....   | 62 |
| Evaluación externa .....  | 63 |
| Creación del escenario .....  | 63 |
| <i>Fuerzas económicas</i> .....   | 67 |
| <i>Fuerzas políticas</i> .....  | 68 |
| <i>Fuerzas sociales</i> .....   | 68 |
| <i>Fuerzas tecnológicas</i> .....   | 68 |
| <i>Fuerzas competitivas</i> .....   | 69 |

|  |    |
|--|----|
| Análisis de la evaluación de los factores externos.....                                  | 69 |
| <i>Lista de oportunidades y amenazas</i> .....   | 69 |
| <i>Matriz EFE</i> .....  | 71 |
| Análisis de sus principales competidores.....  | 74 |
| <i>MPC</i> .....   | 74 |
| Evaluación interna.....  | 77 |
| <i>Lista de fortalezas y debilidades</i> .....   | 77 |
| <i>Matriz EFI</i> .....  | 78 |
| Análisis y selección de estrategias .....  | 81 |
| <i>Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA)</i> ..... | 81 |
| <i>Análisis de posición estratégica y evaluación de acción (matriz PEEA)</i> .....       | 87 |
| <b><i>Matriz GCB</i></b> .....   | 90 |
| <b>Conclusiones</b> .....  | 92 |
| <b>Anexos</b> .....  | 98 |
| <b>Referencias</b> .....   | 98 |

## Introducción

Para conocer de mejor manera el cómo se conforma una empresa y aplicar lo aprendido durante el curso, decidimos investigar acerca de una de las empresas líderes en tecnología “Sony Corporation”.

Hay que tomar en cuenta que esta investigación esta basada en los eventos recientes del 2019 - 2020, ya que la llegada del COVID-19 tuvo un gran impacto en el ambiente económico a nivel global, ya que esto obligo a las empresas a adaptarse a la situación.

Las empresas de tecnología son bastas respecto a su mercado, en particular “Sony Corporation”, empresa multinacional japonesa con sede en Tokio que lleva más 50 años en producción de cámaras, televisiones y componentes de audio que incursiono también en ámbito del entretenimiento por citar un ejemplo, PlayStation y hasta la fecha sigue innovando en sus productos; Pero ¿De qué manera está constituida esta gran empresa?, ¿Cuáles son sus valores, su misión y visión? El objetivo central es analizar completamente esta empresa de tecnología, desde su historia pasando por sus clientes y competidores hasta llegar a su organigrama.

Para poder realizar esta investigación de manera más detallada se analizó la empresa Sony mediante el uso del modelo de planeación estratégica de Fred David. Comenzando con el desglose de la misión y la visión, realizando una evaluación y una retroalimentación de la empresa, se realizo la auditoria interna y externa con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para poder así obtener los objetivos, estrategias y políticas para la empresa que sirvan de apoyo para un crecimiento estable y minimizando los factores de riesgo.

Se realizo la evaluación de los factores externos de la empresa, esto incluye los eventos a nivel global, el campo competitivo y la preferencia de los clientes. Toda esta información se obtuvo de la elaboración de las matrices y los análisis. Las matrices usadas fueron:

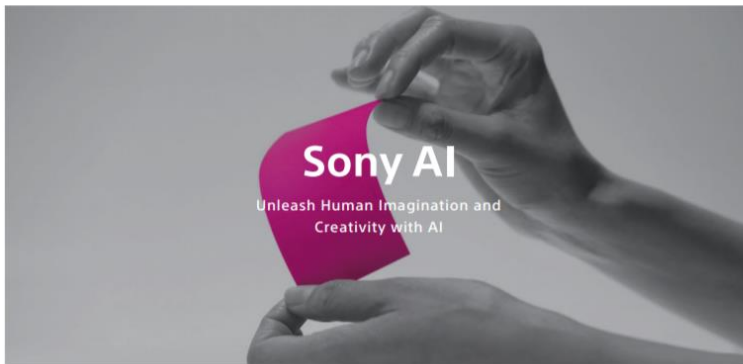
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
- La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)
- Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB)

## Capítulo I marco teórico



### VISION-S

At CES 2020 in January, Sony announced the VISION-S car concept as an initiative that pursues safety, entertainment and adaptability within the automotive space, and exhibited a prototype at the Sony booth. Designed to provide a higher level of driver assistance, the VISION-S is equipped with 33 different sensors, including Sony's automotive CMOS image sensors and ToF sensors. Its entertainment system features an immersive, three-dimensional sound space using 360 Reality Audio from speakers built into each seat.



### Sony AI

Sony AI (Sony AI Inc.) was established with the mission to "unleash human imagination and creativity with AI." Sony AI works to accelerate AI related research and development; and contribute to evolving, as well as giving rise to new businesses by combining Sony's unique technical assets with AI, especially in the realm of imaging and sensing, robotics and entertainment. Sony AI currently is pursuing three flagship projects in Gaming, Imaging and Sensing, and Gastronomy.

 Sony AI  
<https://ai.sony/>

## From the Dream of Sony's Founders

In 1946, Masaru Ibuka, Akio Morita and more than twenty others established the Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, the predecessor of Sony, hoping to use their technologies to contribute to society. The company began with radio repair and went on to develop and sell products for the mass market. The company was set up to "establish an ideal factory that

stresses a spirit of freedom and open-mindedness that will, through technology, contribute to Japanese culture."

In 1958, the company changed its name to Sony, as it is known today. Masaru Ibuka and Akio Morita chose a name worthy of more than just an electronics manufacturer, reflecting their ambition to take on challenges in new fields beyond electronic products and become a corporate group with a global presence.



Founding Prospectus



### Electronics Products & Solutions



Through its strengths in technology and employee diversity, Sony has introduced a broad range of electronics products that generate *Kando* (emotional) experiences. In 2006, it acquired from Konica-Minolta Holdings, Inc. its operations related to digital single-lens reflex (DSLR) cameras (⑧). Building on its own technologies and devices, with the α™ (Alpha™) brand, Sony now leads the full-frame interchangeable-lens camera market. In 2013, it established Sony Olympus Medical Solutions Inc., as a medical business joint venture with Olympus Corp. (⑨). Combining cutting-edge Sony electronics technologies with Olympus' manufacturing and R&D expertise, it aims to make major contributions to medical advancement worldwide.

1. Source: Sony

### Imaging & Sensing Solutions



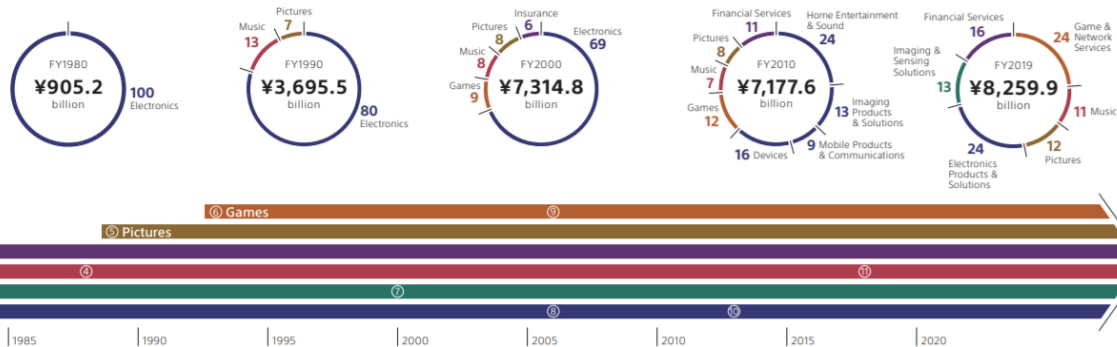
The Imaging & Sensing Solutions business dates back to 1955, when Sony developed Japan's first transistor. In the 1970s it began developing CCDs, and in 1979 introduced the ICX008, a 120,000-pixel CCD image sensor (③). It continued development of differentiation technologies, and in 2000 introduced the IMX001 CMOS image sensor (⑦). Drawing upon the technologies it has cultivated through developing processors for gaming, as well as its comprehensive technological strength from design and development through production, Sony currently enjoys the leading position<sup>1</sup> in imaging applications for the global CMOS image-sensor market in terms of revenue. Its focus has extended to the realm of sensing applications as well.

### Music



Sony entered the content industry in 1968 with the founding of CBS/Sony Records (now Sony Music Entertainment Japan), or SMEJ), as a joint venture with the American firm CBS (①). In 1988, Sony took over CBS Records and has since been operating globally in the music market (④). It went on to expand music production through a joint venture with the Bertelsmann Group and investment in various record labels. In music publishing, Sony made EMI Music Publishing a wholly-owned subsidiary in 2018 (⑩), and occupies the world's top position<sup>2</sup> in the industry.

Consolidated Sales and Operating Revenue / Sales Composition by Segment (%) Note: Sales compositions exclude sales within All Other/Corporate and elimination.



### Financial Services



In 1979, Sony established Sony Prudential Life Insurance, now Sony Life Insurance (②), as a joint venture with The Prudential Insurance Company of America. With its Lifeplanner system it established a revolutionary consulting-based life insurance product design. Sony also entered the non-life insurance industry in 1998 and banking in 2001, pursuing a growth path as a financial group catering to each customer with high-value-added products and services.

### Pictures



In 1989, Sony acquired US-based Columbia Pictures Entertainment, Inc., now Sony Pictures Entertainment (SPE), and entered into the film and television industry (⑤). This was followed by the founding of subsidiaries Sony Pictures Imageworks, Sony Pictures Animation, Sony Pictures Worldwide Acquisitions and TriStar Productions, among others, and reviving the Screen Gems brand for film in 1998. SPE has established a unique position as an independent film studio with three core business sectors including film production and distribution, television program production and distribution, and media network operations.

### Game & Network Services



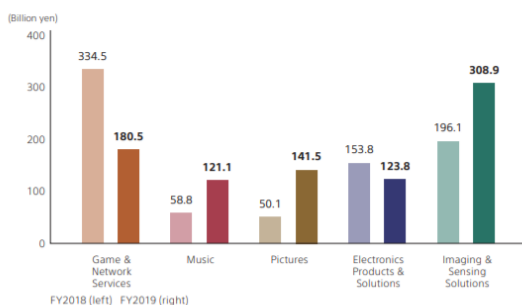
In 1993, Sony established Sony Computer Entertainment (now Sony Interactive Entertainment) as a joint venture with Sony Music Entertainment Japan (⑥). The next year it introduced the PlayStation home video game console in Japan, and in 2006 began operating the PlayStation™Network (PSN) (⑨). Today PlayStation is a world-leading entertainment platform, having achieved 112.1 million PlayStation®4 (PS4™) units<sup>3</sup> sold globally and more than 113 million monthly active PSN users.<sup>3</sup>

2. As of June 30, 2020

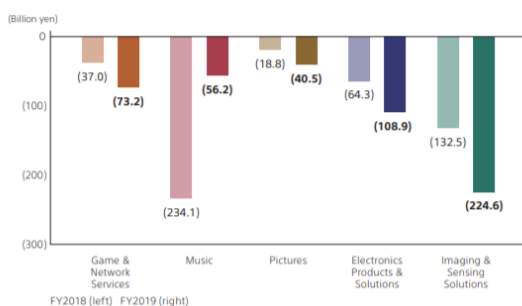
3. As of June, 2020. Estimated active users based on SIE research



## Operating Cash Flow (excluding Financial Services)



## Investing Cash Flow (excluding Financial Services)



Note: These disclosures are non-GAAP financial measures, but Sony believes that they may be useful to investors. For more details, please refer to the "FY2019 Cash Flow (CF) by Segment (Sony without Financial Services)" in the consolidated financial results presentation for the fiscal year ended March 31, 2020.

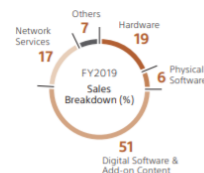
## Game & Network Services (G&NS)

### Revenue Sources

G&NS is distinguished by stable recurring revenue streams, including sales of first-party titles, licensing royalties from third-party game software sales companies, and network revenues derived from PSN,<sup>1</sup> which account for the growing shares of the total G&NS revenue. Additionally, earnings volatility, driven by the console cycle, has been decreasing in response to efforts to reduce the cyclical variability of expenses.

### Investment Policies<sup>2</sup>

G&NS limits fluctuations in its assets within a certain range by outsourcing most hardware production and expensing many new-console development costs. It invests in M&A, mainly involving game software developers, and in R&D to strengthen content IP.



1. Including sales from PlayStation® Store (PS Store) and subscription game services such as PS Plus and PlayStation®Now (PS Now)

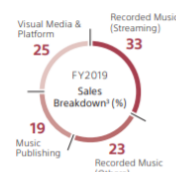
## Music

### Revenue Sources

Recorded music is a relatively capital-efficient business as revenues from digital distribution and sales of physical media are shared with artists and other partners. Sony has a vast music catalog amassed through major music publishing acquisitions. Although the Music segment has a low ROIC (return on invested capital), it is structured with a view toward earning stable revenues in the form of royalties, for example, and generating stable cash flows over the long term.

### Investment Policies<sup>2</sup>

The Music segment is actively engaged in discovering and developing talent. It also seeks opportunities to expand its catalog through acquisitions. In the fiscal year ended March 31, 2019, its invested capital increased substantially as a result of the acquisition of EMI Music Publishing. Music catalog assets are highly liquid, reflecting how the music catalog is an aggregation of previously fragmented content.



2. Investments also include non-capital assets.  
3. Sales to external customers

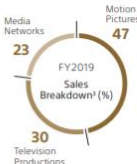
## Pictures

### Revenue Sources

Motion pictures generate near to long-term revenue from digital distribution and television licensing in addition to box office revenue. Stable revenue can also be expected from the television production and media networks businesses, the former from its many popular television series and the latter from both subscription fees and advertising.

### Investment Policies<sup>2</sup>

Because content production and acquisition costs are capitalized as deferred motion picture production expenses and recovered over lengthy timeframes, the Pictures segment has more invested capital than it otherwise would. It invests in mid-sized acquisitions of, for example, movie and television production companies.



## Imaging & Sensing Solutions (I&SS)

### Revenue Sources

I&SS's core product is image sensors. I&SS is on a solid growth trajectory underpinned by its technological prowess in CMOS image sensors and large market share. In addition to mobile applications, it plans to branch into new applications, including automotive and factory automation.

### Investment Policies<sup>2</sup>

Unlike semiconductor makers that must frequently upgrade production lines, the image sensor business is distinguished by capital expenditure requirements that are usually relatively low. It can differentiate products by improving their performance or adding new functionality without having to retool. It is currently investing heavily in R&D and capital expenditure to meet anticipated strong demand and develop software and new products with AI processing capabilities.



## Electronics Products & Solutions (EP&S)

### Revenue Sources

EP&S pursues a high-value-added strategy that places priority on profitability over sales volume. It focuses on stringently controlling costs through such means as integration of development, production, logistics and sales operations among Group companies, in addition to restructuring initiatives that extend to inventory management as well as cost structure.

### Investment Policies<sup>2</sup>

R&D investment is focused on differentiated technologies and high-value-added products in the AV space. Capital expenditures mainly consist of ordinary investments that generally do not exceed depreciation. No major expenditures are planned at present.



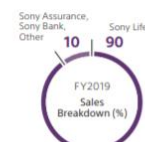
## Financial Services

### Revenue Sources

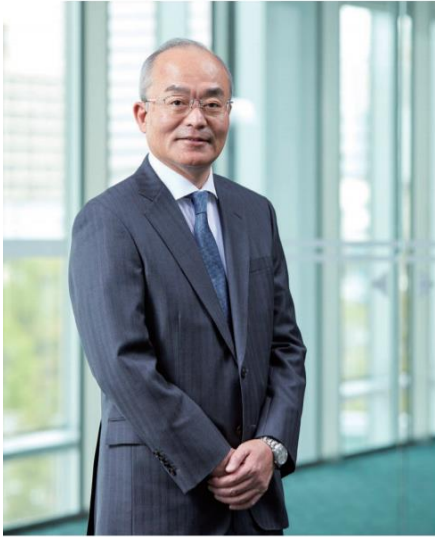
Sony Life earns stable revenue from a unique business model of providing life insurance tailored to customers' individual life plans through in-depth consultations. Sony Assurance earns revenue from direct sales of a variety of insurance products, mainly automobile insurance, to individual consumers. Sony Bank offers mortgage loans and foreign-currency deposits to consumers via online services.

### Investment Policies<sup>2</sup>

While focusing on remaining operationally sound as a financial institution, Sony Financial Group is developing products and services that incorporate technology and respond to social or environmental changes across all its businesses. It also seeks to add more value through the Lifeplanner channel in which Sony Life, SFG's core company, features.







**Hiroki Totoki**

Representative Corporate Executive Officer,  
Executive Deputy President and CFO

### Impact of the COVID-19 Crisis

The year 2020 will be remembered around the world as the year of the COVID-19 pandemic.

We estimate that COVID-19 had a ¥68.2 billion negative impact on Sony's operating income in the fiscal year ended March 31, 2020 (FY2019), but the impact of the pandemic goes beyond the short term. It is likely to significantly alter the social and economic environment worldwide and offer an opportunity to rethink current norms.

There will likely be two major types of change.

The first is a change in lifestyles, workstyles and values. There has been a rapid spread of online and remote options for entertainment, education, health care, shopping and work. Consumer behavior and the distribution of products and services will change, perhaps irreversibly.

The other type of change is in globalization itself. Until recently, globalization was the progress toward a single, unified, global economic zone, a trend from which Sony benefitted. Now, each nation is leaning toward protectionism, and geopolitical risk is continuing to increase.

In the same way that the 2003 outbreak of severe acute respiratory syndrome (SARS) led to a surge in online shopping and electronic commerce in China, conventional business models today will struggle to survive in the face of technological innovation and industrial reform. In times of crisis it becomes more important than ever for companies to create value for society. Sony must accelerate our plans to adapt to these changes.

Sony will begin our next mid-range plan in the fiscal year ending March 31, 2022. In the fiscal year ending March 31, 2021 (FY2020), we intend to recover from the current crisis as well as focus on building strategies for the post-pandemic future.

### Things That Will Not Change

At the same time, there are things that will not, and must not, change. One example is Sony's Purpose & Values (P&V). The P&V, developed and crystallized in clear and simple language by President Yoshida and the management team, along with employee input, are universal for the entire Sony Group. Going

forward, an important question for Sony will be how we continue pursuing these ideals. A year has passed since we announced to our employees the idea of enhancing Sony's collective value under the P&V, and the idea is taking root. Clear proof can be seen in the establishment of the 100 million USD Sony Global Relief Fund for COVID-19 to provide support to the medical, educational and the creative communities. Although the Sony Group consists of a wide variety of businesses, the decision to create this fund was made quickly, enabling us to provide timely assistance. This was possible only because the top executives of all the various businesses deeply understand and strongly support the P&V. I am proud that the management team was able to make this kind of decision.

Sony continues to value and build upon the diversity of our employees and our businesses, which are core strengths of our company. We believe diversity prevents us from becoming obsolete when the business environment changes, and it provides us with the strength to adapt to those changes. With dramatic changes ahead, Sony will continue to create value from the strength of its diversity.

### Progress of the Third Mid-Range Plan

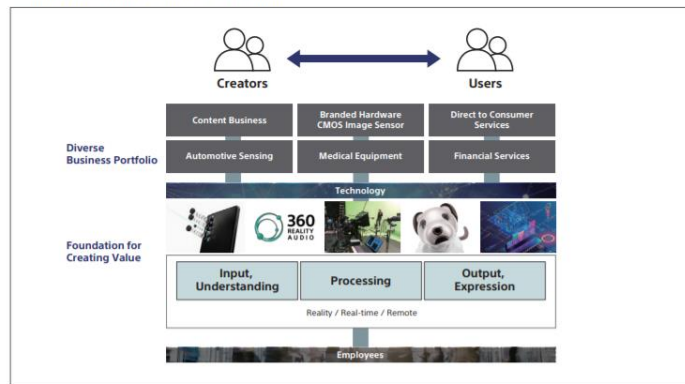
From a strategic perspective in the third mid-range plan (begun in the fiscal year ended March 31, 2019 (FY2018) and ending in FY2020), which embodies our management direction of "getting closer to people," is progressing smoothly. In terms of financial performance, we achieved record profits for the second consecutive year in FY2018, and, despite the impact of the COVID-19 pandemic, the sum of operating and investing cash flow<sup>1</sup> in all of our business segments in FY2019 was positive. This serves as proof not only that each business has developed a business model that generates sustainable profit but also that the various components of the Sony Group – its businesses and management teams – fit well together.

