

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir cómo llevar a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Analizar 10 de las principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones: económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas.
3. Identificar las fuentes clave de información externa, entre ellas Internet.
4. Analizar las importantes herramientas de pronóstico que se utilizan en la administración estratégica.
5. Analizar la importancia de estar alerta ante las tendencias y los acontecimientos externos.
6. Explicar cómo desarrollar una matriz EFE.
7. Explicar cómo desarrollar una matriz de perfil competitivo.
8. Analizar la importancia de realizar labores de inteligencia competitiva.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre los competidores.
10. Analizar el entorno económico de Rusia.
11. Analizar el desafío internacional que enfrentan las empresas estadounidenses.
12. Analizar el grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos en relación con el análisis competitivo.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 3A
Desarrollar una matriz EFE para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 3B
La evaluación externa

Ejercicio experiencial 3C
Desarrollar una matriz EFE para mi universidad

Ejercicio experiencial 3D
Desarrollar una matriz de perfil competitivo para Google (GOOG)

Ejercicio experiencial 3E
Desarrollar una matriz de perfil competitivo para mi universidad

“Citas notables”

Si usted no es más veloz que su competidor, su situación es difícil de sostener, pero si apenas es la mitad de rápido, es irrecuperable.

George Salk

Las oportunidades y amenazas que existen en cualquier situación siempre sobrepasan los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. Por eso, la estrategia es, en esencia, un problema de asignación de recursos. Para que la estrategia tenga éxito, hay que asignar la mayor cantidad de recursos a una oportunidad decisiva.

William Cohen

Las organizaciones siguen las estrategias que cambiarán el curso normal de los acontecimientos en la industria y forjarán nuevas condiciones para desventaja de los competidores.

Ian C. Macmillan

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

Bruce Henderson

Si todos piensan de manera similar, entonces alguien no está pensando.

George Patton

La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio.

Charles Darwin

Nada concentra mejor la mente que la visión constante de un competidor que quiere borrarle del mapa.

Wayne Calloway

El presente capítulo examina las herramientas y los conceptos necesarios para realizar una auditoría externa de administración estratégica (que algunas veces se llama *sondeo del entorno* o *análisis industrial*). Una *auditoría externa* se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la emigración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores. Una auditoría externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas. Este capítulo ofrece un marco práctico para reunir, asimilar y analizar la información externa. También se presenta el enfoque de la organización industrial (I/O) en torno a la administración estratégica.

VISITE INTERNET

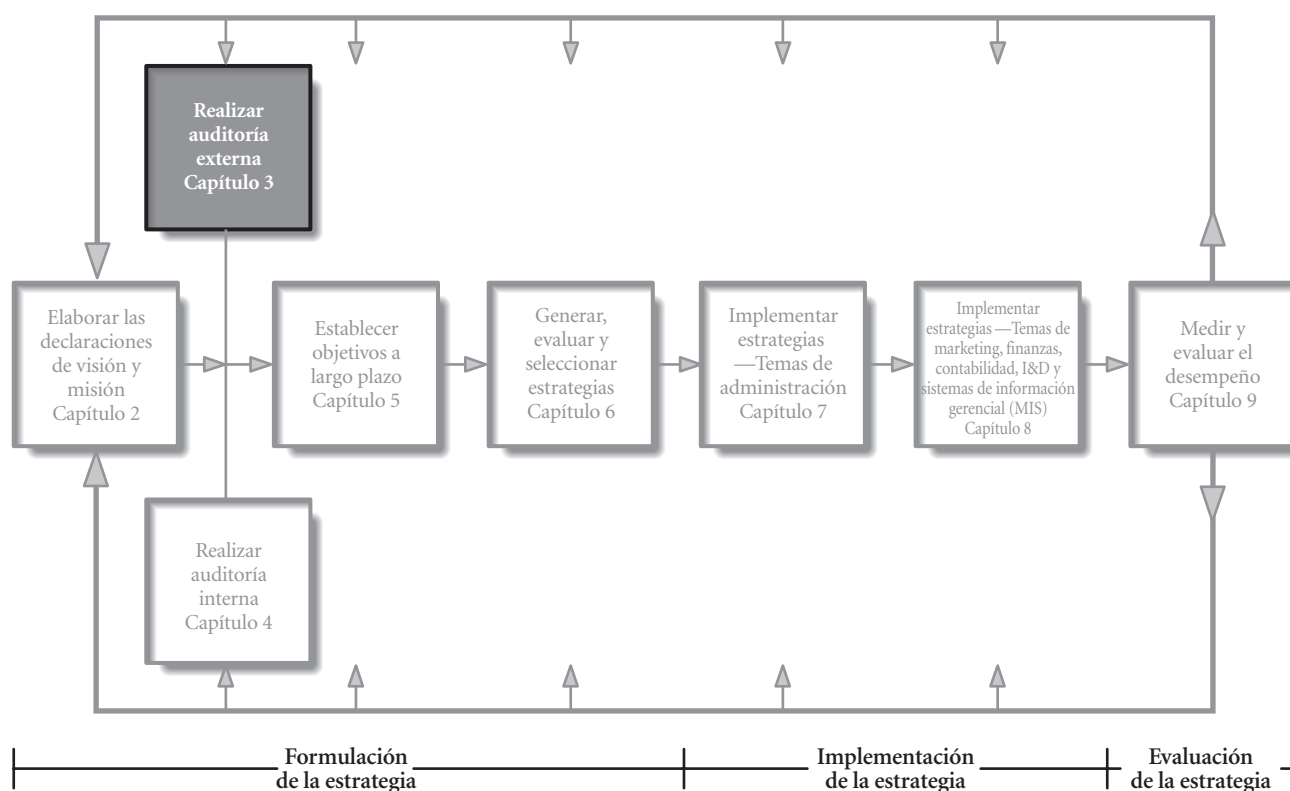
Revela cómo evolucionó la planeación estratégica a partir de la planeación a largo plazo y el sondeo del entorno (auditoría o evaluación externa).
(horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/strategic.asp#planning)

