



3

LA EVALUACIÓN EXTERNA



DESCRIPCIÓN DEL CAPÍTULO

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

EJERCICIO PRÁCTICO 3A

Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

EJERCICIO PRÁCTICO 3B

La búsqueda en Internet

EJERCICIO PRÁCTICO 3C

Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

EJERCICIO PRÁCTICO 3D

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

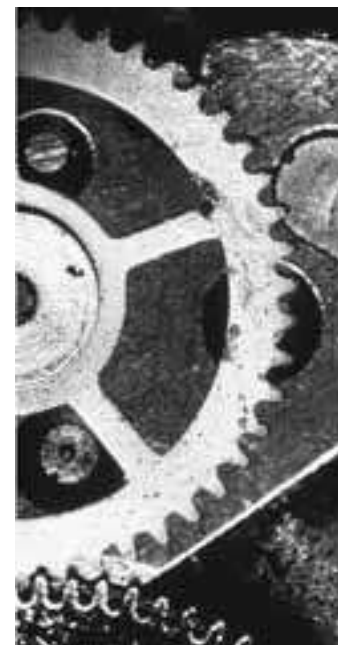
EJERCICIO PRÁCTICO 3E

Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

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

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



CITAS TRASCENDENTES

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

GEORGE SALK

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

WILLIAM COHEN

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

IAN C. MACMILLAN

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

BRUCE HENDERSON

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

ROBERT H. WATERMAN, JR.

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

GEORGE PATTON

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

NEILS BOHR

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

ELBERT HUBBARD

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



LA NATURALEZA DE UNA AUDITORÍA EXTERNA

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

VISITE LA RED

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

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

Fuerzas externas clave

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

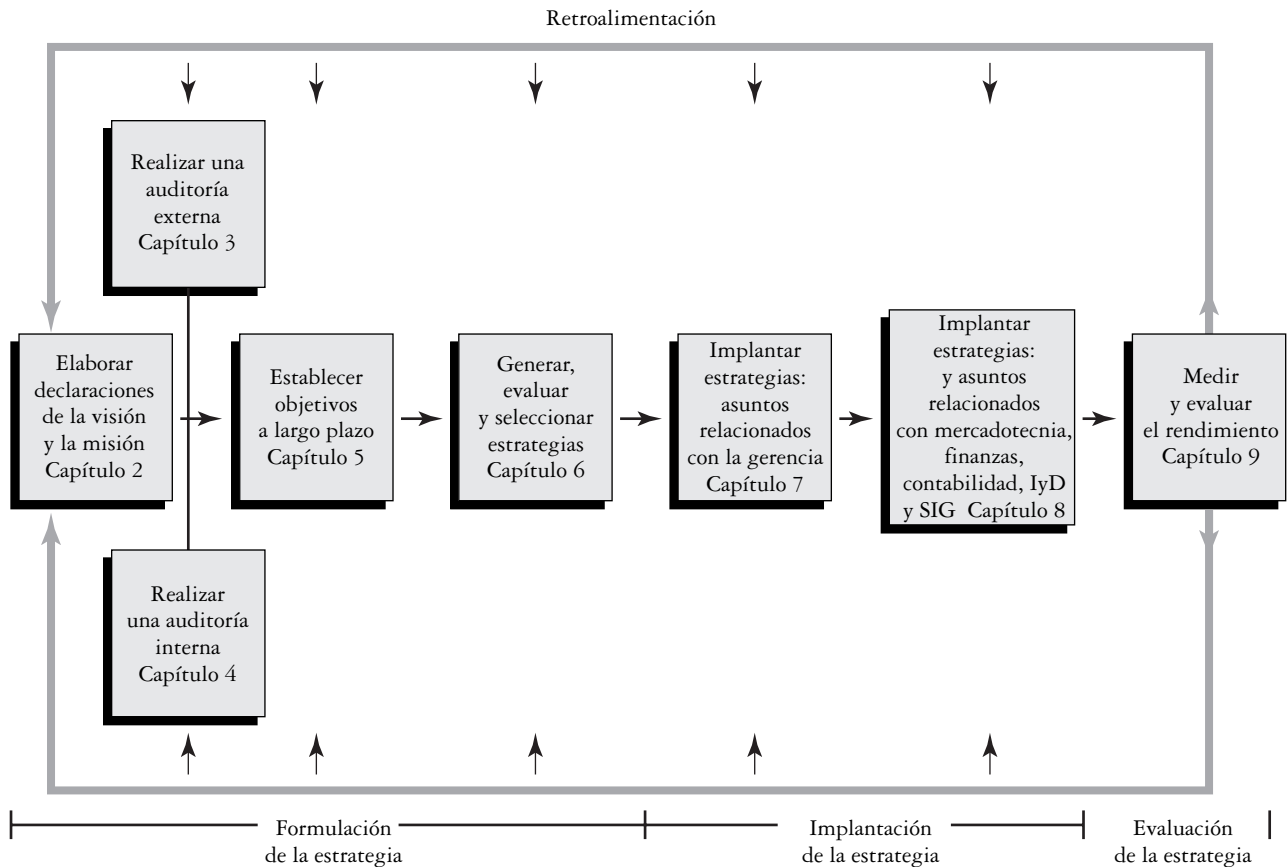
Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las estrategias de segmentación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