A notable achievement in terms of business model has been the expansion of network services in the Game & Network Services (G&NS) segment. Previously known for its hardware businesses, Sony has never before achieved this level of growth in its services business. Our strategy to grow recurring revenue from direct to consumer services has been

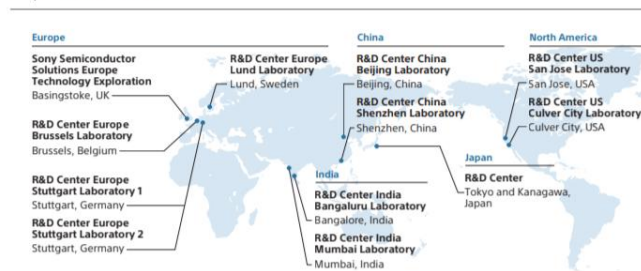
a success. In the Imaging & Sensing Solutions (I&SS) segment, the image sensor business is growing steadily thanks to an exceptional competitive advantage stemming from the strength of its industry-leading technology, and we expect the scope of the business to expand going forward. The image sensor business originally supplied Sony's game and branded hardware business, but on the strength of its technological capabilities, it has transformed itself into an integral part of a global ecosystem. In entertainment, we have developed a system to generate synergy among the Music, Pictures and G&NS segments, which is a major achievement. The use of Spider-Man IP in multiple business segments is a clear example of our success, as it is steadily contributing to financial performance. Going forward, we plan to show other examples of this synergy.

<sup>1</sup>. Please refer to note on page 16.

## Developing Technology That Inspires Emotion



## Sony's Global R&D Centers



motivations that drive users and creators, recognizing the issues they face and thoroughly understanding their workflows. Sony values these points in research and development as well.

## Focused Strategies

Based on this approach, Sony's present focus is on three strategies: "Empowering diverse businesses through technology," "Strengthening technological advantages and creating value through new technologies," and "Accelerating external partnerships." In addition, believing that it is important to actively communicate our technology policy and progress to accelerate external partnerships and attract outstanding people, we held Sony Technology Day for shareholders, investors and media in fiscal year 2019.

### 1. Empowering Diverse Businesses through Technology

Business diversity allows a company to bring together the wide range of motivations that drive users and creators and strengthen its competitiveness, thus playing an important role in future value creation. Sony lets each business promote research and development on its own

to best fit its regionally unique strengths, and deploys the resulting technologies across the Group. As a result, all the diverse businesses of Sony are empowered through technology.

Sony has been applying technologies across business borders, for example in developing medical equipment such as endoscopes and surgical microscopes using technologies developed for image sensors and cameras. In recent years it has actively promoted the application of electronic technologies to entertainment and financial services. New research and development initiatives are going forward that contribute to entertainment and financial services, and the technologies developed in those segments are expected to be used throughout the Group, in the electronics segment, for example.

### 2. Strengthening Technological Advantages and Creating Value through New Technologies

In its research and development, Sony focuses on preparing for the future by further leveraging its technological assets which have competitive advantages, and by developing new technologies to create greater customer value.

Sony enjoys technical advantages in many fields—audio-visual, telecommunication, imaging and sensing,

## Technology at Sony

Sony conducts research and development based on its Purpose, which is to "fill the world with emotion, through the power of creativity and technology" and management direction, "getting closer to people," incorporating the viewpoint of getting closer to the motivations that drive people, including both users and creators. For Sony to continue creating new value as products, content and services are becoming increasingly digital, it is essential to empower diverse businesses through technology.

As shown on the left, Sony's R&D can be broadly defined according to three stages: input and understanding of many forms of 3D analog information over time using sensors, and conversion of that information into digital data; signal and information processing, in which the collected data is transmitted and recorded; and finally, output and expression of that data in the proper time sequence and in 3D analog form.

Supporting Sony's diverse business portfolio throughout these three stages is our delivery of customer value through 3R technologies, centering on the concepts of Reality, Real-time and Remote.

To deliver Reality, Sony is conducting research and development on the expression of images and music in three dimensions, thereby offering an expanded palette for creators and more immersive experiences for users. This, combined with Real-time technologies, has led to new value in many fields, such as innovations in the medical care field and automated driving systems in the mobility field. In the new normal society resulting from the pandemic, Remote technologies to connect people with other people and devices at a distance are gaining importance. Mobilizing, refining and making the most of all the Remote technologies it has developed, Sony continues despite restricted mobility to create new value for shared experiences.

Such value creation necessitates getting closer to the

interaction, AI and robotics, hardware and devices, new functional materials and materials analysis. All of these technologies are essential in our pursuit of value represented by the 3Rs: Reality, Real-time and Remote.

In addition, delineating technological development outcomes in the form of intellectual property rights is useful for linking results to value creation. Sony conducts research and development with an eye to keeping track of technology-related intellectual property held inside and outside the Group and identifying the areas it needs to focus on or supplement.

### 3. Accelerating External Partnerships

Amid advances in digitalization and networking, external partnerships—such as with other companies, education and research institutes at universities, and non-profit organizations—are increasingly important for two purposes: bringing together the wide range of motivations that drive users and creators to develop new businesses and/or engage in research and development, and expanding the scope of the creation of new products and businesses to increase customer value. Sony has created a number of new businesses through collaborative projects and joint research with external partners, and intends to continue these efforts.

## Creation of New Research Areas and Paradigms

Sony Computer Science Laboratories (Sony CSL) is a leading-edge organization that works to create new research areas and paradigms, as well as new technologies and businesses. Its research areas have expanded from the initial theme of next-generation computer systems to encompass systems biology, econophysics and interaction. Current research topics include ecosystems, urban planning, energy and other social issues, as well as human augmentation/creativity, AI and data analysis. In 2019 it began a Synecoculture™ farming experiment at Roppongi Hills in Tokyo, as well as in-orbit demonstration of a long-distance laser-communication system for the International Space Station.

## Investment in the Future through Venture Capital

Sony invests its corporate venture capital, Sony Innovation Fund (SIF), in seed and early stage startups in business domains like robotics, AI, entertainment including music and e-sports, mobility, fintech, medical technology, industrial IoT and other growth industries. As of March 31, 2020, it has invested in 56 firms. Another venture capital operation, the Innovation Growth Fund (IGF), which Sony jointly established with Daiwa Capital Holdings, has invested in 10 middle and later stage startups as of March 31, 2020.



## Next-Generation Console Offers Future Game Experiences

|                  |  |
|------------------|--|
| Value Created    | ① Enriching people's hearts through the delivery of emotional experiences<br>② Helping creators realize their dreams         |
| Focus Strategies | ② Strengthening technological advantages and creating value through new technologies<br>③ Accelerating external partnerships |

In the Game & Network Services segment, Sony is working to realize future game experiences through the next-generation game console, PS5, maximizing the creativity of game creators and offering users entirely new interactive experiences. We are exploring a range of frontiers in technological development, including hardware, to bring future game experiences into the present.

Custom I/O systems with integrated ultra-high-speed custom SSDs, for instance, can substantially reduce game load times, dramatically changing game experiences for users. The PS5 supports ray tracing technology to simplify the rendering process, a major burden for game creators. For ray tracing to be effective it must be fast, requiring not only superb hardware performance, but excellent software to make the most of the hardware. To draw the best from hardware performance, we are building data structures essential to faster ray tracing and developing libraries to offer game creators, whose voices we will be considering throughout the process.

We apply Tempest 3D audio technology to make players feel presence and locality without high-end audio systems. With priority on dialogue between the player and the world the game creates, on controllers we are adding haptic feedback technology that expressively communicates physical sensations to the player. We believe these technologies will offer game experiences that appeal to multiple senses and give players an unprecedented feeling of immersion.



## Game & Network Services

### Business Vision

To Be "The Best Place to Play"

### Value Created

①

#### Enriching people's hearts through the delivery of emotional experiences

Providing "The Best Place to Play," where new, fulfilling experiences and diverse forms of communication become possible. Creating fields where users and creators can connect and interact.

②

#### Helping creators realize their dreams

Platforms that provide creators with an environment that enables them to fully share their creative vision and innovation with the world.

### Business Strengths

- 25 years of steady investment and company acquisitions has led to a portfolio of leading global game development studios and flagship franchises that consistently delivers original content IP to users around the world
- Brand power of PlayStation cultivated through the accumulation of user trust and the sharing of technology and know-how with creators
- Establishment of loyal game communities that connect users and creators
- End-to-end planning and development capabilities that bring together devices, technologies and business models, and global sales capabilities

### Material Topics in the Foundation for Creating Value

- Information security: Reliable management and operation of one of the world's leading game ecosystems and network platforms
- Responsible supply chain: Addressing environmental and human rights risks in the context of global supply chains
- Product quality and customer service: Enhancing customer experience for a wide range of users, as well as ease of use and accessibility
- Environment: Improving energy efficiency in hardware and across all network services; expectations for public awareness activities that utilize user touchpoints

Note: Regarding "Technology" and "Employees," please refer to pages 34 and 38, respectively.

### Notable Social and Technological Changes

- Increasing demand for content and innovation in how people connect through networks
- Diversification in how games are enjoyed and content is accessed
- Enhancement of software accessibility functions
- Evolution of hardware, cloud computing, etc., and spread of open innovation
- Competition with players from other industries in building ecosystems and establishing platforms
- Growing amount of data and evolution of data analytics
- Importance of new engagement style that fits users in new normal world

### Key Performance Indicators of Business

- PS4 Hardware units sold globally 112.1 million units<sup>1</sup>
- PSN Monthly Active Users 113 million users<sup>2</sup>
- PS Plus paid subscribers 45.0 million subscribers<sup>3</sup>
- PS Now 2.2 million subscribers<sup>3</sup>

1. As of June 30, 2020

2. As of June, 2020. Estimated active users based on SIE research

3. As of April 30, 2020

### Main Operating Companies

Sony Interactive Entertainment LLC, Sony Interactive Entertainment Inc., Sony Interactive Entertainment Europe Limited

## Financial Services

### Business Vision

Become the most trusted financial services group by invoking emotion through the power of technology and high-value-added products and services that meet every customer's needs

### Value Created

③

#### Contributing to society through the delivery of safety, health and reliability

Utilizing a wide variety of information, Sony Financial Group (SFG) provides advice tailored to each customer's life plan. SFG offers safety and reliability through contributing to economic security, facilitating wealth-building, and providing products and services suited to a longevity society. It aims to contribute to safe and reliable next-generation mobility by providing new technology-enabled insurance products and services. Additionally, it aims to make life more convenient by improving access to financial services and promoting innovation.

### Business Strengths

- Direct communication with customers to offer individually tailored advice, products and services
- Business infrastructure that can provide high-quality products and services at reasonable prices
- Utilization of technology through coordination with other Sony Group companies

### Material Topics in the Foundation for Creating Value

- Corporate governance: Ensure that operations are managed soundly and appropriately in recognition of financial businesses' highly public nature
- Corporate ethics and compliance: Act ethically and with integrity; comply with laws and regulations as a financial institution
- Information security: Adequately safeguard customers' private information
- Product quality and customer service: Institutionalize appropriate information provision and post-sale follow-up

Note: Regarding "Technology" and "Employees," please refer to pages 34 and 38, respectively.

### Notable Social and Technological Changes

- Demographic changes, including low birth rate, aging population and changes in household composition
- Globally low interest rates
- Rapid technological innovation, including advent of a data economy, widespread adoption of AI and advancement of autonomous driving technologies
- Financial regulatory changes
- Lifestyle changes in response to manifestation of infectious disease risk

### Key Performance Indicators of Business

- Sony Life policy amount in force: ¥51.4 trillion<sup>1</sup> (+3.8% year on year)
- Sony Assurance direct premiums written: ¥119.1 billion<sup>2</sup> (+6.2% year on year)
- Sony Bank retail balances: ¥4.5 trillion<sup>3</sup> (+8.6% year on year)

1. Total of in-force individual insurance and individual annuities as of March 31, 2020

2. In fiscal year ended March 31, 2020

3. Sum of deposits, investment trust holdings, personal loan balances and holdings of financial products and discretionary investment contracts brokered by Sony Bank as of March 31, 2020

### Main Operating Companies

Sony Life Insurance Co., Ltd., Sony Assurance Inc., Sony Bank Inc.

## Capítulo II presentación de la empresa

Nombre, dirección, teléfono, fax, e-mail, pagina web. Nombre de la persona que lo atiende

- Nombre: Sony
- Dirección de sede en México: Av. La Fe 50 Col. Lomas de Santa Fe, México, CDMX. C.P. 01210
- Teléfono de sede en México: (55) 3067-1000
- Fax de sede en México: (55) 3067-1142
- e- mail de contacto de sede en México: [erika.velazco@am.sony.com](mailto:erika.velazco@am.sony.com)
- página web: [www.sony.com.mx](http://www.sony.com.mx)
- Nombre de la persona que los atiende: Erika Velazco.

### Giro y tamaño

Grande: Se consideran grandes empresas a aquellos negocios dedicados a los servicios y que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos

Empresa de giro industrial: Este tipo de empresas generan sus dividendos a partir del procesamiento o la extracción de materia prima, generando así productos más o menos manufacturados que sirven de insumo a otros eslabones de la cadena productiva o que van al consumidor final.

Empresas industriales manufacturera: Se dedican a transformar los insumos (que pueden ser recursos naturales o bienes industriales generados por otra empresa) en bienes finales que pueden ser utilizados para el consumo o la producción.

### Principales productos o servicios




1. Servicios de juegos y redes (G&NS)
2. Música
3. Imágenes
4. Productos y soluciones electrónicos (EP&S)
5. Soluciones de imágenes y detección
6. Servicios financieros


## Principales productos

Sony tiene una gran variedad de productos como electrodomésticos, cámaras, audífonos, bocinas, entre otros, pero sus principales productos son:

| Nombre   | Descripción   | Imagen   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Consola PlayStation 4</li> </ul>  | <p>Con el PlayStation 4 Pro de 1 TB podrás guardar los juegos que descargues, tu música favorita y mucho más. Sus excelentes gráficos y su resolución 4K te permitirán una mejor visión de los detalles y un realismo visual a los efectos que se desarrollan en los juegos. Podrás reproducir tus juegos de PlayStation 4 en la PlayStation 4 Pro y revivir esas batallas carreras y más, con mejor calidad de audio y vídeo gracias a la tecnología High Dynamic Range.</p> |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>X900H   Full Array LED   4K ULTRA HD   Alto rango dinámico (HDR)   Smart TV (Android TV)</li> </ul> | <p>Descubre cuán realistas pueden llegar a ser las imágenes cuando se destacan los detalles más sutiles. Con zonas de LED que se iluminan de forma independiente, Full Array LED proporciona un contraste más realista haciendo que las áreas claras sean más claras y las oscuras más</p>  |  |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  | oscuras. El contraste se mejora aún más con X-tended   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara full-frame de 35 mm y 61 MP a7R IV</li> </ul>                              | Uso y flexibilidad profesionales que se combinan en la impresionante a7R IV. A su asombrosa resolución se incorpora un innovador enfoque automático, estabilización en 5 ejes y captura de ráfaga a 10 fps <sup>1</sup> , todo en un cuerpo compacto y robusto.  |     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Audífonos "True Wireless" WF-SP800N con noise cancelling para deportes</li> </ul> | Concéntrate en tus objetivos con los audífonos "True Wireless" WF-SP800N con noise cancelling para deportes. Además de la tecnología EXTRA BASS™, que ofrece un sonido potente y profundo, cuentan con una batería de larga duración, conectividad Bluetooth® estable y un diseño resistente al agua y al sudor. |    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Walkman® A50 de la serie A</li> </ul>   | Lleva la música a otro nivel con la increíble fidelidad de High-Resolution Audio y colores que se adaptan a tu estilo. El NW-A50 está diseñado de forma precisa y cuenta con piezas de   |  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>gran calidad como la estructura satinada de aluminio rígido y la soldadura del circuito sin plomo bañada en oro para disfrutar de audio profesional y un sonido cristalino. DSEE HX mejorado restaura los archivos de audio comprimidos. Transmite mediante BLUETOOTH® con LDAC para conservar los detalles de las pistas.</p> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de teatro en casa de 5.1 canales con barra de sonido   HT-S20R</li> </ul> | <p>Sumérgete de lleno en la acción: gracias a 5.1 canales de auténtico sonido Surround, no solo verás las películas, sentirás que las vives en primera persona.</p>   |  <p>The image shows the Sony HT-S20R soundbar system in a dark setting. It includes a long, slim black soundbar and a separate black subwoofer. Text overlay on the image reads: "Sony HT-S20R With real 5.1ch surround sound".</p> |

### Análisis de los principales clientes

De acuerdo a lo investigado los principales consumidores de los productos de la marca Sony son todos aquellos que se ven en la necesidad del uso de tecnologías electrónicas o están en búsqueda de entretenimiento. Esto se representa con los productos como los celulares, pantallas led, consolas de videojuegos, micrófonos, audífonos, cámaras e incluso cables y tarjetas de memoria.

### Análisis de los principales competidores

#### 1. Microsoft

El principal competidor de Sony respecto a consola de videojuegos es Microsoft Xbox ya que ninguna otra generación de consolas ha visto juntas a dos rivales tan similares en términos de hardware, especificaciones, software y servicios.

La consola Xbox como la consola PlayStation cuentan con una unidad de procesamiento de 8 núcleos y con una memoria RAM de 8 gigas. Por su parte, la consola de Microsoft tiene un disco duro de 500 gigas y aprovecha parte del motor del sistema operativo de Windows 8 lo que permitirá mayor flexibilidad para las multitareas. PlayStation seguirá liderando el rubro de calidad gráfica. Mientras que la Xbox tiene unos 768 núcleos dedicados a procesar los efectos visuales su competidora apuesta a sus 1152 núcleos distribuidos en 18 secciones. Esto le permite a la consola de Sony sacar una pequeña luz de ventaja en cuanto a calidad de escenarios y complejidad de gráficos en sus juegos. Los desarrolladores de Microsoft y de Sony saben perfectamente que las funciones sociales de los videojuegos ganan cada vez más terreno entre los gamers. Ambas compañías apuestan fuerte a que los usuarios compartan contenido. Una de las grandes novedades que se presentan ambos aparatos es retransmitir las partidas online para que otros jugadores se sumen a la sesión y luego subirlas a la nube.

## 2. Apple

El principal competidor de Sony en categoría de audífonos inalámbricos es Apple. Los audífonos de la marca Apple suenan fantásticos, pero los audífonos de la marca Sony todavía tienen ventaja. Con un rendimiento más rico y completo, creemos que la mayoría de la gente preferirá los de Sony. En cuanto a la calidad de llamada Apple demostró que son mejores para hacer llamadas. Las voces son más claras, pero lo más importante es que bloquearon mejor los sonidos que la competencia en ambientes ruidosos como las calles de la ciudad.

Respecto a la duración de la batería Sony pueden funcionar 6 horas con una sola carga y ofrecer 24 horas de carga en total con su estuche de carga mientras que Apple te dan 4.5 horas con una carga y 24 horas en total con su estuche de carga. Ahora si nos vamos con el precio pueden variar, pero los audífonos de Apple solo funcionarían si eres un usuario.

## 3. Samsung y LG

Los principales competidores de Sony, en categoría de Smart TV son LG y Samsung.

Sony tiene un diseño innovador, las mejores prestaciones del mercado y la máxima conectividad, los nuevos Smart TV de Sony son también garantía de satisfacción. Todo lo que te gusta ver se muestra con claridad cristalina en este televisor 4K HDR con conversión de señal 4K X-Reality PRO. Incluso el

entretenimiento en Full HD se ve casi tan bien como en 4K. Y el ClearAudio+ hace que el sonido sea tan real como la imagen. A través del Wi-Fi integrado te conectas fácilmente a tu red doméstica. Así podrás buscar películas, disfrutar de canales de videos, programas de televisión en la red y transmitir el entretenimiento que más te gusta.