La naturaleza de una auditoría externa

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término *finito*, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. La figura 3-1 ilustra cómo la auditoría externa se ajusta dentro del proceso de la administración estratégica.

FIGURA 3-1

Modelo completo de la administración estratégica



Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* se clasifican en cinco amplias categorías: 1. fuerzas económicas; 2. fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. fuerzas tecnológicas y 5. fuerzas competitivas. En la figura 3-2 se presentan las relaciones de estas fuerzas con la organización. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo.

Los cambios en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender. Las fuerzas externas afectan directamente a los proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite a las organizaciones desarrollar una misión clara, formular estrategias para lograr objetivos a largo plazo y desarrollar políticas para lograr objetivos anuales.

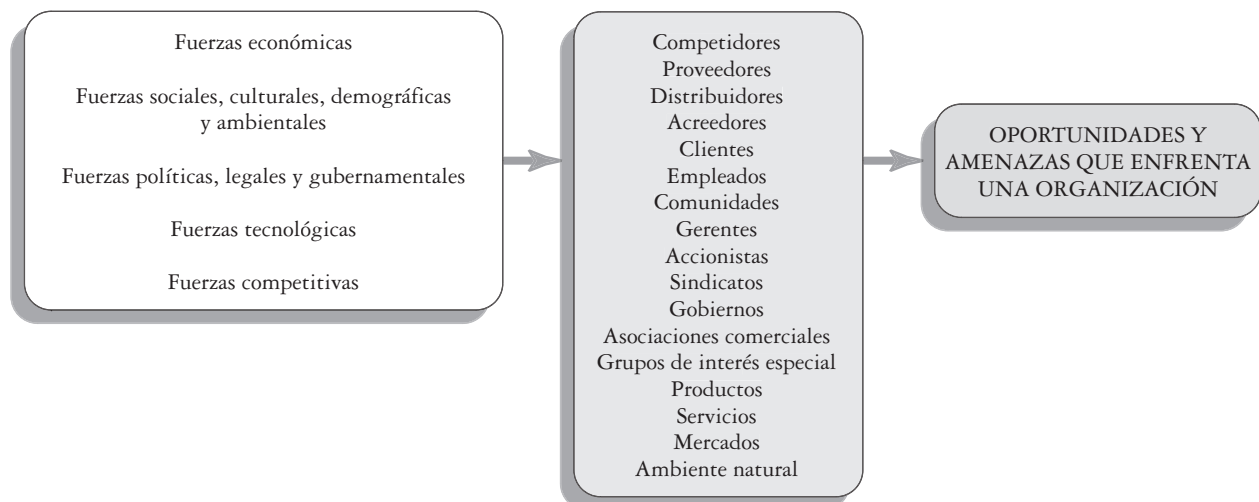
La creciente complejidad de la actividad comercial actual se evidencia por el creciente número de países que están desarrollando la capacidad y voluntad de competir intensamente en los mercados mundiales. Las empresas y los países de todo el mundo están dispuestos a aprender, adaptarse, innovar e inventar para competir con éxito en el mercado. Actualmente, en Europa y en el Lejano Oriente hay más nuevas tecnologías competitivas que nunca antes. Las empresas estadounidenses ya no podrán derrotar a sus competidores extranjeros con facilidad.

El proceso de realizar una auditoría externa

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

FIGURA 3-2

Relaciones de las fuerzas externas clave con la organización



VISITE INTERNET

Describe el proceso de auditoría externa en un ambiente universitario. (horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp)

Para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Es conveniente pedir a los individuos que estén atentos a diversas fuentes clave de información —como periódicos, revistas y publicaciones especializadas en el sector comercial— y que envíen informes de sus sondeos de manera periódica a un comité de gerentes cuya tarea sea llevar a cabo la auditoría externa. Este método suministra un continuo flujo de información estratégica oportuna y permite que muchos individuos participen en el proceso de auditoría externa. Internet es otra valiosa fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez reunida la información, hay que asimilarla y evaluarla. Se necesitará de una reunión —o de varias— entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía. Estos factores externos clave deben anotarse en rotafolios o en un pizarrón. Si se pide a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados otorgando 1 a la oportunidad/amenaza más importante y así hasta llegar a 20 para la oportunidad/amenaza menos importante, se obtendrá una lista de tales factores ordenados según su prioridad. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores a menudo son un factor crítico de éxito. Otras variables utilizadas con frecuencia incluyen la participación de mercado, la variedad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hace hincapié en que estos factores externos clave deben ser: 1. importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo, 2. mensurables, 3. aplicables a todas las empresas competidoras, 4. jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones.¹ La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse por toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas constituyen factores externos clave.