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

El proceso de realizar una auditoría externa

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

FIGURA 3-1
Un modelo integral de dirección estratégica



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

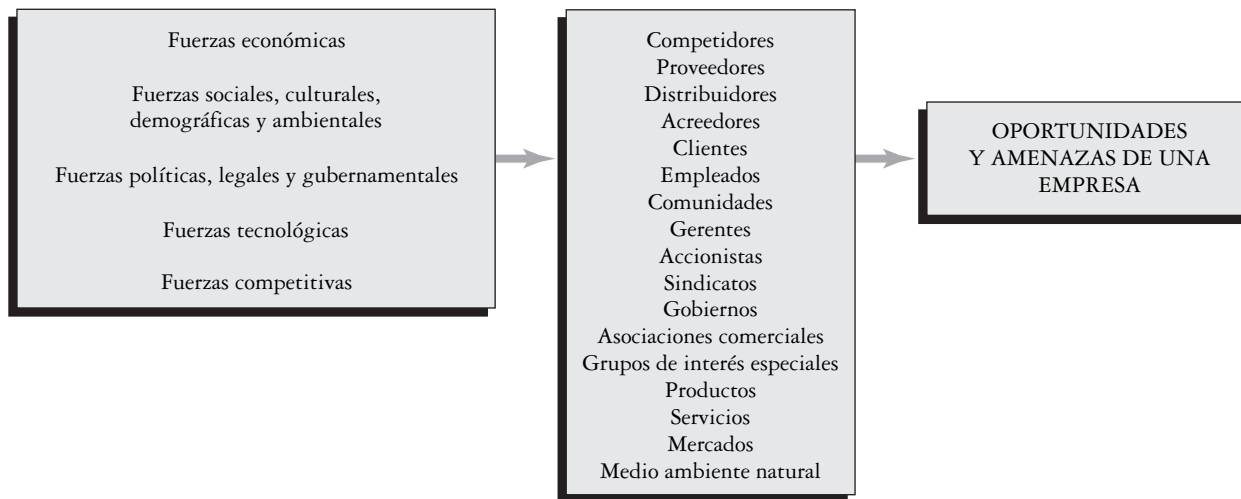
Una vez que se recaba la información, se debe asimilar y evaluar. Se requiere una reunión o una serie de reuniones de gerentes para identificar, en forma conjunta, las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Estos factores externos clave se deben anotar en forma de listado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

VISITE LA RED

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

FIGURA 3-2

Relaciones entre las fuerzas externas clave y una empresa



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

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



FUERZAS ECONÓMICAS

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

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

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

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

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

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

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

VISITE LA RED

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

TABLA 3-1 Variables económicas clave que deben vigilarse

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

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

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

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

Economía rusa

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

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



FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La frontera entre México y Estados Unidos

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

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

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

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

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

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

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



FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

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



PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

¿Contamina su empresa el aire o el agua?