Samsung con la tecnología UHD Dimming que divide la pantalla en secciones más pequeñas y les aplica ajustes más precisos de color, nitidez y contraste, esta marca contiene alta gama permite que veas imágenes nítidas y brillantes, en una resolución cuatro veces superior a la del Full HD. Moderno y refinado, sus elegantes diseños complementarán a la perfección la decoración de tu hogar. Además, con el inteligente asistente por voz de tu televisor te será muy fácil encontrar lo que buscas, navegar por tus canales, e incluso hacer preguntas como por ejemplo qué tiempo hará mañana, y todo con tu voz. Podrás incluso controlar tus dispositivos inteligentes. Cuenta también con Auto Detección, por lo que tu control remoto reconocerá automáticamente todos tus dispositivos, controlándolos al momento.

LG es el más fácil, más rápido y seguro, contiene un sistema de Inteligencia Artificial LG ThinQ y con Asistente de Google y Alexa integrados. Podrás convertir tu TV en el cerebro de tu hogar inteligente sin necesidad de hubs externos.

### [Mercado que cubre](#)

Sony es una empresa multinacional que cubre el mercado de productos de electrónicos que consiste en productos de Audio, Video, Televisores, Información y comunicaciones, componentes electrónicos y otros equipos.

### [Historia de la empresa](#)

Sony corporation o Sony es una compañía de origen japonés fundada en 1946. Dedicada a la producción y venta de dispositivos electrónicos y de telecomunicaciones, Sony ha revolucionado el mundo de la música, las comunicaciones y el entretenimiento gracias a sus innovaciones. Entre estas el icónico Walkman, los móviles Sony Erickson, las cámaras Cybershot y el Play Station. Actualmente es considerada una de las compañías más importantes del mundo. Además, posee su propia disquera y productora, Sony Pictures.

Fundada por Masaru Ibuka y Akio Morita, Sony aparece en Japón, tras el final de la segunda Guerra Mundial, con el nombre de Tokyo Tsushin Kogyo o Totsuko. Inicialmente la compañía trabajaría con poco capital y reducido personal. Su primer artefacto fue una olla arroceras que resultó ser un total fracaso comercial.

Con la recuperación de la economía japonesa en los cincuentas, Morita e Ibuka deciden abandonar el mercado de los electrodomésticos para incursionar en el de la electrónica y pronto crean su primera grabadora de casetes, conocida como Tipo G. Este dispositivo fue el primer gran éxito de la compañía, por lo que rápidamente desarrollaron varias mejoras, las cuales llevaron a la creación años más tarde del Walkman.

Después de algunos viajes a Estados Unidos, la compañía compra una patente que le permite crear los primeros radios transistores en 1954. Pensando en el mercado estadounidense, la compañía abandona su nombre en japonés y toma el nombre de Sony en 1955. A partir de entonces el crecimiento de la compañía fue exponencial, en poco tiempo conquistó el mercado estadounidense con sus diseños sobrios y dispositivos prácticos.

En el transcurso de los sesenta, Sony continuaría expandiéndose a nivel internacional, al mismo tiempo que introducía al mercado innovadores dispositivos como la tv de tamaño compacto y la radio tamaño bolsillo. Asimismo, en ese periodo, introdujo la primera grabadora de vídeos y la primera televisión a color (Trinitron, 1968).

En 1971 Sony lanzó el U-Matic, un casete de vídeo de tamaño reducido que cambió la forma en que se hacía televisión. Después de varios éxitos, Sony tuvo su primer tropiezo en 1975 con la creación del Betamax, una grabadora de vídeo para el hogar, que fue superada por la tecnología del VHS.

Tras este pequeño fracaso, Sony regresó al mercado con uno de los productos más conocidos de los ochentas, el walkman. Este reproductor de tamaño compacto que permitía al usuario escuchar música mientras caminaba, revolucionó el mundo de la música y como esta se consumía. Años más tarde, Sony volvería a hacer historia creando el primer reproductor de cds, el Discman.

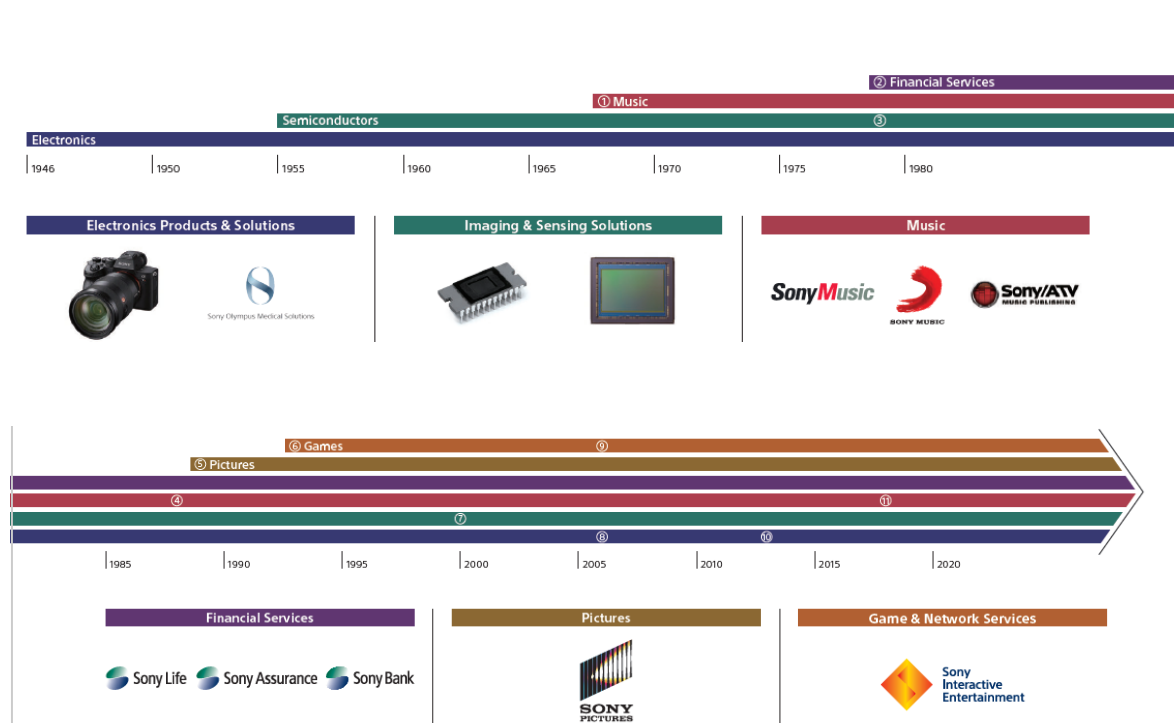
Para ese entonces la compañía ya vendía cámaras de vídeo y ordenadores para oficina. También era propietaria de una disquera y un estudio en Hollywood, el cual compró a Columbia Pictures. Con un nuevo CEO al mando, en los noventa, Sony empezó a diversificarse, convirtiéndose además en fabricante para otras compañías. En ese entonces, la compañía se convirtió en una de las marcas más reconocida, después de Coca-Cola. Si bien la compañía sufrió varios altibajos, producto de la nueva estrategia, en 1994, alcanzó un nuevo nivel al crear el Playstation, consola que marcó el inicio de su carrera en el mundo de los videojuegos.

A pesar de sus revolucionarios aportes, Sony sufrió varios tropiezos a comienzos del nuevo milenio, los cuales forzaron a la compañía a cerrar varias de sus fábricas. En ese entonces la compañía, sufriría con la llegada de los Ipods, los smartphones, la consola Wii y el incremento de la piratería. Después de una década de altibajos, Sony regreso al mercado con la línea de celulares Erikson Xperia, cuya calidad y especificaciones competían con la mayoría de los celulares de alta gama.

En 2013, volvió a consolidarse como una de las marcas líderes del mercado con la PlayStation 4. Más tarde incursionaría en el mercado de los vehículos eléctricos, desarrollando dispositivos de carga. Al mismo tiempo la compañía, se convirtió en una de las grandes productoras de tvs, después de Samsung. En 2016, Sony lanzó su revolucionario dispositivo VR para PlayStation cambiando por completo la experiencia del usuario.

En los últimos años, Sony, ha continuado diversificándose en el mercado de las comunicaciones, los videojuegos y las cámaras. Es uno de los mayores productores de cámaras digitales, detrás de Canon y Nikon, también una de las marcas líder del segmento de los celulares y una de las compañías más respetadas del mercado de los videojuegos.

Cabe mencionarse que su apuesta por el universo Marvel le ha permitido ganar numerosos seguidores. Actualmente la compañía se encuentra desarrollando la PlayStation 5, la cual se cree saldrá al mercado en 2020.





### Misión actual

“Somos un equipo apasionado y comprometido, ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios Sony, para crear un nuevo estilo de vida de entretenimiento; contribuimos al desarrollo de nuestro personal, socios de negocio y sociedad mexicana, incrementando así, el valor de nuestra marca “

### Visión actual

Ser #1 en Excelencia Operativa, Satisfacción de Clientes, Penetración de Mercado, Marca y Lugar para Trabajar, Sony de México tiene diseñada su organización con un enfoque sistémico basado tanto en sus objetivos funcionales como internacionales.

### Valores de la empresa

El Compromiso con las personas de nuestro entorno y el compromiso personal por hacer mejor nuestro trabajo cada día.

La Cooperación con las personas de nuestro entorno, así como con otras áreas de la compañía (clientes internos) y el servicio a clientes externos e internos.

El Cambio, entendido como motor de la mejora continua y como cambio personal que impulsa el desarrollo personal y profesional.

La Creatividad, como elemento inspirador que nos permite marcar la diferencia en todo aquello que hacemos.

Nuestra cultura favorece un ambiente de trabajo donde se valora la iniciativa individual, la flexibilidad al cambio y el cuidado por el cliente. Así conseguimos que los principales embajadores de Sony seamos sus colaboradores

### Organigrama actual



## Descripción de funciones de la empresa

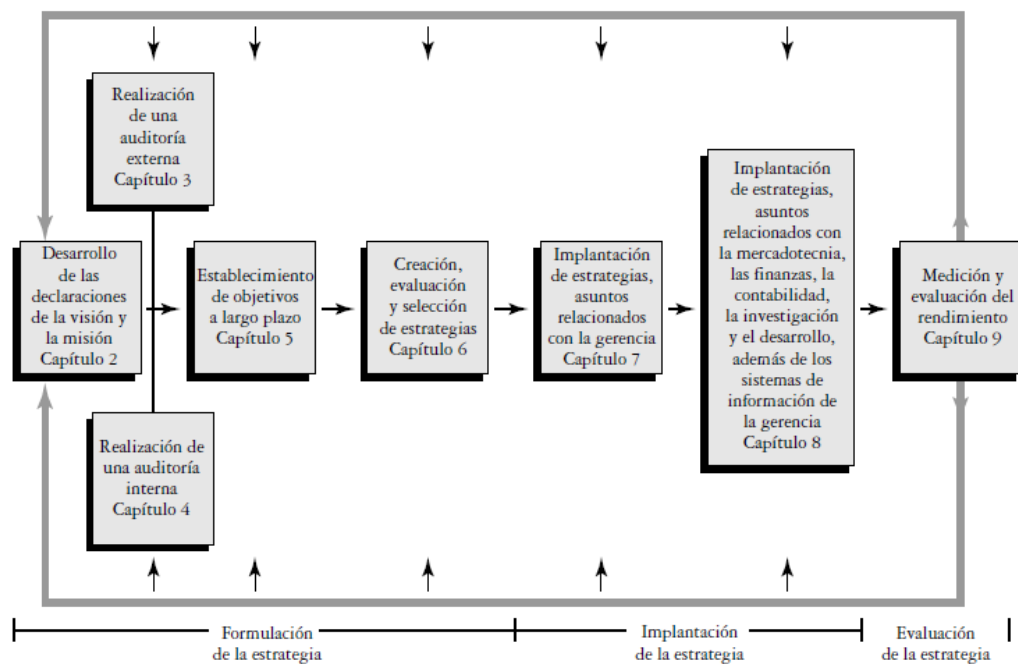
Importar, comprar, vender, promover, distribuir y comercializar productos electrónicos destinados al entretenimiento de los consumidores.

Nuestros servicios: Garantizar, reparar y dar soporte a través de la red nacional de servicio a todos los productos comercializados por Sony de México.

Nuestros productos: electrónica de consumo en audio y video; computadoras portátiles; consolas de video-juegos; y productos electrónicos para uso profesional y semiprofesional.

## Capítulo III modelo de planeación estratégica seleccionado

## Presentación del modelo de planeación estratégica aplicada



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

## Explicación del modelo

### Elaborar declaraciones de la visión y la misión

#### Visión contra misión

Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", la declaración de la visión lo hace a "¿qué queremos llegar a ser?".

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.

Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégicas* Novena Edición. Pearson.

## **Visión**

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. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

### **Preguntas frecuentes para elaborar la Visión**

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

## **Misión**

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. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas.

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. 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.

1. 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
2. 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.

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable.

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.

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
5. Estar establecida en términos tan claros que sea entendida a través de toda la empresa.

## Componentes de una misión

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?

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   |

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.



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.

## **La evaluación externa**

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.

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.

Su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas.

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
5. Fuerzas competitivas

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.

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.

Se debe obtener una lista de estos factores anotados en orden de importancia del 1 al 20.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

## Fuerzas Económicas

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias, representan oportunidades y amenazas para las empresas; por ejemplo

### 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                              |

## 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. Definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias.

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

### 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.

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.

#### 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                 |

### Fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas.

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.

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. 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.

### **Fuerzas competitivas**

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito.

#### **Inteligencia competitiva**

La inteligencia competitiva 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).

Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule e implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas clave.

### 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?
- 

### 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.



**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             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |               | <b>2.10</b>     |

## Auditoría interna

La **auditoría interna** es un sistema de control interno de la empresa y consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización concreta para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar y rentabilizar, en definitiva, el negocio.

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

El proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa.

Asimismo, la organización deberá facilitar al **auditor** toda la información y archivos necesarios para realizar una investigación lo más precisa posible, permitiendo así evaluar de manera fiel y veraz lo que realmente sucede en el ámbito contable y financiero de la empresa.

Sus objetivos son:

- En qué medida se cumplen los planes y procedimientos derivados de dirección.
- Revisión y evaluación de la aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Realizar un control de inventarios para que todos los bienes que la empresa posee estén registrados, protegidos y sujetos a la normativa pertinente.
- Verificar y evaluar la información contable, que ésta sea veraz y responda a la realidad económica de la empresa.

- Realización de investigaciones especiales y extraordinarias que la dirección exija.
- Preparación de informes de auditoría sobre las irregularidades que se pueden encontrar a término de las investigaciones, determinando asimismo posibles recomendaciones para solventar aquéllas.
- Vigilancia del cumplimiento de las recomendaciones determinadas en informes y auditorías

A si mismo la auditoría interna consta con una serie de principios que se deben de seguir para garantizar su calidad, estos son:

- Demuestra integridad: La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- Demuestra competencia y debido cuidado profesional: El auditor Interno siempre está capacitado para desempeñar su trabajo y profesión de la mejor manera.
- Es objetiva y se encuentra libre de influencias (Independiente): No debe existir coacción ni limitación para el desarrollo de la auditoría interna, todo con el fin de no perder la objetividad y el enfoque adecuado que debe tener la auditoría.
- Se alinea con las estrategias, los objetivos y los riesgos de la organización: Todo auditor interno se adapta a las necesidades y políticas que posee la organización.
- Está posicionada de forma apropiada y cuenta con los recursos adecuados: Tiene todos los recursos necesarios, haciendo que el auditor tenga acceso a todo lo indispensable para desarrollar su auditoría.
- Demuestra calidad y mejora continua: El auditor nunca se limita así mismo, siempre retroalimenta su aprendizaje y constantemente busca el cambio y la mejora interna.

- Se comunica de forma efectiva: El auditor interno tiene la habilidad y capacidad de trabajar en equipo y usar los medios de comunicación acertados para desarrollar efectivamente su auditoría.
- Proporciona aseguramiento basado en riesgos: El auditor enfoca su trabajo en una auditoría basada en riesgos, puesto que entiende la importancia de auditar los procesos enfocados a los riesgos (plan de riesgos de la organización); logrando así una auditoría efectiva.
- Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro: Siempre está a la vanguardia, pues se sabe que un auditor no espera a adaptarse al cambio, sino que se anticipa al cambio y genera el cambio, demostrando y desarrollando su habilidad para orientarse siempre al futuro a través de sus análisis y observaciones.
- Promueve la mejora organizacional: El auditor interno es un generador de cambio, aportando a través de su auditoría una verdadera mejora continua para la organización.

Y finalmente los pasos para realizar esta auditoría interna son:

1. Planificar y establecer un horario
2. Comprometer a la Alta Dirección y al equipo de trabajo
3. Realizar la auditoría
4. Registrar y presentar los resultados
5. Hacer seguimiento de las recomendaciones del informe

## **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.

Las recomendaciones para establecer una meta a largo plazo son:

- Fijar metas es vital para el desarrollo de estrategias empresariales, así como para la consecución de los objetivos a largo plazo establecidos previamente. Le ofrecemos algunas pautas básicas para definir las metas del modo más acertado posible.
- Al establecer un objetivo a largo plazo es recomendable dividirlo en submetas, que permitan superarse fácilmente.
- Las metas deben ser concretas y cuantificables, para que su evaluación sea más sencilla.
- La comunicación con los empleados es fundamental, pues contribuirá a que estos hagan suyos los objetivos y, por ende, trabajen para lograrlos.
- Finalmente, la evaluación es otro factor clave, lo que permitirá el análisis de lo conseguido hasta el momento y, en su caso, redefinir las metas.

## **Generar, evaluar y seleccionar estrategias**

### **La Naturaleza del análisis y la selección de la estrategia**

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

A menos que una situación desesperada confronte a la empresa, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Las alternativas de estrategias no proceden de un sitio lejano, sino derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; concuerdan o se basan en estrategias pasadas que han funcionado bien. Según muestra la perspectiva del medio ambiente natural, las actitudes de las personas hacia el ambiente natural constituyen un factor importante para elegir entre alternativas de estrategias.

### **El proceso de crear y seleccionar estrategias**

Es necesario crear una serie fácil de manejar las alternativas de estrategias más atractivas y determinar las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección analiza el proceso que siguen muchas empresas para determinar una serie adecuada de alternativas de estrategias.

La identificación y la evaluación de las alternativas de estrategias deben permitir la participación de los gerentes y empleados que elaboraron con anterioridad las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, llevaron a cabo la auditoría externa y condujeron la auditoría interna

Las alternativas de estrategias propuestas por los participantes se deben considerar, analizar y registrar en una lista durante una junta o serie de juntas. Después de plantear y comprender todas las estrategias posibles que los participantes identificaron, éstas se clasifican según su grado de atracción para todos los participantes, siendo 1 = no debe implantarse, 2 = es posible que deba implantarse, 3 = es muy probable que deba implantarse y 4 = debe implantarse de manera definitiva. Este proceso dará como resultado una lista clasificada de las mejores estrategias, que refleja el análisis colectivo del grupo

### **Un esquema integral para la formulación de la estrategia**

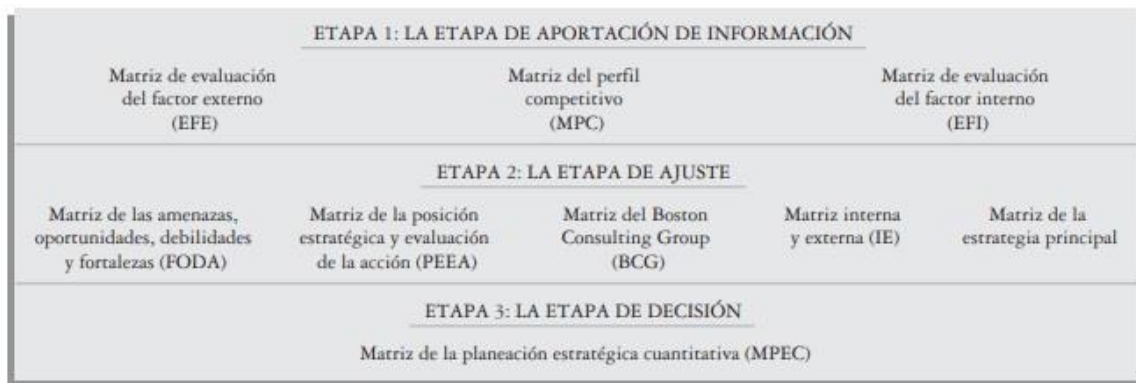
Las técnicas importantes para la formulación de la estrategia se integran en un esquema de toma de decisiones de tres etapas.