El enfoque de la organización industrial (I/O)

El enfoque de la *organización industrial* (I/O) sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque I/O, como Michael Porter, sostienen que las fuerzas de la industria determinan, antes que otro factor, el desempeño de la organización. El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se presenta más adelante en este capítulo, es un ejemplo de la perspectiva I/O, la cual se enfoca en analizar fuerzas externas y variables de la industria como sustento para lograr y conservar la ventaja competitiva. Según los partidarios del enfoque I/O, la ventaja competitiva se determina en primera instancia por el posicionamiento competitivo dentro de una industria. Administrar estratégicamente desde la perspectiva I/O supone que las empresas se esfuercen por competir en industrias atractivas, eviten las industrias débiles o vacilantes y comprendan totalmente las relaciones entre los factores externos clave dentro de esa atractiva industria. Las investigaciones del enfoque I/O se realizaron sobre todo de la década de 1960 a la de 1980, y hoy constituyen una contribución importante para nuestra comprensión sobre cómo lograr una ventaja competitiva.

Los teóricos del enfoque I/O sostienen que la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados. El desempeño de la empresa, afirman, en esencia se basa más en las propiedades de la industria —como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación

de productos y el nivel de competitividad— que en los recursos, las capacidades, la estructura y sus operaciones internas. Los resultados de la investigación sugieren que aproximadamente el 20% de la rentabilidad de una empresa se explica por la industria, mientras que un 36% de las variaciones en la rentabilidad se atribuyen a factores internos de la empresa (véase el análisis de RBV en el siguiente capítulo).²

El enfoque I/O ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. Sin embargo, no es una cuestión de determinar si los factores externos o los internos son más importantes para lograr y mantener la ventaja competitiva. La clave para asegurar y conservar la ventaja competitiva consiste en integrar y comprender de manera efectiva *tanto* los factores externos *como* los internos. De hecho, como se analizará el capítulo 6, equiparar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas constituye la base para una formulación exitosa de la estrategia.

Fuerzas económicas

El número cada vez mayor de hogares con doble ingreso se está convirtiendo en la tendencia económica en Estados Unidos. Los individuos conceden mucha importancia al tiempo. Asuntos como un servicio cada vez mejor para el cliente, la disponibilidad inmediata, productos que no causen problemas y servicios de mantenimiento y reparación confiables adquieren cada día más importancia. En la actualidad, los estadounidenses están más dispuestos que nunca a pagar por un buen servicio si con ello reducen los inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye. Cuando los precios de las acciones aumentan, también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecientan. En la tabla 3-1 se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

VISITE INTERNET

Ofrece un excelente relato del proceso de administración estratégica de la NASA, en especial de sus actividades de evaluación externa. Presenta su plan estratégico completo con un impresionante relato e ilustraciones acerca de cómo realizar la planeación estratégica.
(www.hq.nasa.gov/office/nsptoc.htm)

TABLA 3-1 Variables económicas clave a las que se debe estar atento

El cambio de un país a una economía de servicios	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de crédito	Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingreso disponible	Diferencias de ingresos por región y grupos de consumidores
Tendencia de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de dinero	Políticas fiscales
Déficit del presupuesto gubernamental federal	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumos	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias del desempleo	Políticas de las coaliciones de los países menos desarrollados
Niveles de productividad del trabajador	
Valor del dólar en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas de otros países	

Las tendencias en el valor del dólar tienen efectos significativos y desiguales en las empresas en diferentes industrias y ubicaciones. Por ejemplo, las industrias farmacéutica, de turismo, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales resultan especialmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Por otra parte, las industrias agrícola y petrolera se ven perjudicadas cuando el dólar sube frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Por lo general, un dólar fuerte o costoso hace más caros los productos estadounidenses en los mercados extranjeros, lo cual agrava el déficit comercial de EUA. Cuando el valor del dólar disminuye, las empresas orientadas al turismo se benefician porque entonces los estadounidenses viajan menos a otros países, mientras que los extranjeros viajan más a Estados Unidos.

Un valor bajo del dólar significa menos importaciones y más exportaciones para Estados Unidos, y esto impulsa la competitividad de las empresas de ese país en los mercados mundiales. En 2005, el dólar cayó a su nivel más bajo en cinco años frente al euro y el yen, con lo que los productos estadounidenses se volvieron más baratos para los consumidores extranjeros y se combatió la deflación gracias a que los precios de las importaciones se elevaron. Sin embargo, las empresas europeas como Volkswagen AG, Nokia Corp. y Michelin se quejaron de que un euro fuerte afecta su desempeño financiero. El bajo valor del dólar beneficia a la economía estadounidense de muchas maneras. Primero, ayuda a evitar los riesgos de deflación en Estados Unidos y también reduce el déficit comercial de ese país. Además, un valor bajo del dólar incrementa las ventas al extranjero y con ello las utilidades de las empresas nacionales gracias a las ganancias promovidas por esta divisa, y alienta a los demás países a bajar sus tasas de interés y a relajar su política fiscal, lo que estimula la expansión económica a nivel mundial. Algunos sectores, como el energético, de materiales, de tecnología, del cuidado de la salud y el de los artículos básicos de consumo, resultan en particular beneficiados cuando el valor del dólar es bajo. De hecho, los fabricantes en muchas industrias nacionales se ven favorecidos con un dólar débil, el cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y a eliminar los descuentos. A las empresas estadounidenses cuyas ventas en el extranjero son cuantiosas, la presencia de un dólar débil las favorece enormemente.