AIRE

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

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

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

AGUA

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

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

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

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

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

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



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Deben las ventas por Internet permanecer libres de impuestos?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

www.findlaw.com
www.lawguru.com
www.freeadvice.com
www.nolo.com
www.lectlaw.com
www.abanet.org

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

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

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

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

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

Rusia

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

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

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

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

TABLA 3-3 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

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

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

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

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

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



FUERZAS TECNOLÓGICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



FUERZAS COMPETITIVAS

VISITE LA RED

Comunica la importancia de recabar información sobre los competidores. Este sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave sobre los sistemas de inteligencia.
www.fuld.com

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

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

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

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

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

Programas de inteligencia competitiva

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

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

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

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

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

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

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

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

TABLA 3-5 Preguntas clave sobre los competidores

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

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

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

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

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

VISITE LA RED

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

www2.hawaii.edu/uhhilo/strategic

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

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

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

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

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

Cooperación entre competidores

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

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

VISITE LA RED

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

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

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

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

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

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



ANÁLISIS COMPETITIVO: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

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

FIGURA 3-3

El modelo de las cinco fuerzas de competencia

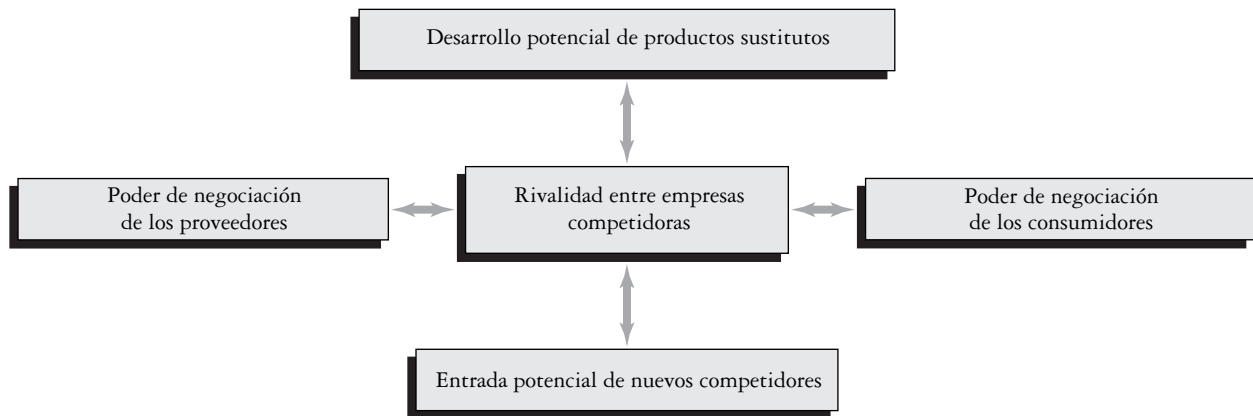


TABLA 3-6 Intensidad de la competencia entre empresas en diferentes industrias-resultados del año 2001

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

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

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

Rivalidad entre empresas competidoras

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

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

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

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

Entrada potencial de nuevos competidores

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

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

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

Desarrollo potencial de productos sustitutos

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

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

Poder de negociación de los proveedores

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

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

Poder de negociación de los consumidores

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



FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA

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

TABLA 3-7 Fuentes excelentes de información en Internet

I. INVESTIGACIÓN SOBRE INVERSIONES

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

II. BUSCADORES

Alta Vista → www.altavista.com
 Deja News → www.dejanews.com
 DogPile → www.dogpile.com
 Excite → www.excite.com
 HotBot → www.hotbot.com
 InfoSeek → www.go.com
 Lycos → www.lycos.com
 Metacrawler → www.metacrawler.com
 WebCrawler → www.webcrawler.com
 Yahoo! → www.yahoo.com