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



- La etapa 2, conocida como la Etapa de ajuste, se centra en la creación de alternativas de estrategias posibles por medio del ajuste de los factores externos e internos clave. Entre las técnicas de la etapa 2 están la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (DOFA o FODA).
- La etapa 3, denominada Etapa de decisión, incluye una sola técnica, la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2, también revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Esquema analítico para la formulación de la estrategia



Las nueve técnicas incluidas en el esquema para la formulación de la estrategia requieren la integración de la intuición y el análisis. Los análisis de las divisiones ofrecen una base para identificar, evaluar y seleccionar alternativas de estrategias de nivel corporativo.

### La etapa de aportación de información

Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

## **La etapa de ajuste**

La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

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

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

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación

### La matrix FODA

|                         |   |                     |   |                      |  |
|-------------------------|---|---------------------|---|----------------------|--|
| Dejar siempre en blanco | FORTALEZAS: F   |                     | DEBILIDADES: D  |                      |  |
|                         | 1.  | Lista de fortalezas | 1.  | Lista de debilidades |  |
|                         | 2.  |                     | 2.  |                      |  |
|                         | 3.  |                     | 3.  |                      |  |
|                         | 4.  |                     | 4.  |                      |  |
|                         | 5.  |                     | 5.  |                      |  |
|                         | 6.  |                     | 6.  |                      |  |
|                         | 7.  |                     | 7.  |                      |  |
|                         | 8.  |                     | 8.  |                      |  |
|                         | 9.  |                     | 9.  |                      |  |
|                         | 10.   |                     | 10.   |                      |  |
| OPORTUNIDADES: O        |   | ESTRATEGIAS FO      |   | ESTRATEGIAS DO       |  |
| 1.                      | Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades | 1.                  | Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades |                      |  |
| 2.                      |   | 2.                  |   |                      |  |
| 3.                      |   | 3.                  |   |                      |  |
| 4.                      |   | 4.                  |   |                      |  |
| 5.                      |   | 5.                  |   |                      |  |
| 6.                      |   | 6.                  |   |                      |  |
| 7.                      |   | 7.                  |   |                      |  |
| 8.                      |   | 8.                  |   |                      |  |
| 9.                      |   | 9.                  |   |                      |  |
| 10.                     |   | 10.                 |   |                      |  |
| AMENAZAS: A             |   | ESTRATEGIAS FA      |   | ESTRATEGIAS DA       |  |
| 1.                      | Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas          | 1.                  | Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas |                      |  |
| 2.                      |   | 2.                  |   |                      |  |
| 3.                      |   | 3.                  |   |                      |  |
| 4.                      |   | 4.                  |   |                      |  |
| 5.                      |   | 5.                  |   |                      |  |
| 6.                      |   | 6.                  |   |                      |  |
| 7.                      |   | 7.                  |   |                      |  |
| 8.                      |   | 8.                  |   |                      |  |
| 9.                      |   | 9.                  |   |                      |  |
| 10.                     |   | 10.                 |   |                      |  |

### La etapa de decisión

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles

## La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno. Es posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Por ejemplo, una serie de estrategias podría incluir la diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerados, mientras que otra serie podría implicar la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar el capital necesario. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de series

| Una MPEC para Campbell Soup Company   |       |                                     |      |                                   |      |
|---|-------|-------------------------------------|------|-----------------------------------|------|
| ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS  |       |                                     |      |                                   |      |
| Factores clave  | Valor | Alizanzas<br>estratégicas en Europa |      | Alizanzas<br>estratégicas en Asia |      |
|   |       | PA                                  | PTA  | PA                                | PTA  |
| <i>Oportunidades</i>  |       |                                     |      |                                   |      |
| 1. Una moneda europea: el euro  | .10   | 4                                   | .40  | 2                                 | .20  |
| 2. Aumento de la conciencia en los consumidores hacia la salud en la selección de alimentos             | .15   | 4                                   | .60  | 3                                 | .45  |
| 3. Economías de mercado libre que surgen en Asia  | .10   | 2                                   | .20  | 4                                 | .40  |
| 4. Incremento del 10% anual de la demanda de sopas  | .15   | 3                                   | .45  | 4                                 | .60  |
| 5. TLC  | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| <i>Amenazas</i>   |       |                                     |      |                                   |      |
| 1. Ingresos en alimentos con un aumento del 1% anual  | .10   | 3                                   | .30  | 4                                 | .40  |
| 2. Banquet TV Dinners de ConAgra es líder del mercado con una participación del 27.4%                   | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 3. Economías inestables en Asia   | .10   | 4                                   | .40  | 1                                 | .10  |
| 4. Las latas no son biodegradables  | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 5. Valor bajo del dólar   | .15   | 4                                   | .60  | 2                                 | .30  |
|   | 1.0   |                                     |      |                                   |      |
| <i>Fortalezas</i>   |       |                                     |      |                                   |      |
| 1. Las utilidades aumentaron 30%  | .10   | 4                                   | .40  | 2                                 | .20  |
| 2. Una nueva división en Norteamérica   | .10   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 3. Las nuevas sopas orientadas hacia la salud son exitosas  | .10   | 4                                   | .40  | 2                                 | .20  |
| 4. La participación en el mercado de Swanson TV Dinners aumentó al 25.1%                                | .05   | 4                                   | .20  | 3                                 | .15  |
| 5. Una quinta parte de los bonos de todos los gerentes se basa en el rendimiento corporativo general    | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80%   | .15   | 3                                   | .45  | 4                                 | .60  |
| <i>Debilidades</i>  |       |                                     |      |                                   |      |
| 1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron 7%  | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 2. La reestructuración costó 302 millones de dólares  | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| 3. La operación europea de la empresa pierde dinero   | .15   | 2                                   | .30  | 4                                 | .60  |
| 4. La empresa se globaliza con lentitud   | .15   | 4                                   | .60  | 3                                 | .45  |
| 5. El margen de utilidades antes de impuestos del 8.4% equivale sólo a la mitad del promedio industrial | .05   | —                                   | —    | —                                 | —    |
| Suma del puntaje total del grado de atracción   | 1.0   |                                     | 5.30 |                                   | 4.65 |

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.  
Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.

Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

## **Aspectos positivos de la MPEC**

Una característica positiva de la MPEC es que se pueden examinar series de estrategias en secuencia o de manera simultánea; por ejemplo, las estrategias de nivel corporativo se evalúan primero, seguidas por las estrategias del nivel de división y después por las estrategias del nivel funcional. No existe un límite para el número de estrategias que se evalúan ni para el número de series de estrategias que se examinan al mismo tiempo por medio de la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes externos e internos en el proceso de decisión. La elaboración de una MPEC reduce las probabilidades de que los factores clave sean ignorados o valorados en forma inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia relaciones importantes que afectan las decisiones relacionadas con la estrategia.

Una MPEC mejora sobre todo la selección estratégica de empresas multinacionales porque muchos factores clave y estrategias se consideran al mismo tiempo; también se ha aplicado con éxito en muchas empresas pequeñas

## **Implantar estrategias: asuntos relacionados con la gerencia**

### **Objetivos anuales**

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los gerentes de una empresa. La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los objetivos anuales son importantes para la implantación de la estrategia porque:

- Representan la base para la distribución de recursos
- Constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes
- Son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo
- Establecen prioridades corporativas, de división y departamentales

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán. La aprobación, la revisión o la eliminación de los objetivos anuales son mucho más que una actividad de autorización. El propósito de los objetivos anuales se resume de la manera siguiente:

- Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa.
- Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados.
- Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo.

Los objetivos establecidos y comunicados con claridad son vitales para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con el segmento de negocios, el área geográfica, los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas

## **Políticas**

Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no ocurren en forma automática, sino que diariamente se requieren políticas para hacer que la estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa.

Las políticas permiten tanto a los empleados como a los gerentes saber lo que se espera de ellos, aumentando así la probabilidad de que las estrategias se implanten con éxito. Ofrecen una base para el control de parte de la gerencia, favorecen la coordinación entre las unidades corporativas y reducen el tiempo que los gerentes dedican a la toma de decisiones. Las políticas definen también qué trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo, y además promueven la delegación de la toma de decisiones a los niveles adecuados de la gerencia donde surgen por lo general diversos problemas. Muchas empresas cuentan con un manual de políticas que sirve como guía y dirige el comportamiento.



## **Distribución de recursos**

La distribución de recursos es una actividad fundamental de la gerencia que permite la ejecución de la estrategia. En las empresas que no utilizan un enfoque de dirección estratégica para la toma de decisiones, la distribución de los recursos se basa a menudo en factores políticos o personales.

La dirección estratégica permite que los recursos se distribuyan de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más dañino para la dirección estratégica y el éxito de la empresa que los recursos se distribuyeran de manera incongruente con las prioridades indicadas por los objetivos anuales aprobados. Todas las empresas tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se utilizan para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, factor humano y recursos tecnológicos.

La distribución de recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implantarán con éxito. Diversos factores dificultan la distribución eficaz de los recursos, incluyendo la sobreprotección de los recursos, el énfasis en los criterios financieros a corto plazo, las políticas corporativas, objetivos de estrategias vagos, la renuencia a enfrentar riesgos y la falta de conocimientos suficientes.

## **Relación de la estructura con la estrategia**

Los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa por dos motivos:

En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas; por ejemplo, los objetivos y las políticas establecidas bajo una estructura corporativa geográfica se formulan en términos geográficos. Los objetivos y las políticas se expresan principalmente en términos de productos en una empresa cuya estructura se basa en grupos de productos. El formato estructural para la formulación de objetivos y políticas ejerce un impacto significativo en todas las demás actividades de implantación de la estrategia.

En segundo motivo importante por el que los cambios de la estrategia exigen a menudo modificaciones de la estructura es que ésta dicta la forma en que se distribuirán los recursos. Si la estructura de una empresa se basa en grupos de clientes, entonces los recursos se distribuirán de esa manera; de modo similar, si la estructura de una empresa se establece a lo largo de líneas de negocios funcionales, entonces los recursos se distribuirán por áreas funcionales. A menos que las estrategias nuevas o revisadas destaquen las mismas áreas que las estrategias antiguas, la reorientación de la estructura se convierte comúnmente en parte de la implantación de la estrategia.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

Los cambios en la estrategia conducen a modificaciones de la estructura corporativa. La estructura debe diseñarse para facilitar la actividad estratégica de una empresa y, por tanto, sigue a la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), las empresas tienen dificultad para diseñar una estructura eficaz. Chandler descubrió una secuencia particular de la estructura que se repite con frecuencia conforme las empresas crecen y la estrategia cambia con el paso del tiempo.

#### Relación de la estrategia y estructura de Chandler



Fuente: Adaptado de Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

#### **Implantar estrategias: asuntos relacionados con marketing, finanzas, contabilidad, lyD y SIG**

Las estrategias no tienen oportunidad de ser implantadas con éxito en empresas que no comercializan bien sus productos y servicios; en empresas que no recaudan el capital de trabajo necesario; en empresas que fabrican productos de tecnología inferior, o en empresas que poseen un sistema de información débil.

#### **La naturaleza de la implantación de la estrategia**

La implantación de la estrategia afecta en forma directa la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de personal, gerentes corporativos, supervisores y de todos los empleados.

Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégicas* Novena Edición. Pearson.

En algunas situaciones, los individuos no participan en absoluto en el proceso de formulación de la estrategia y no aprecian, entienden y mucho menos aceptan el trabajo o las ideas aportados en la formulación de la estrategia; incluso podría haber resistencia de su parte. Los gerentes y empleados que no comprenden la empresa y no están comprometidos con ella podrían intentar sabotear las actividades de implantación de la estrategia, con la esperanza de que la empresa retome sus prácticas antiguas.

### **Asuntos relacionados con mercadotecnia**

Diversas variables afectan el éxito o el fracaso de la implantación de la estrategia y el alcance de esta investigación no nos permite abordarlas todas. Algunos ejemplos de decisiones relacionadas con mercadotecnia que podrían requerir políticas son los siguientes:

1. Usar distribuidores exclusivos o canales múltiples de distribución.
2. Recurrir a la publicidad por televisión en forma intensa, ligera o nula.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un solo cliente.
4. Ser un líder en precios o un imitador de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Recompensar al personal ofreciendo sólo un salario, sólo comisiones o una combinación de ambos.
7. Anunciar los productos en línea o no.

Un asunto de mercadotecnia de interés creciente para los consumidores actuales es el grado en el que las empresas detectan los movimientos de las personas por Internet; incluso tienen la capacidad de identificar a un individuo por su nombre y su dirección de correo electrónico.

Los recorridos de las personas por Internet ya no son anónimos, como mucha gente cree. Las empresas de mercadotecnia como Doubleclick, Flycast, AdKnowledge, AdForce y Real Media tienen métodos sofisticados para identificar quiénes son las personas y sus intereses particulares.

Una investigación realizada recientemente indica que las empresas invirtieron 27% del total de gastos en publicidad durante el 2002 en anuncios a través de la red, cifra superior al 17% de 1999. El incremento de la participación en el mercado de la publicidad a través de la red ocurrirá a expensas de todos los demás medios de comunicación. Los periódicos, la radio, las revistas, la televisión y la Sección Amarilla están preocupados desde hace mucho por los rivales en línea que desvían los dólares que se obtienen en publicidad. Esta cantidad suma ahora un total de 600 mil millones de dólares en gastos de publicidad de empresas que se desvían cada año hacia los medios en línea.

Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia: la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos. La segmentación del mercado y el posicionamiento de productos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

Dos variables son de importancia primordial para la implantación de la estrategia: la segmentación del mercado y el posicionamiento de productos. La segmentación del mercado y el posicionamiento de productos son considerados como las contribuciones más importantes de la mercadotecnia a la dirección estratégica.

### ***Segmentación del mercado***

La segmentación del mercado se utiliza con mucha frecuencia en la implantación de estrategias, sobre todo, en pequeñas empresas y especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras.

La segmentación del mercado es una variable importante en la implantación de la estrategia al menos por tres motivos importantes. En primer lugar, estrategias como el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación requieren el incremento de las ventas por medio de nuevos mercados y productos. Para implantar estas estrategias con éxito, se necesitan métodos nuevos o mejorados de segmentación del mercado.

En segundo lugar, ésta permite a una empresa operar con recursos limitados porque ya no requiere producción, distribución ni publicidad masivas; además, le permite competir con éxito contra una empresa grande ya que aumenta al máximo las utilidades por unidad y las ventas por segmento.

Por último, las decisiones en cuanto a la segmentación del mercado afectan en forma directa las variables de la mezcla de mercadotecnia: producto, plaza, promoción y precio, según indica la tabla 8-1. Por ejemplo, SnackWells, una empresa pionera en bocadillos bajos en grasa, ha cambiado la orientación de su publicidad de un producto bajo en grasa a uno de gran sabor como parte de su nueva estrategia de segmentación del mercado.

### Variables que integran la mezcla de mercadotecnia

| PRODUCTO                   | PLAZA                         | PROMOCIÓN              | PRECIO     |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------|------------|
| Calidad                    | Canales de distribución       | Anuncios publicitarios | Nivel      |
| Características y opciones | Cobertura de distribución     | Venta personal         | Descuentos |
| Estilo                     | Ubicación del establecimiento | Promoción de ventas    | y rebajas  |
| Nombre de marca            | Territorios de ventas         | Publicidad             | Términos   |
| Empaque                    | Niveles y ubicaciones         |                        | de pago    |
| Línea de productos         | del inventario                |                        |            |
| Garantía                   | Empresas de transportación    |                        |            |
| Nivel de servicio          |                               |                        |            |
| Otros servicios            |                               |                        |            |

La nueva estrategia de segmentación del mercado más drástica es quizá la que se orienta hacia los gustos regionales. Muchas empresas, desde McDonald's hasta General Motors, modifican cada vez más sus productos para satisfacer las distintas preferencias regionales que existen en Estados Unidos. Campbell's tiene una versión más condimentada de su sopa de queso para el sureste, y Burger King ofrece burritos como desayuno en New México, pero no en South Carolina. Las bases geográficas y demográficas para la segmentación del mercado son las que se emplean con mayor frecuencia, según ilustra la tabla 8-2.

La evaluación de los segmentos potenciales del mercado exige a los estrategas la determinación de las características y las necesidades de los consumidores, el análisis de las similitudes y las diferencias de los consumidores y el diseño de perfiles de grupos de consumidores. La segmentación de los mercados de consumo es más sencilla y fácil que la segmentación de los mercados industriales porque los productos industriales, como circuitos electrónicos y apagadores, tienen múltiples aplicaciones y se dirigen a diversos grupos de clientes. Observe en la figura 8-2 que la edad de los clientes se utiliza para segmentar las compras de automóviles y que los compradores de mayor edad prefieren los Cadillac y Buick.