En 2004, 10 países de Europa oriental, los Balcanes y el Mediterráneo se unieron a la Unión Europea (UE), que para entonces contaba ya con 12 miembros. Estos países adoptaron el euro como su moneda. Sin embargo, Suecia ha rechazado el euro como su moneda oficial a pesar de que es miembro de la UE desde 1994. Dinamarca y Gran Bretaña han aplazado hasta 2006 el voto sobre adoptar o no el euro. Algunas naciones europeas están teniendo problemas para cumplir con las exigencias del euro de que cada país miembro mantenga su déficit del presupuesto federal por debajo del 3% del producto interno bruto (PIB). Alemania y Francia han violado de manera ostensible este requisito desde 2001, a pesar de que en 1997 fueron quienes exigieron con mayor vehemencia la disciplina en el presupuesto como condición para ser miembro de la UE. En ambos países el déficit asciende aproximadamente al 4% del PIB.

Cada día hábil, miles de trabajadores estadounidenses reciben la noticia de que perderán su empleo. Los más de 500,000 despidos anuales por parte de las empresas estadounidenses en la década de 1990 dieron como resultado el uso frecuente de términos como *reducción de personal*, *redimensionar* y *dejar de reclutar*. Las empresas europeas también están haciendo recortes de personal. Estados Unidos y las economías mundiales enfrentan un prolongado periodo de expansión inflacionaria lenta y reducida, exceso de capacidad global, desempleo elevado, guerras de precios y una creciente competitividad. Miles de trabajadores despedidos se están viendo forzados a emprender negocios para ganarse la vida. Estados Unidos se vuelve cada día más empresarial.

Este nivel económico de vida varía considerablemente entre ciudades y países, hecho que representa una oportunidad o una amenaza para empresas e individuos que se reubican o construyen nuevas instalaciones en nuevas áreas. Observe en la tabla 3-2 que el costo de vida en Río de Janeiro es de menos de la mitad que el de Tokio. Toronto tiene casi el mismo costo de vida que Atlanta. En Londres es un 19% más alto que en la ciudad de Nueva York, mientras que el de Boston es alrededor de un 25% más bajo.

TABLA 3-2 El costo de vida en varias ciudades del mundo

CIUDAD	ÍNDICE DE COSTO TOTAL	RENTA MENSUAL DE UN DEPARTAMENTO DE DOS HABITACIONES EN UNA BUENA ZONA	TAZA DE CAFÉ CON SERVICIO
Tokio	130.7	\$4,536	\$4.76
Londres	119.0	3,019	3.11
Nueva York	100.0	3,500	3.30
Sydney	91.8	1,381	2.42
Chicago	84.5	2,300	2.10
San Francisco	84.3	2,100	3.52
Boston	76.4	1,750	2.90
Atlanta	72.9	1,250	1.71
Toronto	71.8	1,383	2.11
Río de Janeiro	59.3	1,366	0.94

Fuente: Adaptado de Nelly Spors, "Keeping Up with Yourself", *Wall Street Journal*, 11 de abril de 2005, p. R4.

La economía de Rusia

De acuerdo con el *Wall Street Journal*, la burocracia política en Rusia dificulta el progreso económico, el libre comercio y la iniciativa empresarial.³ Actualmente, los empresarios rusos que no se muestran favorables a los gobiernos locales se ven sometidos a auditorías fiscales, multas excesivas e inspecciones en sus negocios, y con frecuencia se ven forzados a la cerrar estos últimos. Desde que asumió el poder en 2000, el presidente Vladimir Putin ha debilitado gradualmente las incipientes instituciones democráticas al reprimir a los medios de comunicación masiva, llenar el Parlamento de partidos a favor del Kremlin y abolir las elecciones gubernamentales.⁴ Actualmente es más probable que los empresarios rusos sean víctimas de acciones ilegales por parte de funcionarios y policías que de los mismos criminales. Los gobernadores locales en Rusia aún son en gran parte antiguos líderes comunistas que conceden privilegios abrumadores a las empresas en las que tienen un interés personal, mientras que la mayoría de las empresas privadas independientes luchan por sobrevivir.

Gazprom, el monopolio ruso de la gasolina administrado por el Estado, compró en 2005 el periódico más importante del país, *Izvestia*, con lo cual se afianzó aún más el dominio del Kremlin sobre los medios de comunicación masiva. Esta adquisición, junto con el desmembramiento y la nacionalización parcial de OAO Yukos, la entidad que alguna vez fue la productora más importante de petróleo de Rusia, ha debilitado la confianza de las empresas y retrasado el crecimiento económico de ese país.⁵ "Rusia recibe solamente alrededor de \$65 per cápita en inversión extranjera directa anual, en tanto que Hungría recibe \$220; los posibles inversionistas dicen que los desalienta la burocracia corrupta de Rusia, su débil Estado de derecho y la ambigüedad de los derechos de propiedad."⁶ En 2004, las naciones con mayor inversión extranjera directa en Rusia, en miles de millones de dólares, fueron Chipre (\$10.1), Holanda (\$8.8), Estados Unidos (\$4.3), Alemania (\$2.6) y el Reino Unido (\$1.6).