III. DIRECTORIOS

Argus Clearinghouse → www.clearinghouse.net
 BigBook → www.bigbook.com
 ComFind → www.allbusiness.com
 Thomas Publishing Co. → www.thomaspublishing.com
 Competitive Intelligence Guide → www.fuld.com

IV. NOTICIAS, REVISTAS Y PERIÓDICOS

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

V. GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS

Better Business Bureau → www.bbb.org
 Census Bureau → www.census.gov

Continúa

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

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

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

Internet

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

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



EL PRONÓSTICO COMO HERRAMIENTA Y SUS TÉCNICAS

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

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

VISITE LA RED

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

TABLA 3-8 Sitios Web importantes para la planeación estratégica

I. ACADÉMICOS

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

II. CONSULTORES

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

Continúa

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

6. FULD & COMPANY—www.fuld.com

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

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

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

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

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

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

Realización de suposiciones

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

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

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



EL RETO GLOBAL

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

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

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

Corporaciones multinacionales

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

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

Globalización

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



PERSPECTIVA GLOBAL

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

China: oportunidades y amenazas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

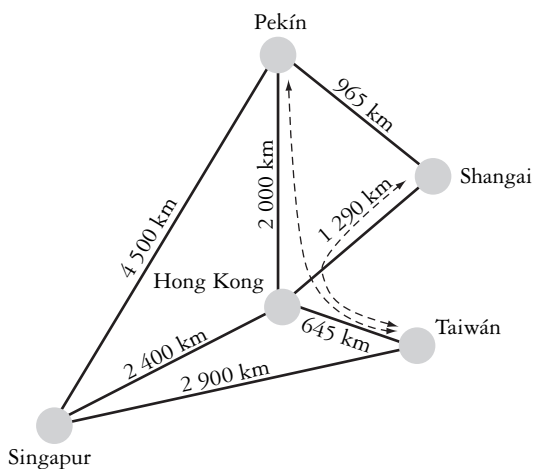
1. Las empresas extranjeras pueden obtener una mayor participación en las empresas de teléfonos móviles.
2. Los impuestos sobre los productos de tecnología de vanguardia se reducirán en forma paulatina y se eliminarán para el 2005.
3. Los aranceles de importación sobre los automóviles disminuirán del 90% correspondiente en la actualidad al 25% para mediados del 2006.
4. Los bancos extranjeros podrán establecer operaciones con empresas chinas en moneda china.
5. Los bancos extranjeros podrán operar en cualquier parte de China para el 2006.
6. Las empresas extranjeras podrán tener una participación del 49% en los valores de empresas conjuntas para el 2004.
7. Las afianzadoras extranjeras podrán ser propietarias de operaciones en China.
8. La distribución de petróleo a minoristas se abrirá en China para el 2004.²⁰

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

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

FIGURA 3—4

Ubicación estratégica de Hong Kong



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

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

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

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

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

TABLA 3-10 Una matriz de perfil competitivo

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

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

CONCLUSIÓN

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

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

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



TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

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

PREGUNTAS DE REPASO

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

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

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

REFERENCIAS

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

LECTURAS ACTUALIZADAS

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

EJERCICIOS PRÁCTICOS

EJERCICIO PRÁCTICO 3A ►

Elaboración de una matriz EFE para American Airlines (AMR)

PROPÓSITO

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

INSTRUCCIONES

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

PROPÓSITO

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

INSTRUCCIONES

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

PROPÓSITO

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

INSTRUCCIONES

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

EJERCICIO PRÁCTICO 3B ►

La búsqueda en Internet

EJERCICIO PRÁCTICO 3C ►

Elaboración de una matriz EFE para mi universidad

**EJERCICIO
PRÁCTICO 3D ►**

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

**EJERCICIO
PRÁCTICO 3E ►**

Elaboración de una matriz de perfil competitivo para mi universidad

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

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

PROPÓSITO

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

INSTRUCCIONES

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

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

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

PROPÓSITO

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

INSTRUCCIONES

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

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

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

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