La segmentación es un procedimiento clave para la vinculación de la oferta con la demanda, la cual es uno de los problemas más difíciles del servicio al cliente. La segmentación revela con frecuencia que las grandes fluctuaciones al azar de la demanda consisten en realidad en varios patrones pequeños, previsibles y controlables. El relacionar la oferta con la demanda le permite a las fábricas producir los niveles deseados sin cambios adicionales, tiempo extra ni contratación insuficiente y, además, reduce al mínimo el número y la severidad del desabastecimiento; por ejemplo, la demanda de habitaciones de hotel depende de los turistas extranjeros, las personas de negocios y las vacaciones. Sin embargo, el hecho de concentrarse en estos tres segmentos del mercado de manera independiente facilita a las empresas la predicción eficaz de la oferta y la demanda en general.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

### Bases alternativas para la segmentación del mercado

| VARIABLE                  | SEGMENTACIONES COMUNES  |
|---------------------------|---|
| <b>GEOGRÁFICA</b>         |   |
| Región                    | Pacífico, montañosa, central noroeste, central suroeste, central noreste, central sureste, Atlántico sur, Atlántico central, Nueva Inglaterra   |
| Tamaño del condado        | A,B,C,D   |
| Tamaño de la ciudad       | Menos de 5 mil habitantes, de 5001 a 20 mil habitantes, de 20 001 a 50 mil habitantes, de 50 001 a 100 mil habitantes, de 100 001 a 250 mil habitantes, de 250 001 a 500 mil habitantes, de 500 001 a 1 millón de habitantes, de 1 millón uno a 4 millones de habitantes, más de 4 millones de habitantes |
| Densidad                  | Urbana, suburbana, rural  |
| Clima                     | Del norte, del sur  |
| <b>DEMOGRÁFICA</b>        |   |
| Edad                      | Menos de 6 años, de 6 a 11 años, de 12 a 19 años, de 20 a 34 años, de 35 a 49 años, de 50 a 64 años, de 65 años en adelante   |
| Sexo                      | Masculino, femenino   |
| Tamaño familiar           | Uno a dos integrantes, tres a cuatro integrantes, cinco integrantes o más   |
| Ciclo de vida familiar    | Soltero joven, pareja joven sin hijos, pareja joven con hijos menores de 6 años, pareja joven con hijos de 6 años en adelante, pareja con hijos; pareja mayor con hijos mayores de 18 años, soltero viejo, otros  |
| Ingreso                   | Menos de 10 mil dólares, de 10 001 a 15 mil dólares, de 15 001 a 20 mil dólares, de 20 001 a 30 mil dólares, de 30 001 a 50 mil dólares, de 50 001 a 70 mil dólares, de 70 001 a 100 mil dólares, más de 100 mil dólares  |
| Ocupación                 | Profesionales y técnicos, gerentes, funcionarios y propietarios, personal administrativo, vendedores, artesanos, supervisores, operarios, granjeros, jubilados, estudiantes, amas de casa, desempleados   |
| Educación                 | Educación primaria o menos, algunos estudios de bachillerato, graduados de bachillerato, algunos estudios universitarios, grado universitario   |
| Religión                  | Católica, protestante, judía, islámica, otra  |
| Raza                      | Blanca, asiática, hispana, afroamericana  |
| Nacionalidad              | Estadounidense, inglesa, francesa, alemana, escandinava, italiana, latinoamericana, del Medio Oriente, japonesa   |
| <b>PSICOGRÁFICA</b>       |   |
| Clase social              | Baja inferior, baja superior, media baja, media alta, alta inferior, alta superior  |
| Personalidad              | Compulsiva, sociable, autoritaria, ambiciosa  |
| <b>DE COMPORTAMIENTO</b>  |   |
| Ocasión de uso            | Ocasión regular, ocasión especial   |
| Beneficios buscados       | Calidad, servicio, economía   |
| Condición del usuario     | No usuario, usuario previo, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular  |
| Frecuencia de uso         | Usuario ocasional, usuario moderado, usuario frecuente  |
| Nivel de lealtad          | Ninguna, moderada, firme, absoluta  |
| Estado de disposición     | No enterado, enterado, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar   |
| Actitud hacia el producto | Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil   |

### Edad promedio de los compradores de automóviles, por marca

|                        |                           |                        |
|------------------------|---------------------------|------------------------|
| Plymouth . . . . .38   | Pontiac . . . . .42       | Infiniti . . . . .45   |
| Mitsubishi . . . . .38 | Acura . . . . .42         | Subaru . . . . .45     |
| Volkswagen . . . . .38 | Hyundai . . . . .42       | Oldsmobile . . . . .46 |
| Honda . . . . .41      | Suzuki . . . . .42        | Saturn . . . . .46     |
| Isuzu . . . . .41      | Audi . . . . .42          | Chrysler . . . . .47   |
| Kia . . . . .41        | Daewoo . . . . .43        | Lexus . . . . .47      |
| Land Rover . . . . .41 | Chevrolet . . . . .43     | Jaguar . . . . .49     |
| Mazda . . . . .41      | Porsche . . . . .43       | Mercury . . . . .50    |
| Nissan . . . . .41     | Saab . . . . .43          | Lincoln . . . . .51    |
| BMW . . . . .42        | GMC . . . . .44           | Cadillac . . . . .53   |
| Dodge . . . . .42      | Toyota . . . . .44        | Buick . . . . .57      |
| Jeep . . . . .42       | Volvo . . . . .44         |                        |
| Ford . . . . .42       | Mercedes-Benz . . . . .45 |                        |

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.



## ***Posicionamiento de productos***

Después de segmentar los mercados de tal manera que la empresa tenga la posibilidad de detectar grupos de clientes específicos, el siguiente paso consiste en descubrir lo que los clientes desean y esperan; esto requiere análisis e investigación. Es un error grave asumir que la empresa conoce lo que los clientes desean y esperan. Innumerables estudios revelan grandes diferencias entre la forma en que los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diversas actividades de servicio y la manera en que los productores consideran los servicios. Muchas empresas han tenido éxito al llenar la brecha entre lo que los clientes y los productores juzgan como un buen servicio.

Lo que el cliente estima como un buen servicio es primordial, no así lo que el productor cree que debe ser el servicio. La identificación de los clientes clave, a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos. El posicionamiento de productos se utiliza frecuentemente con este propósito. El posicionamiento de productos entraña el diseño de representaciones esquemáticas que reflejan la forma en que los productos y servicios de una empresa se comparan con los de sus competidores en las dimensiones más importantes para lograr el éxito en la industria. Los pasos siguientes son necesarios para el posicionamiento de productos:

1. Seleccionar los criterios clave para diferenciar con eficacia los productos o servicios en la industria.
2. Elaborar un mapa de dos dimensiones para el posicionamiento de productos con criterios específicos para cada eje.
3. Registrar los productos o servicios de los competidores principales en la matriz de cuatro cuadrantes elaborada.
4. Identificar las áreas en el mapa de posicionamiento donde los productos o servicios de la empresa podrían ser más competitivos en el mercado meta. Buscar áreas vacantes (nichos).
5. Diseñar un plan de mercadotecnia para posicionar los productos o servicios de la empresa de manera adecuada.

Puesto que sólo dos criterios se pueden examinar en un mapa de posicionamiento de productos, es necesario elaborar muchos mapas para evaluar distintos procedimientos para la implantación de la estrategia. Algunas reglas para el uso del posicionamiento de productos como una herramienta para la implantación de la estrategia son las siguientes:

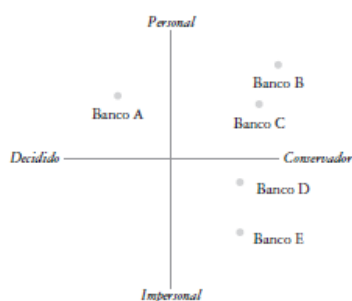
1. Buscar el hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría ser un segmento no atendido.

Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégicas* Novena Edición. Pearson.

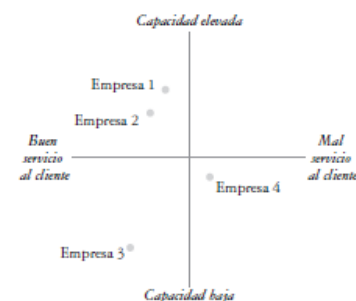
2. No ocupar segmentos ajenos. Cualquier ventaja por ocupar un segmento ajeno (como un mercado meta más grande) es contrarrestada por la incapacidad de satisfacer el segmento. En términos de teoría de la decisión, lo que se intenta evitar es su optimizar por atender a más de una función meta.
3. No servir a dos segmentos con la misma estrategia. Por lo general, una estrategia que ha tenido éxito en un segmento no debe transferirse de forma directa a otro segmento.
4. No posicionarse en medio del mapa, pues el centro representa comúnmente una estrategia que no posee características distintivas. Esta regla varía según el número de competidores; por ejemplo, cuando sólo existen dos competidores, como en las elecciones presidenciales de Estados Unidos, el centro se convierte en la posición estratégica preferida.

#### Ejemplos de mapas de posicionamiento de productos

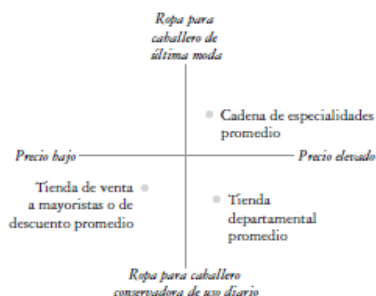
A. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA BANCOS



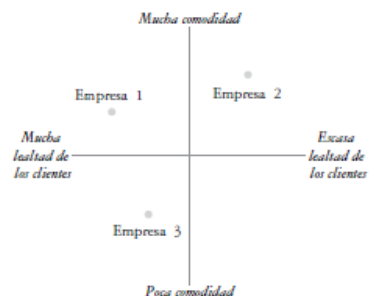
B. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA COMPUTADORAS PERSONALES



C. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA TIENDAS DE ROPA PARA CABALLERO



D. UN MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO DE RENTA DE AUTOMÓVILES



## Asuntos relacionados con finanzas y contabilidad

En esta sección, examinamos varios conceptos sobre finanzas y contabilidad que son fundamentales para la implantación de la estrategia: adquisición del capital necesario, elaboración de estados financieros proforma, preparación de presupuestos financieros y evaluación del valor de una empresa

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson..

Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas y contabilidad son:

1. Obtener capital por medio de deuda a corto plazo, deuda a largo plazo, acciones preferentes o acciones ordinarias.
2. Rentar o comprar activos fijos.
3. Determinar una proporción de pago de dividendos apropiada.
4. Utilizar un método UEPS (últimas entradas, primeras salidas), PEPS (primeras entradas, primeras salidas) o de contabilización a valor de mercado.
5. Prolongar el tiempo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer cierto porcentaje de descuento en las cuentas dentro de un periodo específico de tiempo.
7. Determinar la cantidad de efectivo disponible.

### ***Adquisición de capital para implantar estrategias***

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos. La determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una empresa es vital para lograr una implantación de la estrategia con éxito. Un análisis de Ganancias Por Acción sobre Ganancias antes de Intereses e Impuestos (GPA/GAII) es la técnica más común para determinar si la deuda, la emisión de acciones o una combinación de deuda y acciones es la mejor alternativa para obtener capital con el propósito de implantar las estrategias. Esta técnica requiere una evaluación del impacto que el financiamiento a través de la deuda o de las acciones ejerce sobre las utilidades por acción bajo varios supuestos en cuanto a las GAII.

### ***Estados financieros pro forma***

El análisis de los estados financieros pro forma (proyectados) es una técnica fundamental para la implantación de la estrategia ya que permite a una empresa evaluar los resultados esperados de diversas acciones y métodos. Este tipo de análisis se emplea para pronosticar el impacto de distintas decisiones de implantación (por ejemplo, aumentar los gastos de promoción en 50% para apoyar una estrategia de desarrollo de mercados, incrementar los salarios en 25% para apoyar una estrategia de penetración en el mercado, aumentar los gastos en I+D en 70% para apoyar el desarrollo de productos o vender 1 millón de dólares en acciones comunes con la finalidad de obtener capital para la diversificación). Casi todas las instituciones financieras requieren el pronóstico del balance general de por lo menos tres años siempre que una empresa solicita capital. Un estado de resultados y un balance general pro forma permiten a una empresa calcular las razones financieras proyectadas en diversos escenarios de implantación de la estrategia. Las razones financieras proporcionan información valiosa sobre la viabilidad de diversos métodos de implantación de la estrategia cuando se comparan con las razones de años anteriores y con los promedios de la industria.

Se requieren seis pasos para llevar a cabo un análisis financiero pro forma:

1. Elaborar el estado de resultados pro forma antes del balance general. Comenzar con un pronóstico de ventas tan exacto como sea posible.
2. Usar el método de porcentaje de ventas para pronosticar el costo de ventas (CV) y los rubros de gastos en el estado de resultados; por ejemplo, si el CV es del 70% de las ventas en el año anterior, entonces se debe utilizar el mismo porcentaje para calcular el CV del año siguiente, a menos que exista un motivo para usar un porcentaje distinto. Los renglones como interés, dividendos e impuestos deben tratarse en forma independiente y no se pueden pronosticar con el método del porcentaje de ventas.
3. Calcular el ingreso neto pronosticado.
4. Restar del ingreso neto cualquier dividendo a pagar y sumar el ingreso neto resultante a las utilidades retenidas. Reflejar las utilidades retenidas totales tanto en el estado de resultados como en el balance general, porque este rubro es el vínculo clave entre los dos estados pro forma.

5. Pronosticar los rubros del balance general, comenzando con las utilidades retenidas y pronosticando después el capital contable de los accionistas, los pasivos a largo plazo, los pasivos circulantes, los pasivos totales, los activos totales, los activos fijos y los activos circulantes (en ese orden). Utilizar la cuenta de efectivo como la cifra de balance, es decir, utilizar la cuenta de efectivo para sumar los activos con los pasivos y el valor neto y después realizar los ajustes adecuados; por ejemplo, si la cantidad de efectivo necesaria para equilibrar los estados es demasiado pequeña (o demasiado grande), se deberán realizar los cambios adecuados para solicitar más (o menos) dinero en préstamo que lo planeado.
6. Realizar una lista de comentarios (observaciones) sobre los estados pro forma. Cada vez que se realice un cambio significativo en un rubro de un año anterior, es necesario dar una explicación (hacer una observación). Las observaciones son importantes porque de otro modo los estados pro forma no significan nada.

### ***Presupuestos financieros***

Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varía de un día a más de 10 años. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa. Los presupuestos financieros son vistos como la distribución planeada de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.

Existen tantos tipos diferentes de presupuestos financieros como de empresas. Algunos tipos comunes de presupuestos son los de capital, los operativos, los de ventas, los de utilidades, los presupuestos de fábrica, los de capital, los de gastos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. Cuando una empresa experimenta dificultades financieras, los presupuestos son importantes en particular para dirigir la implantación de la estrategia.

### ***Evaluación del valor de una empresa***

La evaluación del valor de una empresa es vital para la implantación de la estrategia porque las estrategias de integración, intensivas y de diversificación se implantan a menudo por medio de la adquisición de otras empresas. Otras estrategias, como el recorte de gastos y la enajenación, dan como resultado la venta de una división de una empresa o de la empresa misma. Miles de transacciones de compra o venta de empresas ocurren cada año en Estados Unidos. En todos estos casos, es necesario establecer el valor financiero o valor en efectivo de una empresa para implantar las estrategias con éxito.

### ***Decisión de cotizar en la bolsa***

La decisión de cotizar en la bolsa significa vender un porcentaje de la empresa a otros con el propósito de obtener capital; como consecuencia, se diluye el control de la empresa por los propietarios.

La decisión de cotizar en la bolsa no es recomendable para empresas con menos de 10 millones de dólares en ventas, porque los costos iniciales podrían ser demasiado altos para que la empresa generara el flujo de efectivo suficiente y que cotizar en la bolsa valiera la pena. Un dólar de cada cuatro es el costo total promedio que se paga a abogados, contadores y aseguradoras cuando una emisión inicial de acciones es inferior a 1 millón de dólares; un dólar de cada 20 cubrirá estos costos para emisiones superiores a 20 millones de dólares.

### ***Asuntos relacionados con investigación y desarrollo (iYd)***

El personal de Investigación y Desarrollo (IyD) desempeña un papel integral en la implantación de la estrategia. Estos empleados se encargan por lo general del desarrollo de nuevos productos y del mejoramiento de productos viejos, de tal manera que la implantación de la estrategia se lleva a cabo con eficacia. Los empleados y gerentes de IyD realizan tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, la adaptación de los procesos a las materias primas y los mercados locales y la modificación de los productos según los gustos y especificaciones particulares. Las estrategias como el desarrollo de productos, la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica requieren el desarrollo exitoso de nuevos productos y el mejoramiento significativo de los productos viejos; sin embargo, el nivel de apoyo de la gerencia a la IyD está limitado por la disponibilidad de los recursos.

Los departamentos de IyD y otros departamentos funcionales deben establecer interacciones eficaces para implantar distintos tipos de estrategias genéricas de negocios. Los conflictos entre mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y sistemas de información se reducen al mínimo por medio del establecimiento de políticas y objetivos definidos.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.



### **Asuntos relacionados con los sistemas de información de la gerencia (sig)**

Las compañías que reúnen integran y evalúan la información externa e interna con mayor eficacia obtienen ventajas competitivas sobre otras empresas. El reconocimiento de la importancia de contar con un Sistema de Información de la Gerencia (SIG) eficaz no será una opción en el futuro, sino un requisito, pues la información es la base para la comprensión en una empresa. En muchas industrias, la información se convierte en el factor más importante que distingue a las empresas exitosas de las no exitosas. El proceso de dirección estratégica se facilita en gran manera en empresas que cuentan con un sistema de información eficaz. Muchas empresas establecen un nuevo procedimiento para sus sistemas de información, esto es, uno que combina el conocimiento tecnológico de los expertos en cómputo con la visión de la gerencia de alto nivel.

La implantación exitosa de la estrategia depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes de divisiones de una empresa. Los departamentos de mercadotecnia se encargan de implantar las estrategias que requieren incrementos significativos de los ingresos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejorados. Los gerentes de finanzas y contabilidad deben diseñar estrategias eficaces de implantación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa.

Los gerentes de IyD deben transferir las tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son solicitados cada vez más para proporcionar liderazgo y capacitación a todos los individuos de la empresa. La naturaleza y el papel de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, IyD y los sistemas de información de la gerencia.

### **Medir y evaluar el rendimiento**

La evaluación de la estrategia no es mejor que la información sobre la que opera, y la presión de parte de los gerentes de alto nivel logra que los gerentes de niveles inferiores arreglen las cifras según consideren que serán satisfactorias.

La evaluación de la estrategia es una empresa compleja y sensible, y el hecho de dar demasiada importancia a la evaluación de las estrategias es costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta que lo evalúen demasiado! Mientras más tratan los gerentes de evaluar el comportamiento de otros, menos control tienen. No obstante, la evaluación escasa o excesiva crea problemas aún peores. La evaluación estratégica es esencial para tener la seguridad de que los objetivos establecidos se logren.

Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

En muchas empresas, la evaluación de la estrategia es sólo una valoración del rendimiento de una empresa. ¿Han aumentado los activos de la empresa? ¿Ha habido un incremento de la rentabilidad? ¿Han aumentado las ventas? ¿Se han incrementado los niveles de productividad? ¿Han aumentado los niveles del margen de utilidades, del rendimiento sobre la inversión y de las utilidades por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a estos tipos de preguntas son afirmativas. Bien, la estrategia o estrategias pueden haber sido correctas, pero este tipo de razonamiento es erróneo porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo. Las estrategias no afectan con frecuencia los resultados operativos a corto plazo hasta que es demasiado tarde para efectuar los cambios necesarios.

La evaluación de la estrategia es importante porque las empresas enfrentan ambientes dinámicos donde los factores externos e internos cambian a menudo de manera rápida y drástica. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! Una empresa nunca debe sentirse complacida con el éxito, pues incontables compañías han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir al año siguiente.

*A. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 38% en sus ingresos en el 2001*

| PORCENTAJE DE DISMINUCIÓN |      |
|---------------------------|------|
| KINDER MORGAN             | -61% |
| MICRON TECHNOLOGY         | -58  |
| CONEXANT SYSTEMS          | -56  |
| PMC-SIERRA                | -54  |
| TERADYNE                  | -53  |
| VITESSE SEMICONDUCTOR     | -50  |
| ADC TELECOMMUNICATIONS    | -46  |
| COMPUTER ASSOCIATES INTL. | -45  |
| APPLIED MATERIALS         | -41  |
| ALTERA                    | -39  |

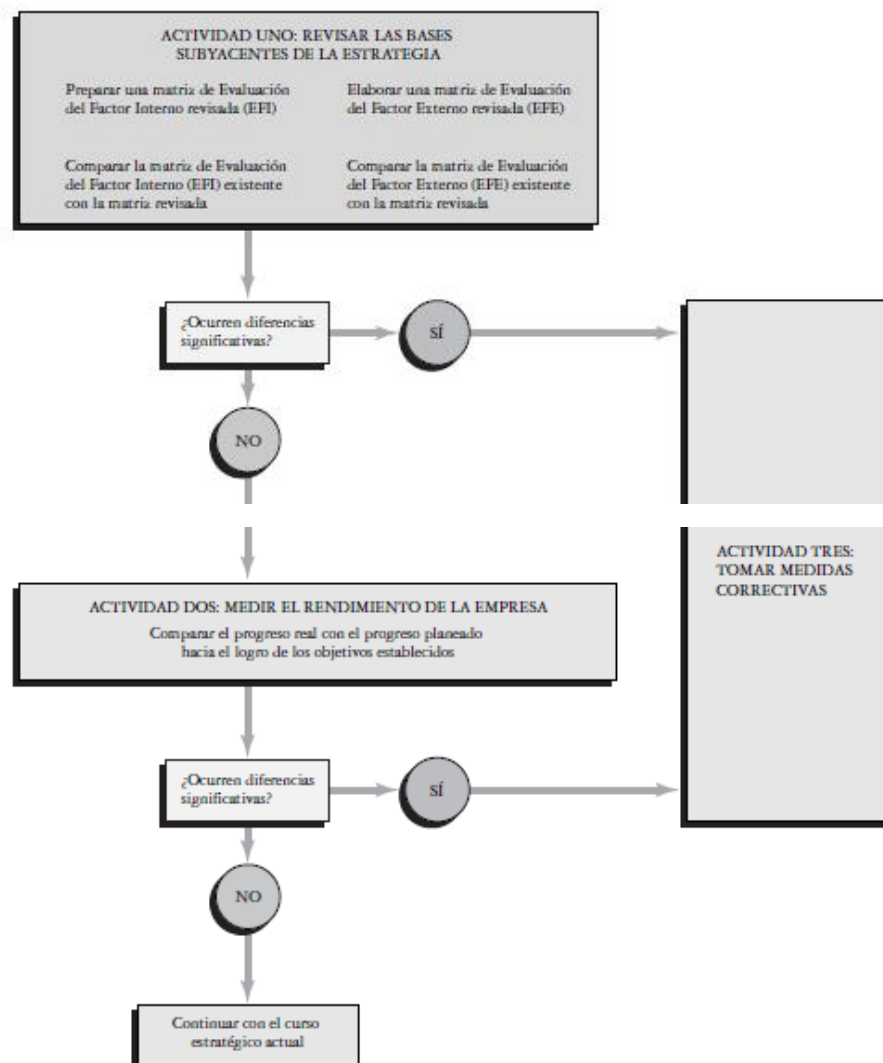
*B. Empresas grandes que experimentaron una disminución mayor del 85% en el rendimiento sobre el capital contable*

| PORCENTAJE             |         |
|------------------------|---------|
| JDS UNIPHASE           | -747.6% |
| NORTEL NETWORKS        | -503.9  |
| PMC-SIERRA             | -234.8  |
| APPLIED MICRO CIRCUITS | -203.7  |
| LUCENT TECHNOLOGIES    | -105.0  |
| CORNING                | -101.4  |
| CIENA                  | -92.7   |
| CONEXANT SYSTEMS       | -91.8   |
| SPRINT PCS GROUP       | -87.8   |
| BROADCOM               | -85.5   |

## El proceso de evaluación de las estrategias

La evaluación de la estrategia es necesaria para las empresas de todos tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar el cuestionamiento de la gerencia sobre expectativas y suposiciones, comenzar una revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad en la generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. Sin importar el tamaño de la empresa, cierta cantidad de dirección caminando alrededor en todos los niveles es básica para la evaluación eficaz de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia se deben realizar en forma continua, más que al final de periodos específicos de tiempo o justo después de que los problemas ocurran; por ejemplo, esperar hasta finales de año podría dar como resultado una empresa que cierra la puerta del establo después de que los caballos se han escapado.