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro. De cualquier manera, Estados Unidos es más diverso en la actualidad de lo que era en el pasado, y el mañana promete cambios aún más notorios.

La población de Estados Unidos es cada vez más vieja y menos caucásica. Los miembros de mayor edad entre los 76 millones de *baby boomers* estadounidenses planean retirarse en 2011, y esto tiene a los legisladores y jóvenes contribuyentes realmente preocupados por la cuestión de quién pagará los gastos de seguros médicos y de asistencia social. Para 2025, las personas de 65 años o más en Estados Unidos constituirán el 18.5% de la población total.

Para el año 2075, en Estados Unidos no existirá ninguna mayoría racial o étnica. Este pronóstico está agravando las tensiones sobre temas como la inmigración y la acción afirmativa (también conocida como discriminación positiva). Hawái, California y Nuevo México ya no cuentan con una mayoría racial o grupo étnico mayoritario.

La población del mundo está llegando a los 7 mil millones; Estados Unidos cuenta con poco menos de 300 millones de habitantes. Eso deja a miles de millones de personas fuera de Estados Unidos, que podrían estar interesadas en los productos y servicios que ofrecen las empresas de ese país. La decisión de las compañías estadounidenses de permanecer dentro de sus fronteras nacionales es una estrategia cada vez más arriesgada, sobre todo frente al crecimiento constante de la población mundial que, según los pronósticos, alcanzará 8 mil millones en 2028 y 9 mil millones en 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los estadounidenses. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes. En la actualidad son más los hogares de estadounidenses que viven solos o con personas con quienes no tienen ningún parentesco, que los hogares de parejas casadas con hijos. Cada día aumentan las compras *online* que realizan los hogares estadounidenses. El consumo de cerveza en ese país está creciendo a una tasa del 0.5% anual, mientras que el consumo de vino crece a un ritmo del 3.5% y el de bebidas alcohólicas destiladas lo hace en un 2.0%.⁷ Aunque la cerveza sigue siendo la bebida alcohólica de mayor aceptación en Estados Unidos, su participación en el mercado ha bajado del 59.5% en 1995, su mejor año, al 56.7% en la actualidad. Para una empresa de vino como Gallo, esta tendencia es una oportunidad, mientras que para una empresa como Adolph Coors Brewing, es una amenaza externa.

La Oficina de Censos de Estados Unidos calcula que el número de hispanos alcanzará el 15% de la población total para 2021, lo que los convertirá en una minoría más grande que la de los afroestadounidenses. La tendencia hacia un país más viejo constituye una buena noticia en Estados Unidos para los restaurantes, hoteles, líneas aéreas y de cruceros, agencias de excursiones, centros vacacionales, parques temáticos, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de hogares, fabricantes de muebles, productores de computadoras, servicios de viajes, empresas farmacéuticas, fabricantes de automóviles y funerarias. Los estadounidenses de mayor edad están interesados de manera especial en el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de delitos y el tiempo libre. Las personas más longevas del mundo son los japoneses, con un promedio de vida de 86.3 años para las mujeres y de 80.1 años para los hombres. Para 2050, según proyecciones de la Oficina de Censos, el número de estadounidenses de 100 años o más aumentará a más de 834,000 de tan sólo 100,000 que había en 2000. Los ejecutivos más importantes de cientos de empresas estadounidenses son asimismo personas de edad avanzada. Los ejemplos incluyen a William Dillard, de 89 años, de Dillard's Department Stores; Sumner Redstone, de 81 años, director general de Viacom; Ellen Gordon, de 73 años, presidenta de Tootsie Roll Industries; Richard Jacobs, de 79 años, director general de los Indios de Cleveland; Leslie Quick, de 78 años, directora general de Quick & Reilly; Ralph Roberts, de 85 años, presidente de Comcast, y Alan Greenspan, de 78 años, presidente de la Reserva Federal de 1987 a 2006. El promedio de los estadounidenses de 65 años o más pasará del 12.6% de la población en el año 2000 al 20.0% para el año 2050.

Una población estadounidense cada vez más vieja afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. En toda la nación se ha incrementado el número de los complejos habitacionales para adultos mayores, que incluyen en la renta una comida al día, transporte y servicios. Estos complejos, que se conocen como *unidades habitacionales de asistencia*, superan en la actualidad los dos millones. Entre las empresas conocidas que construyen estas instalaciones se encuentran Avon, Marriott y Hyatt. Las personas de 65

años o más en Estados Unidos conforman el 13% del total de la población; el promedio de la población de adultos mayores en Japón es del 17%, y en Alemania del 19%.

La población estadounidense se está trasladando a lo que se conoce como Sunbelt (la Franja del sol), es decir, el sur y el oeste del país, y se aleja de la Frostbelt (la Franja del hielo), es decir, los estados del noreste y de la región central norte. El servicio de recaudación fiscal entrega a la Oficina de Censos una gran cantidad de archivos de cómputo con información demográfica. Al comparar los cambios electorales de los individuos de un año a otro, la Oficina de Censos obtiene información detallada acerca de los cambios de población en el país. Todos estos factores representan importantes oportunidades y amenazas para algunas empresas. Por ejemplo, Nevada es el estado con una mayor tasa de crecimiento. Arizona, Colorado y Florida le siguen de cerca. Los estados que sufren de la mayor pérdida de personas son Dakota del Norte, Virginia Occidental, Iowa, Louisiana y Pennsylvania. Este tipo de información resulta esencial para la formulación exitosa de la estrategia, como dónde ubicar nuevas plantas y centros de distribución y dónde centrar los esfuerzos de marketing.

Actualmente los estadounidenses están menos interesados en el buen estado físico y el ejercicio. El número de personas que se preocupan por estar en forma en Estados Unidos mostró una reducción anual del 3.5% durante la década de 1990. Los fabricantes de productos para estar en forma, como Nike, Reebok International y CML Group (fabricante del NordicTrack) están experimentando una disminución en el crecimiento de las ventas. *American Sports Data* de Hartsdale, Nueva York, informa que “en la actualidad, el estadounidense entre cada cinco que se ejercita regularmente no se compara con los tres que llevan una vida sedentaria”.

A excepción del terrorismo, no existe amenaza más grande para la actividad comercial y la sociedad que la voraz y continua aniquilación y degradación de nuestro ambiente natural. La Ley de Aire Limpio de Estados Unidos entró en vigor en 1994. La Ley de Agua Limpia entró en vigor en 1984. En la tabla 3-3 se presenta un resumen de las importantes variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades y amenazas para prácticamente todas las organizaciones.

La frontera entre Estados Unidos y México

Con una longitud de más de 3,300 kilómetros desde el Océano Pacífico hasta el Golfo de México, esta franja de tierra de 290 kilómetros de ancho es la región de más rápido crecimiento en América del Norte. Las dos naciones se encuentran a lo largo de esta frontera, donde los barrios pobres coexisten lado a lado con vecindarios residenciales de lujo.

Del lado mexicano de la frontera se han instalado más de 1,500 maquiladoras (plantas de ensamblaje). Sin embargo, las maquiladoras han sufrido el lento y continuo asedio de China, a pesar de la epidemia de síndrome respiratorio agudo y severo (SARS) que sufrió este último país. En el año 2003, China desplazó a México como el mayor exportador a Estados Unidos. De igual forma, China desplazó a Estados Unidos como el destino más atractivo del mundo para la inversión extranjera directa. Gracias a China, en 2003 Asia superó por primera vez a Europa como el continente que recibió la mayor *inversión extranjera directa* (IED). La mano de obra china es más barata que la mexicana, además de que aquel país concede a las empresas mejores incentivos de ubicación que México. Un trabajador de maquiladora en Guadalajara, México, gana de \$2.5 a \$3.5 por hora, mientras que su contraparte en Guangdong, China, gana de \$0.50 a \$0.80. Aunque China se incorporó a la Organización Mundial de Comercio (OMC) apenas en 2001, en la actualidad ya cuenta con miles de compañías proveedoras experimentadas a disposición de las empresas que se encuentran ahí. China es un feroz competidor tecnológico, mientras que México, de acuerdo con una reciente clasificación del Foro Económico Mundial, ocupa el lugar número 47, más abajo que Botswana, en desarrollo tecnológico. La tasa del impuesto corporativo sobre la renta de México es del 34%, el doble que en China. El precio de la energía eléctrica en México es un 40% más alto que en China. Si bien no todas las empresas abandonan México para reubicarse en China, cientos de ellas sí lo están haciendo y miles más se están decidiendo por el país asiático en vez de México para instalar nuevas plantas. Las repercusiones de esta tendencia en el bienestar económico tanto de México como de Estados Unidos son profundas.

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

Tasas de natalidad	Actitud hacia el retiro
Número de grupos de interés especial	Actitud hacia el tiempo libre
Número de matrimonios	Actitud hacia la calidad de los productos
Número de divorcios	Actitud hacia el servicio al cliente
Número de nacimientos	Control de la contaminación
Número de defunciones	Actitud hacia los extranjeros
Índices de inmigración y emigración	Conservación de la energía
Programas de seguridad social	Programas sociales
Esperanza de vida	Número de iglesias
Ingreso per cápita	Número de miembros de las iglesias
Ubicación de empresas minoristas, manufactureras y de servicio	Responsabilidad social
Actitud hacia la actividad comercial	Actitud hacia las carreras profesionales
Estilos de vida	Cambios demográficos por raza, edad, sexo y nivel de riqueza
Congestionamientos de tránsito	Actitud hacia la autoridad
Ambiente en las ciudades	Cambios demográficos por ciudad, municipio, estado, región y país
Promedio de ingreso disponible	Valor que se le da al tiempo libre
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitud hacia el gobierno	Número de mujeres y minorías trabajadoras
Actitud hacia el trabajo	Número de graduados de bachillerato y universidad por área geográfica
Hábitos de compra	Reciclaje
Cuestiones éticas	Manejo de los desperdicios
Actitud hacia el ahorro	Contaminación del aire
Roles de género	Contaminación del agua
Actitud hacia la inversión	Agotamiento del ozono
Igualdad racial	Especies en vías de extinción
Uso del control de la natalidad	
Nivel promedio de educación	
Regulación por parte del gobierno	

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas. El Departamento de Justicia de Estados Unidos ofrece excelente información en su sitio Web (www.usdoj.com) acerca de estos temas.