Diagrama de evaluación de la estrategia



Fred R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas Novena Edición. Pearson.

### ***Medición del rendimiento de la empresa***

Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Los objetivos tanto a largo como a corto plazo se utilizan con frecuencia en este proceso. Los criterios para la evaluación de las estrategias deben ser cuantificables y verificables con facilidad. Los criterios que pronostican resultados son más importantes que los que revelan lo que ya sucedió; por ejemplo, en lugar de sólo recibir la información de que las ventas en el último trimestre estuvieron 20% por debajo de lo esperado, los estrategas necesitan saber que las ventas en el próximo trimestre estarán 20% por debajo de la norma a menos que se tomen algunas medidas para contrarrestar la tendencia. En realidad, un control eficaz requiere de un pronóstico exacto.

La imposibilidad de progresar en forma satisfactoria hacia el logro de objetivos anuales o a largo plazo indica la necesidad de tomar medidas correctivas. Muchos factores, como las políticas poco razonables, los cambios inesperados en la economía, los proveedores o distribuidores poco confiables o las estrategias ineficaces, dan lugar a un progreso insatisfactorio hacia el logro de los objetivos. Los problemas surgen por la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o la ineficiencia (hacer las cosas correctas en forma deficiente).

Determinar qué objetivos son más importantes, en la evaluación de las estrategias, es difícil. La evaluación de la estrategia se basa en criterios tanto cuantitativos como cualitativos. La selección de la serie exacta de criterios para evaluar las estrategias depende del tamaño, la industria, las estrategias y la filosofía de dirección de una empresa en particular; por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia de recorte de gastos podría tener una serie completamente diferente de criterios de evaluación que una empresa que utiliza una estrategia de desarrollo de mercados.

Los criterios cuantitativos que se utilizan de manera común para evaluar las estrategias son las razones financieras que los estrategas emplean para hacer tres comparaciones importantes:

- 1) La comparación del rendimiento de la empresa en distintos periodos.
- 2) La comparación del rendimiento de la empresa con el rendimiento de los competidores.
- 3) La comparación del rendimiento de la empresa con los promedios industriales.

## Justificación del modelo seleccionado

Los modelos de planeación estratégica muestran el desarrollo de la planeación

Este modelo nos permite por medio de diferentes matrices conocer el estado de la empresa, así como plantear objetivos que se adapten a esta y estrategias que ayuden a su progreso.

Este modelo nos permite analizar los escenarios tanto internos como externos realizando auditorias e identificando las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para así poder obtener los objetivos, políticas y estrategias más convenientes dependiendo del caso y evaluación de cada empresa y sus diferentes variables.

Así como tener claros y establecidos de objetivos a largo plazo, ver hacia dónde va la empresa, conforme a la implantación de estrategias y con la toma de decisiones en la gerencia, tomar como referencia la curva de aprendizaje de la toma de decisiones.

## Capítulo IV formulación de la estrategia

### Análisis de la misión actual

#### Misión

Somos un equipo apasionado y comprometido, ofrecemos a nuestros clientes algo nuevo, original e innovador para el mejoramiento de la vida de las personas, contribuimos al desarrollo de nuestro personal, socios de negocio, incrementando así, el valor de nuestra marca.

#### Componentes de una misión

1. Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa? Clientes y personas en general con capacidad económica para adquirir sus productos y servicios.
2. Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa? No especificado
3. Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa? No especificado
4. Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico? Si con la innovación de sus productos y servicios.
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? No especificado

6. Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? Mejoramiento de la vida de las personas y contribución para desarrollo del personal.

7. Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa? Producir algo nuevo, original e innovador con un equipo apasionado y comprometido.

8. Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales? Si con el mejoramiento de la vida de las personas y su equipo.

9. Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa? Si ya que se busca el desarrollo del personal.

| Empresa     | Clientes | Productos o servicios | Mercados | Tecnología | Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad |
|-------------|----------|-----------------------|----------|------------|---|
| <b>Sony</b> | Si       | No                    | No       | Si         | No  |

| Empresa     | Filosofía | Concepto propio | Preocupación por la imagen pública | Interés en los empleados |
|-------------|-----------|-----------------|------------------------------------|--------------------------|
| <b>Sony</b> | Si        | Si              | Si                                 | Si                       |

### Conclusión

De acuerdo con la evaluación se concluyó que esta misión carece de la especificación de los productos y servicios ofrecidos, ya que estos abarcan varias áreas tecnológicas, como lo son: música, animación, entretenimiento, telefonía, servicios financieros, imágenes, redes y juegos.

En mercados es a nivel mundial, también es necesario que se especifique en la misión el mercado al que va dirigido, que en este caso es global, ya que la misma empresa menciona su objetivo que mejorar la calidad de vida de las personas.

### Análisis de la visión actual

“La Visión de SONY es expandir su posición de Líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la Empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria, a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la Organización”



## Preguntas frecuentes para elaborar la Visión

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Líder mundial en los mercados de productos electrónicos para llegar a ser la Empresa con mayor y más eficiente tecnología en la industria.

¿Cómo seremos en el futuro?

Líder mundial en los mercados de productos electrónicos

¿Qué haremos en el futuro?

Es expandir su posición a través de la innovación y del talento de las personas que trabajan dentro de la Organización.

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

No especificado

| Imagen deseada | Como seremos | Que haremos | Actividades |
|----------------|--------------|-------------|-------------|
| Si             | Si           | Si          | No          |

## Conclusión

En este caso concluimos que la visión de la empresa Sony es correcta, ya que en este caso es innecesario especificar las actividades a realizar.

## Evaluación externa

### Creación del escenario

En 2020, GfK estima que el sector de las telecomunicaciones representará más del 43% del gasto total del consumidor, generando 454.000 millones de euros. Le sigue el sector de grandes electrodomésticos, con unas ventas estimadas de 187.000 millones. Se prevé que los sectores de TI y productos de oficina atraigan más del 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial, seguidos por electrónica de consumo, que generará más de 146.000 millones de euros de ventas, lo que representa una participación del 14%.

Los mexicanos destinaron, en tecnología para el hogar, un gasto de 14 mil 683 dólares, de los cuales el 25% fue para comprar una Smart TV.

IDC estima que el gasto en TIC a nivel mundial experimentará este año un incremento del 3,6% respecto al pasado 2019 alcanzando los 4,3 billones de dólares. Los gastos del sector empresarial y público en TI (hardware, software e

informática y servicios), así como en servicios de telecomunicaciones y empresariales representarán casi 2,7 billones.

El comercio en línea movió \$329.85 millones de pesos en el 2019 y creció 28.3% con respecto al año pasado

Un informe de Naciones Unidas, publicado en enero de 2020, se estimaba para este año un moderado crecimiento económico mundial del 2,5%. Pero todo cambió con la pandemia. Ahora, el más optimista le apunta a una contracción del -4,9%

La Ley Federal de Protección al Consumidor (2019) establece, en su Capítulo VII BIS, derechos específicos para los consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología.

Protege Confidencialidad de información, Seguridad en resguardo de información, Identificación del vendedor, Descripción clara y veraz del producto o servicio, Términos y condiciones accesibles, Mecanismos para verificar, aceptar y dar soporte en la transacción, Respeto de la decisión de la compra final, Garantías en transacciones online, Suministro oportuno de refacciones o reparación, Devoluciones

La OCDE recomendó a las empresas:

No realizar ninguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta o desleal. Las empresas dedicadas a la venta, promoción o comercialización de bienes o servicios, no deben llevar a cabo prácticas comerciales que pudieran provocar riesgos en perjuicio de los consumidores.

Siempre que publiquen información sobre ellas mismas o sobre los bienes o servicios que ofrecen, deben presentarla de manera clara, visible, precisa y fácilmente accesible.

Cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas y prácticas relacionadas con sus transacciones con consumidores.

Tomar en cuenta la naturaleza global del comercio electrónico y, en lo posible, considerar las diferentes características de las regulaciones de los mercados a los que dirigen sus ofertas.

No deben aprovecharse de las características especiales del comercio electrónico para ocultar su verdadera identidad o ubicación, o para evadir el cumplimiento de las normas de protección al consumidor o los mecanismos de aplicación de dichas normas.

No utilizar términos contractuales desleales.

La publicidad y la mercadotecnia deben identificar a la empresa en cuyo nombre se realizan, cuando no se cumpla este requisito se consideran engañosas.

Desarrollar e implementar procedimientos efectivos y fáciles de usar, que permitan a los consumidores manifestar su decisión de recibir o rehusar mensajes comerciales no solicitados por medio del correo electrónico.

Cuando los consumidores manifiesten que no desean recibir mensajes comerciales por correo electrónico, tal decisión debe ser respetada. En algunos

países, los mensajes de información comercial no solicitada por correo electrónico, están sujetos a requerimientos legales o autorregulatorios específicos.

Los empresarios deben tener especial cuidado con la publicidad o mercadotecnia dirigida a los niños, a los ancianos, a los enfermos graves, y a otros grupos que probablemente no tengan la capacidad para comprender cabalmente la información que se les presenta.

La convergencia de Internet con los videojuegos permite la participación de distintas personas reales en un mismo entorno. Los videojuegos de rol multijugador masivo en línea permiten a miles de jugadores introducirse en un mundo virtual de forma simultánea a través de Internet e interactuar entre ellos.

Después de los smartphones, las Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.

En México, la Encuesta Nacional de Consumo de Contenidos Audiovisuales 2017 realizada por el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), divulgó que el 92% de los entrevistados tienen en promedio 1.9 televisores en su hogar, de los cuales 1.3 son digitales.

Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses

Las tecnologías conectadas están transformando las actividades y los hábitos de los consumidores, y se integran cada vez más en sus vidas diarias. Esto, a su vez, provoca una mayor demanda de contenidos y experiencias envolventes que se ofrecen en cualquier momento, en cualquier lugar, a través de múltiples formatos y a través de una gran variedad de canales. Como resultado, el mercado sigue creciendo

La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video, todas estas tecnologías se combinar con la última en la tendencia en tecnología y velocidad 5G.

La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa

Otras de las novedades que tenemos para destacar y que hemos visto muchos teléfonos inteligentes es la configuración de triple cámara. Aunque la mayoría de los teléfonos inteligentes económicos vienen con un sensor de profundidad, lo que se destaca de un dispositivo Premium es la lente ultra gran angular y una lente estándar, los celulares inteligentes Premium y de nivel medio incluyen un teleobjetivo con capacidad de zoom óptico (zoom óptico de hasta 5x), que sin lugar a dudas ofrece una gran ventaja sobre la cámara estándar.

Microsoft anunció en la E3, el evento más importante en todo el mundo del sector del videojuego, que el 7 de noviembre se pondrá a la venta la Xbox One X, una consola de alta gama con resolución 4K (8 millones de píxeles).

Compañías como Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung ya han lanzado teléfonos inteligentes con capacidades 5G en Europa, Estados Unidos, Corea del Sur y China. Se especula que los teléfonos inteligentes 5G lleguen como principal tendencia en el 2020.

Por otro lado tenemos el sensor de huellas dactilares i n-display que también se ha generalizado en 2019 en donde hoy por hoy la mayoría de los fabricantes de teléfonos inteligentes como Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla.

#### Escenario SONY

1. Aumento del gasto en TIC a nivel mundial del 3.6% respecto al pasado año
2. El sector telecomunicaciones representa más del 43% del gasto total del consumidor
3. los sectores de TI y productos de oficina representan 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial
4. la electrónica de consumo representa una participación del 14% del gasto de los consumidores.
5. Del gasto total en tecnología el 25% fue para comprar una Smart TV
6. El comercio en línea creció 28.3% con respecto al año pasado
7. Se estimaba para este año una contracción económico mundial del -4,9% por motivos de la pandemia.
8. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece, en su Capítulo VII BIS la protección de información confidencial, Seguridad en resguardo de información, así como derechos específicos para los consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología. Garantías en transacciones online
9. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece que es necesario cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas

10. La OCDE recomendó a las empresas no realizar ninguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta o desleal.
11. Los smartphones son los dispositivos inteligentes que se adquieren con mayor frecuencia en México
12. Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.
13. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses
14. La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video
15. La última tendencia en tecnología es la velocidad 5G que se combina con otras tecnologías para aumentar su capacidad.
16. La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa
17. La configuración de triple cámara es una novedad destacable que se ha implementado en los celulares
18. Microsoft pondrá a la venta la Xbox One X
19. Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung han lanzado teléfonos inteligentes con capacidades 5G
20. Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla

#### *Fuerzas económicas*

1. Aumento del gasto en TIC a nivel mundial del 3.6% respecto al pasado año
2. El sector telecomunicaciones representa más del 43% del gasto total del consumidor
3. los sectores de TI y productos de oficina representan 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial

4. la electrónica de consumo representa una participación del 14% del gasto de los consumidores.
5. Del gasto total en tecnología el 25% fue para comprar una Smart TV
6. El comercio en línea creció 28.3% con respecto al año pasado
7. Se estimaba para este año una contracción económico mundial del -4,9% por motivos de la pandemia

#### *Fuerzas políticas*

1. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece, en su Capítulo VII BIS la protección de información confidencial, Seguridad en resguardo de información, **así como** derechos específicos para los consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología. Garantías en transacciones online
2. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece que es necesario cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas
3. La OCDE recomendó a las empresas no realizar ninguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta o desleal.

#### *Fuerzas sociales*

1. Los smartphones son los dispositivos inteligentes que se adquieren con mayor frecuencia en México
2. Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.
3. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses

#### *Fuerzas tecnológicas*

1. La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video



2. La última tendencia en tecnología es la velocidad 5G que se combina con otras tecnologías para aumentar su capacidad.
3. La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa
4. La configuración de triple cámara es una novedad destacable que se ha implementado en los celulares

#### *Fuerzas competitivas*

1. Microsoft pondrá a la venta la Xbox One X
2. Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung han lanzado teléfonos inteligentes con capacidades 5G
3. Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla

#### *Análisis de la evaluación de los factores externos*

##### *Lista de oportunidades y amenazas*

#### Lista de Oportunidades y Amenazas

| Oportunidades  | Amenazas  |
|--|---|
| 1. El sector telecomunicaciones representa más del 43% del gasto total del consumidor                      | 1. Aumento del gasto en TIC a nivel mundial del 3.6% respecto al pasado año.  |
| 2. los sectores de TI y productos de oficina representan 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial | 2. La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa |

|  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>3. la electrónica de consumo representa una participación del 14% del gasto de los consumidores.</li> <li>4. Del gasto total en tecnología el 25% fue para comprar una Smart TV</li> <li>5. El comercio en línea creció 28.3% con respecto al año pasado</li> <li>6. Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.</li> <li>7. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses</li> <li>8. La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video.</li> <li>9. La última tendencia en tecnología es la velocidad 5G que se combina con otras tecnologías para aumentar su capacidad.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. La configuración de triple cámara es una novedad destacable que se ha implementado en los celulares</li> <li>4. Se estimaba para este año una contracción económico mundial del -4,9% por motivos de la pandemia</li> <li>5. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece, en su Capítulo VII BIS la protección de información confidencial, Seguridad en resguardo de información, así como derechos específicos para los consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología. Garantías en transacciones online</li> <li>6. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece que es necesario cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas</li> <li>7. La OCDE recomendó a las empresas no realizar ninguna práctica que resulte falsa,</li> </ol> |
|--|---|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>engañoso, fraudulento o desleal.</p> <p>8. Los smartphones son los dispositivos inteligentes que se adquieren con mayor frecuencia en México</p> <p>9. Microsoft pondrá a la venta la Xbox One X.</p> <p>10. Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung han lanzado teléfonos inteligentes con capacidades 5G</p> <p>11. Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla</p> |
|--|--|

*Matriz EFE*

#### Elaboración de la MEFE y su interpretación

| Factor externo clave   | Variable    | Ponderación | Clasificación | Resultado ponderado |
|--|-------------|-------------|---------------|---------------------|
| 1. El sector telecomunicaciones representa más del 43% del gasto total del consumidor                      | Oportunidad | 0.11        | 4             | 0.44                |
| 2. Los sectores de TI y productos de oficina representan 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial | Oportunidad | 0.10        | 4             | 0.40                |
| 3. La electrónica de consumo representa una participación del 14% del gasto de los consumidores.           | Oportunidad | 0.06        | 3             | 0.18                |

|   |             |      |   |      |
|---|-------------|------|---|------|
| 4. Del gasto total en tecnología el 25% fue para comprar una Smart TV   | Oportunidad | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 5. El comercio en línea creció 28.3% con respecto al año pasado   | Oportunidad | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 6. Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.  | Oportunidad | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 7. Según un estudio de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses | Oportunidad | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 8. La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video        | Oportunidad | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 9. La última tendencia en tecnología es la velocidad 5G que se combina con otras tecnologías para aumentar su capacidad.                        | Oportunidad | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 10. La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa            | Amenaza     | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 11. La configuración de triple cámara es una novedad destacable que se ha implementado en los celulares   | Amenaza     | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 12. Se estimaba para este año una contracción económico mundial del -4,9% por motivos de la pandemia  | Amenaza     | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 13. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece, en su Capítulo VII BIS la protección de   | Amenaza     | 0.02 | 2 | 0.04 |

|   |         |          |   |             |
|---|---------|----------|---|-------------|
| información confidencial, Seguridad en resguardo de información, así como derechos específicos para los consumidores en las transacciones efectuadas a través del uso de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología. Garantías en transacciones online |         |          |   |             |
| 14. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece que debe cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas  | Amenaza | 0.02     | 2 | 0.04        |
| 15. La OCDE recomendó a las empresas no realizar ninguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta o desleal.   | Amenaza | 0.02     | 2 | 0.04        |
| 16. Los smartphones son los dispositivos inteligentes que se adquieren con mayor frecuencia en México   | Amenaza | 0.04     | 1 | 0.04        |
| 17. Microsoft pondrá a la venta la Xbox One X   | Amenaza | 0.07     | 1 | 0.07        |
| 18. Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung han lanzado teléfonos inteligentes con capacidades 5G   | Amenaza | 0.03     | 2 | 0.06        |
| 19. Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla   | Amenaza | 0.02     | 2 | 0.04        |
| 20. Aumento del gasto en TIC a nivel mundial del 3.6% respecto al pasado año.   | Amenaza | 0.06     | 1 | 0.06        |
|   |         | <b>1</b> |   | <b>2.65</b> |

En conclusión, Sony es una empresa que compite en un ramo atractivo que dispone de buenas oportunidades externas, esto es de acuerdo a la comparación del promedio 2.5 y el resultado ponderado es de 2.65

#### Análisis de sus principales competidores

##### MPC

Elaboración de la MPC. Presentar interpretación y cuadro de justificación.

| Factores críticos para el éxito | Sony     |              | Samsung        |              | Microsoft      |                |
|---------------------------------|----------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
|                                 | Peso     | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Peso ponderado |
| Participación en el mercado     | 0.20     | 4            | 0.80           | 4            | 0.80           | 0.60           |
| Variedad de productos           | 0.15     | 4            | 0.60           | 3            | 0.45           | 0.30           |
| Experiencia                     | 0.13     | 3            | 0.39           | 3            | 0.39           | 0.39           |
| Calidad                         | 0.18     | 4            | 0.72           | 4            | 0.72           | 0.72           |
| Infraestructura y tecnología    | 0.18     | 4            | 0.72           | 4            | 0.72           | 0.72           |
| Competitividad de precios       | 0.16     | 4            | 0.64           | 4            | 0.64           | 0.64           |
|                                 | <b>1</b> |              | <b>3.87</b>    |              | <b>3.72</b>    | <b>3.37</b>    |

En conclusión, Samsung es el competidor más amenazador por el resultado ponderado de 3.72 a comparación de Sony con 3.87

| Factor Clave de Éxito              | Sony   | Samsung   | Microsoft   |
|------------------------------------|--|---|---|
| <b>Participación en el mercado</b> | 4<br>Sony es el líder en ventas y participación de mercado ha sido reconocidos en los primeros lugares de estudios | 4<br>Por otra parte, tras ser conscientes de que otras compañías todavía tenían pendiente entrar en la era digital, | 3<br>Microsoft ha llegado a su mayor participación en la región, muy cerca del líder del mercado en |



|                              |   |  |  |
|------------------------------|---|--|--|
|                              | Reputación Corporativa como los de Hill&Knowlton Captiva -La Tercera (2008 Sony#3, 2009 Sony #2),y los de Reputation Institute (2009 Sony #1).  | crearon Samsung Data Systems, cuyo trabajo era precisamente crear sistemas para otras compañías. Esto permitió que Samsung se convirtiera en una compañía líder en el sector de tecnologías de la información. | cuanto a número de hosts de virtualización implementados en el último trimestre del año natural 2012, con lo cual ha ganado terreno rápidamente en todos los países.   |
| <b>Variedad de productos</b> | 4<br>Tienen una gran variedad de productos, incluyendo productos y soluciones de electrónica, soluciones de imagen y detección, música servicios financieros, imágenes (industria del cine y televisión), industria de juegos y redes | 3<br>Samsung tiene variedad de productos tales como cargadores inalámbricos, televisores inteligentes full HD 4K, lentes de realidad virtual, alta gama en celulares, auriculares, tarjetas de memoria USB     | 2<br>Microsoft desarrolla, fabrica, licencia y produce software y equipos electrónicos, siendo sus productos más usados el sistema operativo Microsoft Windows y la suite Microsoft Office, los cuales tienen una importante posición entre las computadoras personales. |
| <b>Experiencia</b>           | 3<br>En 1946 establecieron las telecomunicaciones en Tokio, la empresa comenzó con la reparación de radios y pasó a desarrollar y vender productos para el mercado masivo   | 3<br>Samsung tuvo su primer contacto con el mundo de la tecnología y la electrónica. En 1969 crearon varias divisiones en la empresa centradas en la tecnología.   | 3<br>En 1975, Paul Allen y Bill Gates, crearon la empresa Microsoft para vender un lenguaje de programación, el Basic, que se basaba en el Fortran. Bill, que era el negociante,   |

|                                     |   |  |  |
|-------------------------------------|---|--|--|
|                                     |   |  | le vendió el lenguaje a la compañía Altair a cambio de un 50 por ciento de las ventas.   |
| <b>Calidad</b>                      | 4<br>Sony está realizando investigaciones y desarrollo en la expresión de imágenes y música en tres dimensiones, ofreciendo así una paleta ampliada para creadores y experiencias más inmersivas para los usuarios. Sony de México, S.A. de C.V. recibió orgullosamente el Premio Nacional de Calidad 2006. | 4<br>Los productos Samsung son un buen reflejo de la calidad y, sobre todo, el reflejo de una innovación permanente desde este cambio de los años ochenta. Parte la innovación desde los refrigeradores, pasando por lavadoras hasta llegar a televisiones y celulares. Samsung se ha consolidado en el mercado de los electrodomésticos por su alta calidad y durabilidad | 4<br>La marca de Microsoft arrastra la fama adquirida durante una época en la cual se cometieron muchos errores, pero también hubo, y esto no se cuenta, muchísimos aciertos.  |
| <b>Infraestructura y tecnología</b> | 4<br>Esto, combinado con las tecnologías en tiempo real, ha llevado a un nuevo valor en muchos campos, como las innovaciones en el campo de la atención médica y sistemas de conducción automatizada en el campo de movilidad.  | 4<br>A lo largo de los 70 y principios de los 80, Samsung comenzó a expandir las divisiones de la empresa dedicadas específicamente a tecnología, e incluso se creó una nueva división encargada del desarrollo de   | 4<br>Las tecnologías de virtualización de Microsoft, una parte fundamental del portafolio Cloud OS integrado en Windows Server, permiten al personal de TI virtualizar no solo los servidores, sino también la red, el |

|                                  |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
|                                  | Centrado en los conceptos de Realidad, Tiempo Real y Remoto.   | tecnología aeroespacial.   | almacenamiento y las aplicaciones en las nubes privadas y públicas de las compañías                                     |
| <b>Competitividad de precios</b> | 4<br>De acuerdo a los productos en el mercado y la diferenciación del producto sony determina cuotas de mercado y políticas de precio. | 4<br>Samsung se caracteriza por precios competitivos y al alcance de sus usuarios, de esta manera ofrece innovación a un buen precio, igualándose e incluso superando a sus competidores | 4<br>En cuanto a la competitividad de precios, Microsoft tiene precios similares a las consolas de videojuegos de Sony. |

## Evaluación interna

### *Lista de fortalezas y debilidades*

#### Lista de Fortalezas y Debilidades

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|
| Sony de México busca llevar a cabo prácticas de comercio justo y transparencia en sus procesos corporativos, a través de nuestra Política Antimonopolio. | 68,2 mil millones impacto negativo en los ingresos operativos de Sony en el año fiscal que terminó el 31 de marzo de 2020.                                    |
| Desarrollar "tecnología limpia", que implica productos libres de sustancias peligrosas y 100% reciclables.   | En un principio SONY desarrollaba su propia tecnología, y muchas veces les dio ventaja frente al resto. Hoy en día todos tienen acceso a la misma tecnología. |

|   |   |
|---|---|
| Cuenta con 74 años de experiencia en el mercado.  | La producción de equipos electrónicos, no se encuentra en su rango óptimo para satisfacer la demanda creada durante la pandemia.  |
| Comunicación directa con los clientes para ofrecer de forma personalizada consejos, productos y servicios.                                    | Existe una falta de relación entre el área de Marketing y el departamento de investigación y desarrollo, en repetidas ocasiones su equipo de marketing no fue capaz de ver el potencial de los nuevos productos, no identificaron los mercados ni las necesidades que serían cubiertas por ellos, lo cual constituye una debilidad dentro de SONY |
| Duplicado de producción en consola PlayStation 5 gracias a la demanda producida por la pandemia.  | Las especificaciones técnicas de PlayStation 5, están por debajo de su competidor Xbox.   |
| Se presenta el DualSense, el mando de la PlayStation 5 que incluye nuevas tecnologías de tacto y micrófonos integrados para el juego social.  |   |
| Sony implementa y desarrolla nuevas tecnologías como sensores ToF, soluciones de detección automatizada, sensores de imagen, IA y sensores IA |   |

#### Matriz EFI

Elaboración de la MEFI y su interpretación

| Factor interno clave   | variables | ponderaciones | Clasificación | Resultado ponderado |
|--|-----------|---------------|---------------|---------------------|
| Sony de México busca llevar a cabo prácticas de comercio justo y transparencia en sus procesos corporativos, a través de nuestra Política Antimonopolio. | Fortaleza | 0.05          | 3             | 0.15                |

|  |           |      |   |      |
|--|-----------|------|---|------|
| Desarrollar "tecnología limpia", que implica productos libres de sustancias peligrosas y 100% reciclables.                                   | Fortaleza | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Cuenta con 74 años de experiencia en el mercado.   | Fortaleza | 0.10 | 4 | 0.4  |
| Comunicación directa con los clientes para ofrecer de forma personalizada consejos, productos y servicios.                                   | Fortaleza | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Duplicado de producción en consola PlayStation 5 gracias a la demanda producida por la pandemia.   | Fortaleza | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Se presenta el DualSense, el mando de la PlayStation 5 que incluye nuevas tecnologías de tacto y micrófonos integrados para el juego social. | Fortaleza | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Sony implementa y desarrolla nuevas tecnologías como sensores  | Fortaleza | 0.12 | 4 | 0.48 |

|   |           |      |   |      |
|---|-----------|------|---|------|
| ToF, soluciones de detección automotriz, sensores de imagen, IA y sensores IA   |           |      |   |      |
| 68,2 mil millones impacto negativo en los ingresos operativos de Sony en el año fiscal que terminó el 31 de marzo de 2020.                                    | Debilidad | 0.10 | 1 | 0.1  |
| En un principio SONY desarrollaba su propia tecnología, y muchas veces les dio ventaja frente al resto. Hoy en día todos tienen acceso a la misma tecnología. | Debilidad | 0.09 | 1 | 0.09 |
| La producción de equipos electrónicos, no se encuentra en su rango óptimo para satisfacer la demanda creada durante la pandemia.                              | Debilidad | 0.06 | 2 | 0.12 |
| Existe una falta de relación entre el área de Marketing y el departamento de investigación y desarrollo , en repetidas ocasiones su                           |           |      |   |      |



|  |           |          |   |             |
|--|-----------|----------|---|-------------|
| equipo de marketing no fue capaz de ver el potencial de los nuevos productos, no identificaron los mercados ni las necesidades que serían cubiertas por ellos, lo cual constituye una debilidad dentro de SONY | Debilidad | 0.06     | 1 | 0.06        |
| Las especificaciones técnicas de PlayStation 5, están por debajo de su competidor Xbox.  | Debilidad | 0.07     | 2 | 0.14        |
|  |           | <b>1</b> |   | <b>2.84</b> |

En conclusión, en comparación con el promedio 2.5 y el resultado ponderado que fue 2.84 se obtiene que esta organización es poseedora de una fuerte posición interna.

#### Análisis y selección de estrategias

*Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA)*

| <b>MATRIZ DOFA</b> | <b>FORTALEZAS (F)</b>  | <b>DEBILIDADES (D)</b>  |
|--------------------|--|---|
|                    | 1.- Sony de México busca llevar a cabo prácticas de comercio justo y transparencia en sus procesos corporativos, a través de nuestra Política Antimonopolio. | 1.- 68,2 mil millones impacto negativo en los ingresos operativos de Sony en el año fiscal que terminó el 31 de marzo de 2020.<br><br>2.- En un principio SONY desarrollaba su propia |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>2.- Desarrollar "tecnología limpia", que implica productos libres de sustancias peligrosas y 100% reciclables.</p> <p>3.- Cuenta con 74 años de experiencia en el mercado.</p> <p>4.- Comunicación directa con los clientes para ofrecer de forma personalizada consejos, productos y servicios.</p> <p>5.- Duplicado de producción en consola PlayStation 5 gracias a la demanda producida por la pandemia.</p> <p>6.- Se presenta el DualSense, el mando de la PlayStation 5 que incluye nuevas tecnologías de tacto y micrófonos integrados para el juego social.</p> <p>7.- Sony implementa y desarrolla nuevas tecnologías como sensores ToF, soluciones de detección automotriz, sensores de imagen, IA y sensores IA</p> | <p>tecnología, y muchas veces les dio ventaja frente al resto. Hoy en día todos tienen acceso a la misma tecnología.</p> <p>3.- La producción de equipos electrónicos, no se encuentra en su rango óptimo para satisfacer la demanda creada durante la pandemia.</p> <p>4.- Existe una falta de relación entre el área de Marketing y el departamento de investigación y desarrollo, en repetidas ocasiones su equipo de marketing no fue capaz de ver el potencial de los nuevos productos, no identificaron los mercados ni las necesidades que serían cubiertas por ellos, lo cual constituye una debilidad dentro de SONY</p> <p>5.- Las especificaciones técnicas de PlayStation 5, están por debajo de su competidor Xbox.</p> |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b>   | <b>ESTRATEGIAS (FO)</b>  | <b>ESTRATEGIAS (DO)</b>  |
| <p>1.- El sector telecomunicaciones representa más del 43% del gasto total del consumidor.</p> | <p>F3+O5</p> <p>1.- Ya que el comercio en línea incremento, Sony implementa con base a su experiencia una mejora a la atención a clientes en línea.</p>  | <p>1.-D1+D3+O1+O2+O3</p> <p>Estrategia de contrato de personal para aumentar la producción y satisfacer la demanda del mercado y de esta forma recuperarnos del</p>  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>2.- los sectores de TI y productos de oficina representan 15% del gasto de los consumidores a nivel mundial.</p> <p>3.- la electrónica de consumo representa una participación del 14% del gasto de los consumidores.</p> <p>4.- Del gasto total en tecnología el 25% fue para comprar una Smart TV.</p> <p>5.- El comercio en línea creció 28.3% con respecto al año pasado.</p> <p>6.- Smart TVs, son el segundo dispositivo inteligente que los mexicanos adquieren con mayor frecuencia.</p> <p>7.- Según un estudio de la Asociación Mexicana</p> | <p>04+F6<br/>2.- Sony puede crear una nueva estrategia de marketing promoviendo la implementación del DualSense para aumentar la experiencia del jugador en línea</p> | <p>descenso en la economía de la empresa<br/>O7+D3<br/>2.-estrategia de ventas en línea con un enfoque en la rapidez de entrega para satisfacer la demanda del mercado y aprovechar el comercio en línea.</p> <p>O1+D1<br/>2.- Enfatizar el sector de telecomunicaciones para solventar el ingreso negativo generado en el año fiscal del 2020</p> |
|---|---|--|

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>de Internet (AMIPCI), 3 de cada 4 mexicanos realizaron compras en línea en los últimos tres meses</p> <p>8.- La Inteligencia Artificial es la columna vertebral de muchas aplicaciones innovadoras en juegos industriales, automotrices y de video.</p> <p>9.- La última tendencia en tecnología es la velocidad 5G que se combina con otras tecnologías para aumentar su capacidad.</p> |   |  |
| <p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>1.- Aumento del gasto en TIC a nivel mundial del 3.6% respecto al pasado año.</p> <p>2.- La mayoría de las marcas ahora están tratando de lograr un teléfono sin bordes para ofrecer una experiencia en pantalla completa.</p>  | <p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>F7+A8</p> <p>1.- Sony aprovechara el desarrollo de nuevas tecnologías para acceder y abarcar el mercado de dispositivos móviles en México.</p> <p>A9+F5</p> <p>2.-Estrategia de incremento en la producción de consolas PlayStation 5 para que se</p> | <p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>D2+A2+A3+A8+A11</p> <p>1.- Realizar innovaciones en sus tecnologías como cámaras triples de mayor calidad, implementación de pantallas sin bordes y AMOLED en sus celulares para de esta forma regresar al mercado de los Smartphone.</p> <p>A1+D1</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>3.- La configuración de triple cámara es una novedad destacable que se ha implementado en los celulares.</p> <p>4.- Se estimaba para este año una contracción económico mundial del - 4,9% por motivos de la pandemia.</p> <p>5.- La Ley Federal de Protección al Consumidor establece, en su Capítulo VII BIS la protección de información confidencial, Seguridad en resguardo de información.</p> <p>6. La Ley Federal de Protección al Consumidor establece que es necesario cumplir con cualquier declaración que hagan respecto a sus políticas}</p> <p>7.- La OCDE recomendó a las empresas no realizar ninguna práctica que resulte falsa, engañosa, fraudulenta o desleal.</p> <p>8.- Los smartphones son los dispositivos inteligentes que se adquieren con mayor frecuencia en México.</p> <p>9.- Microsoft pondrá a la venta la Xbox One X</p> <p>10.- Xiaomi, OnePlus, LG y Samsung han lanzado</p> | <p>pueda dar abasto a mayor cantidad de usuarios que la competencia.</p> | <p>Regular los gastos producidos, limitando los recursos en actividades no esenciales de la empresa.</p> |
|---|--|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| teléfonos inteligentes con capacidades 5G<br>Samsung, Xiaomi, Oppo y Vivo han lanzado teléfonos inteligentes con un sensor de huellas dactilares en pantalla. |  |  |
|---|--|--|

### Cuadro de resultados

| <b>Objetivo</b>  | <b>Estrategia</b>   | <b>Política</b>   |
|--|---|---|
| Hacer más cómoda la experiencia de compra y atención en línea durante la pandemia.   | Ya que el comercio en línea incremento, Sony implementa con base a su experiencia una mejora a la atención a clientes en línea.   | Respetar los términos y condiciones de la compra hecha en línea.                          |
| Difundir en redes sociales y medios electrónicos las ventajas de utilizar DualSense al 50% de la población en un plazo de ocho meses | Sony puede crear una nueva estrategia de marketing promoviendo la implementación del DualSense para aumentar la experiencia del jugador en línea  | En caso de presentar alguna falla en el sistema DualSense Sony ofrecerá servicio técnico. |
| Aumentar la producción un 20% durante un año   | Estrategia de contrato de personal para aumentar la producción y satisfacer la demanda del mercado y de esta forma recuperarnos del descenso en la economía de la empresa estrategia de ventas en línea con un enfoque en la rapidez de entrega para satisfacer la demanda del mercado y aprovechar el comercio en línea. | Ofrecer una garantía ante cualquier defecto de fabrica                                    |
| Recuperar el 40% de las pérdidas generadas en el   | Enfatizar el sector de telecomunicaciones para solventar el ingreso   | Respetar nuestros valores y objetivos para  |

| año fiscal en un periodo de un año  | negativo generado en el año fiscal del 2020  | alcanzar la meta del 2021   |
|---|--|---|
| Entrar a los cinco primeros lugares en ventas de dispositivos móviles en un periodo de dos años | Sony aprovechara el desarrollo de nuevas tecnologías para acceder y abarcar el mercado de dispositivos móviles en México.  | Trabajar con la mejor tecnología que hay en el mercado para la creación de dispositivos móviles |
| Entrar a los cinco primeros lugares en ventas de dispositivos móviles en un periodo de dos años | Realizar innovaciones en sus tecnologías como cámaras triples de mayor calidad, implementación de pantallas sin bordes y AMOLED en sus celulares para de esta forma regresar al mercado de los Smartphone. | Proporcionar una garantía por cada Smartphone vendido   |
| Eliminar o disminuir los gastos no necesarios en un 80% en el periodo de un año                 | Regular los gastos producidos, limitando los recursos en actividades no esenciales de la empresa.  | Justificar cualquier gasto hecho en actividades no esenciales                                   |
| Aumentar la producción un 20% durante un año  | Estrategia de incremento en la producción de consolas PlayStation 5 para que se pueda dar abasto a mayor cantidad de usuarios que la competencia.  | Asignar los recursos necesarios al área para la producción eficiente de la consola.             |