En el mundo de la biopolítica, los estadounidenses aún están profundamente divididos acerca de temas como el suicidio asistido, las pruebas genéticas, la ingeniería genética, la clonación, la investigación con células madre y el aborto. Los estadounidenses también tienen sentimientos divididos en cuanto a las políticas y prácticas del gobierno



PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

Los ambientalistas están preocupados por las políticas del gobierno de Bush

Los funcionarios públicos y las políticas del gobierno pueden tener, y de hecho tienen, un considerable efecto en las empresas, la sociedad y también en el ambiente. El gobierno de George Bush se ha visto sometido a una creciente crítica por parte de los ambientalistas, quienes sostienen que las políticas gubernamentales estadounidenses están flexibilizando de manera alarmante las normas ambientales en relación con la limpieza del aire, el agua y el suelo. Por ejemplo, en 2003, la Agencia para la Protección del Ambiente (EPA) propició lagunas jurídicas en la Ley de Aire Limpio para permitir a las fábricas modernizar sus instalaciones sin incluir dispositivos mejorados de control de la contaminación. También hay nuevos reglamentos que limitan la jurisdicción de la Ley de Agua Limpia. De manera similar, el Departamento del Interior de Estados Unidos está promoviendo la propuesta de venta de concesiones que permitirá la explotación marina de petróleo y gas en el mar de Beaufort, frente a la costa norte de Alaska, y en el Refugio Nacional para la Vida Silvestre del Ártico. Por si fuera poco, el Servicio Forestal se ha rehusado a otorgar protección a una zona de 1.2 millones de hectáreas de territorio virgen del Bosque Nacional Tongass en Alaska, que es la región más grande sin carreteras en Estados Unidos. En consecuencia, se podrá iniciar la tala de árboles en ese lugar. El gobierno de Bush también ha terminado con la prohibición de 25 años de la venta de tierras contaminadas con bifenilos policlorados (PCB). Esta prohibición impedía que cientos de sitios contaminados se utilizaran en formas que pudieran propagar las toxinas y aumentar los peligros contra la salud pública. En todo el país existen más de 1,000 porciones de terreno contaminadas. El Departamento del Interior muestra un marcado desacuerdo con el personal del Parque Nacional de Yellowstone en su evaluación de las amenazas que enfrenta ese tesoro nacional estadounidense. El presidente Bush fue el único jefe de Estado que se rehusó a asistir a la junta ambiental más importante de 2003: la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable que se llevó a cabo en Sudáfrica. Esta lista de los temas que inquietan a los ambientalistas es muy extensa, y debería preocuparnos a todos.

Vemos cada vez con más frecuencia que lo que es bueno para el ambiente, es positivo para la actividad comercial, porque un ambiente saludable favorece a las empresas y a la sociedad. Todos deberíamos esforzarnos por proteger, en vez de dañar aún más, el aire,

agua, suelo y océanos. Por ejemplo, la creencia generalizada de que nadie es dueño del océano al parecer nos ha permitido tolerar la indiferencia ante la salud de los mares. Los científicos han documentado que el hollín generado por las fábricas, plantas de energía eléctrica, automóviles, autobuses y camiones, a pesar de que no se percibe a simple vista, provoca afecciones del corazón, los pulmones y otras enfermedades. Las ciudades con más hollín en Estados Unidos son Atlanta, Birmingham, Chicago, Cincinnati, Cleveland, Detroit, Indianápolis, Knoxville, Los Ángeles, Louisville, Pittsburgh y San Luis, entre otras. En todas ellas, los niveles de hollín sobrepasan los límites impuestos por la EPA.

Factores como los que se presentan a continuación ponen de manifiesto la necesidad de hacer todo lo que podamos por conservar el ambiente, en vez de dañarlo, y, desde luego, hacer más de lo que ordena el gobierno de Bush.

1. El petróleo que se derrama por las calles y autopistas estadounidenses, y que finalmente llega al océano, equivale a tener un derrame de petróleo igual al que sufrió el *Exxon Valdez* (41.2 millones de litros) cada ocho meses.
2. Más de 13,000 playas estadounidenses se encuentran cerradas o bajo advertencia de contaminación este año, número que se incrementó en un 20% en relación con el año pasado.
3. Las marismas costeras estadounidenses, que filtran la contaminación y actúan como verdaderas guarderías de la vida silvestre, están desapareciendo a un índice de 8,000 hectáreas por año.
4. Se espera que la temperatura del aire en el mundo aumente entre 2.5 y 10.4 grados en el siglo XXI, lo cual elevará el nivel del mar entre 10 y 89 centímetros.