*Análisis de posición estratégica y evaluación de acción (matriz PEEA)*

*Posición Estratégica Interna*

*Posición Estratégica Externa*

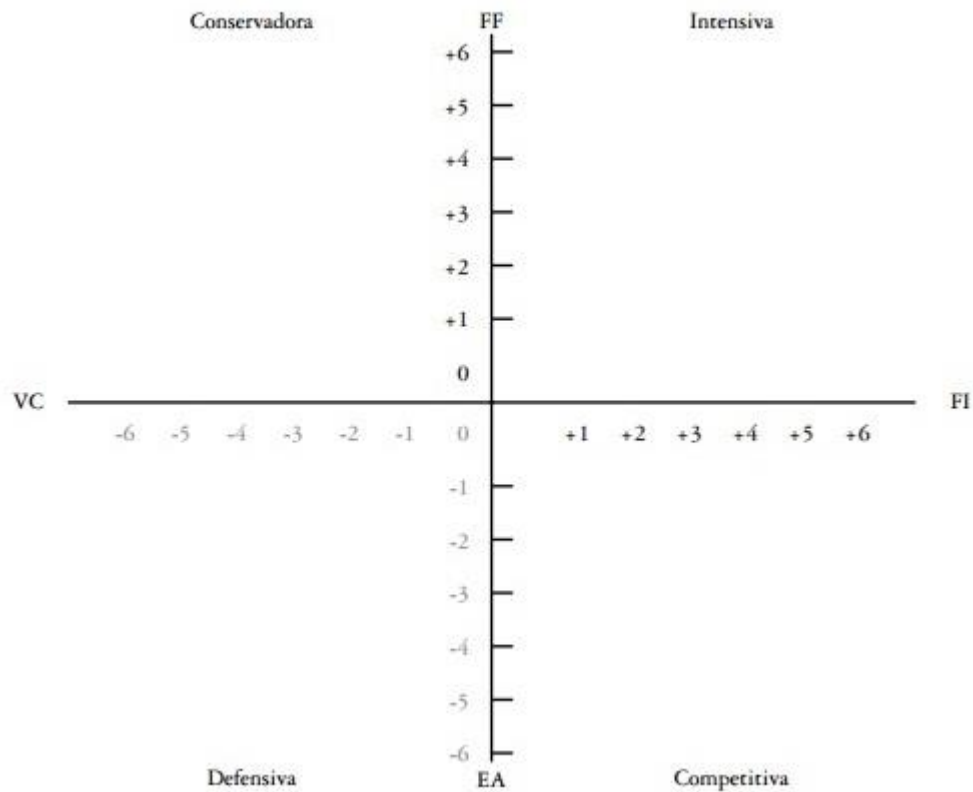
**Fortaleza Financiera (FF)**

**Estabilidad Ambiental (EA)**



|  |      |   |      |
|--|------|---|------|
| <b>Rendimiento sobre la inversión</b>                | 4    | Cambios tecnológicos                                | -3   |
| <b>Apalancamiento</b>                                | 4    | Tasa de inflación                                   | -4   |
| <b>Liquidez</b>                                      | 5    | Variación de la demanda                             | -1   |
| <b>Capital de trabajo</b>                            | 6    | Rango de precios de los productos de la competencia | -2   |
| <b>Flujo de capital</b>                              | 5    | Barreras de ingreso al mercado                      | -2   |
| <b>Facilidad para salir del mercado</b>              | 6    | Presión competitiva                                 | -4   |
| <b>Riesgo involucrado en el negocio</b>              | 3    | Elasticidad de precios de la demanda                | -2   |
| <b>Total</b>   | 4.7  | <b>Total</b>  | -2.6 |
| <b><i>Ventaja Competitiva (VC)</i></b>               |      | <b><i>Fortaleza Industrial (FI)</i></b>             |      |
| <b>Participación en el mercado</b>                   | -1   | Potencial de crecimiento                            | 5    |
| <b>Calidad del producto</b>                          | -1   | Potencial de utilidades                             | 5    |
| <b>Ciclo de vida del producto</b>                    | -2   | Estabilidad financiera                              | 5    |
| <b>Lealtad de los clientes</b>                       | -1   | Conocimiento tecnológico                            | 6    |
| <b>Utilización de la capacidad de la competencia</b> | -3   | Utilización de recursos                             | 5    |
| <b>Conocimiento tecnológico</b>                      | -1   | Intensidad del capital                              | 4    |
| <b>Control sobre proveedores</b>                     | -1   | Productividad, utilización de la capacidad          | 5    |
| <b>Total</b>   | -1.4 | <b>Total</b>  | 5    |

### La matrix PEEA



$$\text{Eje X} = \text{VC} + (\text{FI}) \quad \text{Eje X} = -1.4 + (5) = 3.6$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + (\text{EA}) \quad \text{Eje Y} = 4.7 + (-2.6) = 2.1$$

Interpretación:

Significa que está en excelente posición, ya que cuenta con las suficientes fortalezas, que tiene buenas oportunidades por lo que sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, de diversificación, ya que su vector cae en el sector agresivo.

## Matriz GCB

### La matriz del grupo consultor de Boston

Esta diseñada para mejorar la formación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. Representa en forma grafica las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG; desarrollo la matriz de crecimiento-participación en la cual cada negocio es ubicado en un cuadrante de los cuatro a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos se define el concepto tradicional del ciclo de vida de un producto y se vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento de mercado. Esta representación esta basada en:

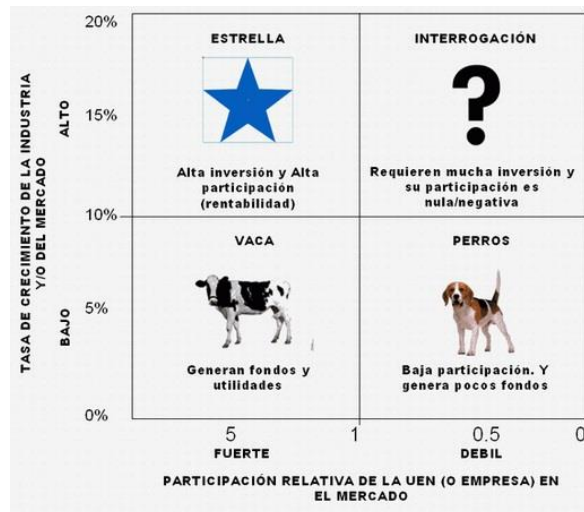
- Vaca
  - Producto con una posición privilegiada por su participación en un mercado de bajo conocimiento.
  - Generan más efectivo, del que puede reinvertir rentablemente de sus propias operaciones.
  - Las vacas de efectivo pueden ser “ordeñadas” para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios que necesitan más recursos
- Interrogacion
  - Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativa pequeña
  - Productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación
  - Requieren de mucho dinero, pero generan poco efectivo.
- Estrella
  - Representan las mejores oportunidades para el crecimiento y a la rentabilidad de la empresa al largo plazo.
  - Tiene una considerable parte de mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar, bastantes inversiones para conservar o reforzar su posición dominante
- Perros
  - Tiene una escasa parte del mercado y compite en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado
  - Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento

### Estrategias por segmento de la matriz BCG

- Vaca
  - Defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, las estrategias de marketing van a reforzar la lealtad de los clientes, esto puede ser a través de regalos, descuentos en compras o brindando un valor añadido a los productos o servicios.
- Perros

- Maximizar las ganancias potenciales reduciendo el mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado, si el producto es muy malo manejarlo.
- Interrogación
  - Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativa pequeña
  - Productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación
  - Requieren de mucho dinero, pero generan poco efectiva
  - Estrategias por segmento de la matriz BCG
  - Si no es posible ganar una buena participación en el mercado, entonces se debe reducir su participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiar por otro.
  - Si es posible ganar mayor participación en el mercado, la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado
- Estrella
  - Se sigue una estrategia de marketing muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esto se ve traducido en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido entra al producto o servicio

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje X. el punto medio del eje X se establece 0.50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado. El eje Y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento se ubican en el eje Y varían de -20 a +20 siendo 0.0 el punto central.



Pasos para la elaboración de la matriz BCG

Cálculo de la tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado

- Representado por el eje vertical
- Desde alto a bajo y desde el 20% al 50% con una media del 10%, porcentajes que son estándares

- Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos 2 años, o de los últimos periodos.

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} \cdot 100$$

Calculo d la participación relativa

- Se traza generalmente en 1 o 0.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja; la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 son los datos estándares

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

La matriz se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria. Indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativo en el mercado. Se refiere a la participación en el mercado de la empresa con relación a su competidor más importante.

## Conclusiones

### **Muños Tomas Gloria Belén**

*Una vez planteados todos los puntos en el trabajo conforme una empresa, verificamos todo el proceso de una planeación detrás, tanto de mercado como financieramente, económicamente incluso factores internos y externos que pueden impactar a una empresa, lo cual nos deja con los conocimientos necesarios para entender lo que hay detrás e incluso en cuestión del emprendimiento, cada modelo, matriz al aplicarlo podemos conocer de una forma más amplia conocer estas estrategias y como punto de referencia, tomamos Sony una de las empresas más grandes y conocidas a nivel mundial, lo cual tuvimos un extenso material para poder trabajar en diferentes escenarios y ver diferentes puntos para adquirir más conocimiento en este curso*

### **Nardo Acevedo Guillermo Uriel**

*En base a todo lo realizado en este proyecto, aprendí que la empresa Sony realmente ha logrado mantenerse estable y funcional a pesar de la situación mundial actual.*

*Para desglosar esta conclusión me estoy basando en todo lo investigado previamente. En primera instancia la empresa Sony ya tiene una gran historia desde su fundación en 1946 en Japón, comenzando su desarrollo de dispositivos y equipos electrónicos. A partir de ahí la empresa continuó expandiéndose y ampliando su gama de productos.*

*A partir de este antecedente la estabilidad económica de la empresa se ha mantenido a un ritmo constante, con una buena posición en el mercado de tecnologías. Pero en el año 2020 la empresa tuvo que realizar un cambio de ritmo tanto en la producción como en la producción y prestación de servicios, adaptándolos al ámbito digital.*

*Gracias a esto no solo se generaron movimientos internos, sino que las variables externas (Competidores y otros factores) también se adaptaron a la situación, generando una necesidad de nuevas medidas y estrategias para no quedarse atrás en estos cambios.*

### **Retana González Allison Paulina**

*Como conclusión podemos afirmar que la planeación estratégica es fundamental para todas las empresas, realizando una buena planeación estratégica se puede principalmente cumplir con los objetivos de la empresa, obteniendo los resultados esperados, así como reducir incertidumbre, prevenir, preparar, tomar decisiones racionales, evitar decisiones improvisadas, disminuir los riesgos y llevar un mejor control.*

*Las empresas necesitan hacer un análisis tanto interno como externo que le permite plantear las estrategias más adecuadas y que se adapten a sus necesidades, estas deben de cumplir con una serie de criterios obtenidos del análisis. Estas estrategias deberán ser planteadas para poder obtener los objetivos esperados.*

*Para poder plantear las estrategias adecuadas es conveniente seguir algún modelo de planeación estratégica y utilizar herramientas que nos ayuden y faciliten el proceso de obtención, estas herramientas pueden ser:*

- MEFI
- MEFE
- FODA
- PEEA
- MPC
- BCG

*Cada una de estas nos ayudaran a diferentes aspectos de la empresa, por su parte la MEFI nos ayudara a analizar y formular estrategias evaluando las debilidades y fortalezas más importantes, tiene como objetivo evaluar las variables e indicarnos si nuestra empresa tiene una buena posición interna o por el contrario se observan un mayor número de debilidades que la ponen en riesgo. MEFE nos permite conocer el ambiente de la empresa sus variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas y con base a esto conocer nuestras oportunidades y amenazas evaluarlas y saber si nuestra empresa compite en un ramo atractivo y dispone de oportunidades externas, o por el contrario la empresa está en una industria poco atractiva y que afronta grandes amenazas externas. La DOFA analiza las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades permitiendo obtener de estos puntos 4 tipos de estrategias DO, FA, FO Y DA. La PEEA permite a la empresa conocer hacia donde se deben encaminar sus estrategias para conseguir un equilibrio en el mercado, muestra el tipo de estrategias que necesita la organización. La MCP nos permite identificar los competidores más importantes de una empresa e informar sus fortalezas y debilidades y así conocer los competidores más amenazadores y los competidores más débiles.*



**Rodríguez Rojas Luis Héctor**

*La empresa Sony es una de las más fuertes competidoras en un ramo de tecnología, dispone de buenas oportunidades externas y es poseedora de una posición interna fuerte; Samsung es una de sus principales competidoras y amenazas, ya que rivaliza en distintos aspectos tecnológicos como estratégicos.*

*Sony es una empresa con una excelente posición en el mercado, ya que cuenta con suficientes fortalezas para competir, al igual que tiene buenas oportunidades por lo que sus estrategias tienen fuerte penetración en el mercado.*

### **Victoria Rodríguez Ericka Carolina**

*En el actual proyecto escolar para reforzar los reconocimientos de la materia de planeación estratégica, me he dado cuenta y aprendí un poco más desde los indicios de una empresa hasta los finales, planeación, control, etc. empezando por la misión que es lo que debe de llevar, como lo debe llevar debe de estar diseñada para dar a entender la motivación, dirección general, imagen, filosofía para guiar la empresa y los propósitos de la empresa. Así como los componentes de la evaluación externa y sus fuerzas clave, en resumen, sus fuerzas económicas, sociales, políticas, etc. Un ejemplo claro de las fuerzas económicas todos estos cambios económicos en los países de residencias como las fuerzas sociales de una empresa culturas que es lo que llevan de actitudes de este país, la confianza que tienen en el gobierno, programas de seguridad nacional, el ingreso per capital en una de estas que mencione como fuerzas políticas todas las leyes que favorecen como impuestos, leyes de protección ambiental como toman provecho y les afecta directa e indirectamente a las empresas, igual en las fuerzas tecnológicas como les afecta directamente una empresa y les ayuda a mejorar o empeorar dependiendo si no se adaptan a estas fuerzas tecnológicas de hoy en día.*

*Mencionado esto la auditoria es un punto importante en la empresa porque ayuda a facilitar los procedimientos y ver que todo funcione como va planeado y no se pueda saltar esta auditoria porque puede llevar un mal funcionamiento de la empresa y los productos o los servicios no se entregan a tiempo, tiene defectos y demás situaciones es un punto que se debe de tener en cuenta más que los demás creen para que todo salga bien en el funcionamiento de la empresa.*

*Y en cuestión de matrices considero que la más importante hoy en día en mi opinión siento que es la matriz DOFA de nueve cuadrantes y es una manera para saber cómo está la empresa, la situación para diagnosticar a la empresa y como realizar estrategias de aprovechar para reducir impactos y aprovechar situaciones y demás, creo que es una buena matriz para realizar el diagnóstico de la empresa.*

*Y por último pero menos importante ver como todas las áreas de las empresas deben llevar ciertas áreas para el funcionamiento de la empresa como marketing, publicidad , contabilidad , finanzas , ventas , almacén e inventarios , y como una área no puede actuar sin otra, porque ya sería un caos, ventas no puede actuar sin contabilidad o sin finanzas porque debe saber hasta dónde debe llevar , marketing no puede funcionar sin tomar en cuenta almacén porque se puede haber menos stock de lo que se va promocionar, todas van de la mano pero ninguna puede influir sobre la otra, esto debemos de tener en claro porque tampoco se trata de las áreas de ventas le diga a producción haz esto o no lo hagas, no pueden actuar una sobre la otra pero tampoco pueden tomar decisiones sin tomar en cuenta a la otra área.*

### **Conclusión del equipo**

*Llegamos a la conclusión de que la empresa Sony aún mantiene su posición de ser uno de los principales proveedores de dispositivos electrónicos en el mercado a pesar de los contratiempos emergentes durante el año 2020.*

*Sin embargo, del gran peso en la economía y en el mercado, esto también genero la oportunidad para innovar y optimizar áreas que ya eran usadas, pero no a gran escala, como por ejemplo el comercio electrónico.*

*Con base en los resultados generados por las matrices aplicadas podemos representar la situación actual de la empresa en 2 secciones: Externa e Interna.*

*En la sección interna descubrimos que la empresa Sony es poseedora de una fuerte estructura interna, ya que esto le permitió adaptar su plan de trabajo a las condiciones actuales.*

*En la sección externa, gracias a los resultados de las matrices MEFE y MPC, podemos observar que Sony esta compitiendo en un ramo atractivo y que dispone de buenas oportunidades. Siendo uno de los lideres del mercado electrónico contra su principal competidor Samsung, así como un rival en el área de videojuegos con Microsoft.*

*Con toda esta información recabada surgió la oportunidad de generar algunos objetivos, estrategias y políticas, para la modificación de su plan de trabajo actual con el fin de mejorar su rendimiento actual y reducir los posibles contratiempos que se puedan presentar.*

## Anexos

## Referencias

CUÁLES SON MIS DERECHOS AL COMPRAR EN LÍNEA? (2018).  
<https://blog.finerio.mx/blog/cuales-son-mis-derechos-al-comprar-en-linea>.

Lo que la pandemia se llevó: ¿cómo ha cambiado la economía mundial en seis meses? (2020). France 24. <https://www.france24.com/es/econom%C3%ADa-y-tecnolog%C3%ADa/20200912-lo-que-la-pandemia-se-llev%C3%B3-c%C3%B3mo-ha-cambiado-la-econom%C3%ADa-mundial-en-seis-meses>

SoloTendencias. (2020, 17 julio). Tendencia en Celulares en el 2020 y 2021.  
[https://solotendencias.net/5-tendencia-en-celulares-que-estan-en-el-2020.html#Inteligencia\\_Artificial](https://solotendencias.net/5-tendencia-en-celulares-que-estan-en-el-2020.html#Inteligencia_Artificial)

Consumidor, P. F. (s. f.). Derechos del consumidor en la era digital. gob.mx. Recuperado 16 de noviembre de 2020, de  
<https://www.gob.mx/profeco/articulos/derechos-del-consumidor-en-la-era-digital-99606?idiom=es>

Red R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégicas. Pearson.

### **Sony México.**

Sony México. (2006). Retrieved 14 October 2020, from  
[https://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Sony\\_de\\_Mexico\\_SA\\_de\\_CV\\_PNC\\_2006.pdf](https://www.pnc.org.mx/wp-content/uploads/download-manager-files/Sony_de_Mexico_SA_de_CV_PNC_2006.pdf)

### **Información corporativa**

Información corporativa| Sony. (2020). Retrieved 13 October 2020, from  
<https://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/executive/>

### **Aparatos y componentes electrónicos: celulares, audio, TVs | Sony MX**

Aparatos y componentes electrónicos: celulares, audio, TVs | Sony MX. (2020). Retrieved 14 October 2020, from <https://www.sony.com.mx/>

### **Guix, P.**

Guix, P. (2020). Análisis de la competencia: ejemplo de cómo debe realizarse. Retrieved 15 October 2020, from <https://blog.enzymeadvisinggroup.com/analisis-de-la-competencia-ejemplo>

### **Análisis de competidores — Emprende A Conciencia**

Análisis de competidores — Emprende A Conciencia. (2020). Retrieved 15 October 2020, from <https://www.emprendeaconciencia.com/competitor-analisis>

### **PlayStation® Official Site - PlayStation Console, Games, Accessories**

PlayStation® Official Site - PlayStation Console, Games, Accessories. (2020). Retrieved 15 October 2020, from <https://www.playstation.com/es-mx/?smcid=gwo>

### **Contacto**

Directorio (2020). Retrieved 14 October 2020, from <http://directorio.infochannel.info/compania.php?id=405>

### **Análisis de consumidores**

Análisis de consumidores —. (2015). Retrieved 14 October 2020, from <https://es.slideshare.net/egusquiza2793/sony-51676118>

### **Historia de la compañía**

Historia. Y biografía (2019). . Retrieved 14 October 2020, from <https://historia-biografia.com/historia-de-sony/>