Fuentes: Adaptado de Christopher Tulou (director general), *Pew Oceans Commission Summary Report*, mayo de 2003, pp. 1-37. Peter Eisler, "EPA Lifts Ban on Selling PCB Sites", *USA Today*, 2 de septiembre de 2003, p. 1A. También, Traci Watson, "EPA Urges Look at Lower Soot Limits", *USA Today*, 3 de septiembre de 2002, p. 3A; John Carey, "How Green Is the White House?", *Business Week*, 3 de noviembre de 2003, pp. 96-98.

de Bush hacia el ambiente, como se aprecia en la sección "Perspectiva del ambiente natural". Las decisiones políticas tienen grandes implicaciones para las empresas en muchas industrias, desde las farmacéuticas hasta las de computación.

La creciente interdependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace imperativo que las empresas consideren el posible efecto de las variables políticas en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Por ejemplo, Estados Unidos, Japón y Europa critican al gobierno chino por su tasa de cambio fija, la cual, según los analistas, reduce el número de fuentes de empleo en otros países y recorta artificialmente el costo de las exportaciones chinas al devaluar significativamente su moneda. Un alza en el valor de la moneda china volvería más caros los productos de ese país en el extranjero. La moneda china, el yuan, se cotiza en 8.30 por dólar.

En Europa, muchas empresas multinacionales importantes como John Deere, Polo Ralph Lauren, Gillette, Cargill y General Mills están cambiando sus sedes de Francia, Holanda y Alemania a Suiza e Irlanda para evitar los costos asociados con la *armonización fiscal*, un término que se refiere al esfuerzo de la UE por terminar con las deducciones fiscales competitivas entre los países miembros. Aunque la UE se esfuerza por estandarizar las deducciones fiscales, los países miembros defienden vigorosamente su derecho a establecer política y legalmente sus propias tasas de impuestos. Un paso atrás de Suiza como la nación europea más atractiva para las empresas, se encuentra Irlanda, que mantiene bajas sus tasas de impuestos, razón por la cual Ingersoll-Rand mudó en fechas recientes gran parte de sus operaciones a ese país. Por otra parte, alrededor de 650 empresas estadounidenses ya están operando en Suiza.

A mediados de 2005, tanto Francia como Bélgica votaron en contra de la constitución propuesta para la Unión Europea, hecho que generó preocupación en torno al propio organismo. Los dos miembros fundadores de la UE incrementaron esta preocupación sobre los profundos conflictos políticos dentro de la unión formada por 25 países. El euro cayó aún más frente al dólar. Aunque nueve países, incluido Alemania, ya han aprobado la constitución, ésta requiere de un acuerdo unánime entre todos los países miembros para entrar en vigor. Para finales de 2005 y en 2006 se planean votaciones en 14 países más. Las implicaciones políticas y estratégicas para las empresas que realizan negocios en Europa son considerables.

De lo que antes era una multitud de mercados nacionales distintos ha surgido un mercado mundial, y el clima para los negocios internacionales es actualmente mucho más favorable de lo que era en el pasado. La comunicación masiva y la alta tecnología están creando patrones similares de consumo en culturas muy distintas a nivel mundial. Esto significa que quizá para muchas empresas resulte difícil sobrevivir si sólo se concentran en los mercados nacionales.

No es exagerado afirmar que en las industrias globales, o que están en vías de serlo, la postura más arriesgada posible es competir sólo dentro de las fronteras nacionales. El competidor nacional presenciara cómo empresas cada vez más vigorosas utilizan su crecimiento para captar economías de escala y aprendizaje y enfrentará luego un ataque en los mercados nacionales en el que se utilizarán tecnología, diseño de productos, fabricación, enfoques de marketing y economías de escala distintas a las suyas y quizá superiores. Algunos ejemplos sugieren la magnitud que ha alcanzado el fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de fabricación de Hewlett-Packard abarca medio mundo, desde ingenieros especializados bien pagados en California hasta obreros en las líneas de ensamblaje con salarios bajos en Malasia. General Electric ha sobrevivido gracias a que se convirtió en fabricante de productos de audio de bajo costo al centralizar su producción mundial en Singapur.⁸

Las leyes locales, estatales y federales, los organismos reguladores y los grupos de interés especial tienen un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas o grandes, con y sin fines de lucro. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias en el pasado en respuesta a acciones políticas o gubernamentales. En la tabla 3-4 se presenta un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que podrían representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones.

TABLA 3-4 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales	Relaciones entre Rusia y EUA
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones entre Europa y EUA
Aranceles especiales	Relaciones entre África y EUA
Comités de acción política	Regulaciones en torno a importaciones y exportaciones
Índices de participación de los votantes	Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria
Cantidad, severidad y ubicación de las protestas contra el gobierno	Condiciones políticas en otros países
Número de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Cambios en la legislación de patentes	Actividades de cabildeo
Leyes de protección ambiental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Nivel de gastos de defensa	Mercados mundiales del petróleo, de divisas y de mano de obra
Legislación sobre el empleo igualitario	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Nivel de subvenciones gubernamentales	Elecciones locales, estatales y nacionales
Legislación antimonopólica	
Relaciones entre China y EUA	

Fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad —una cualidad que reduce la resistencia a la corriente eléctrica y, por consiguiente, incrementa la potencia de los productos eléctricos— están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de la salud.

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

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

Para capitalizar eficazmente el comercio electrónico, diversas organizaciones están estableciendo dos nuevos puestos en sus empresas: *director de información* (CIO, siglas de *chief information officer*) y *director de tecnología* (CTO, *chief technology officer*). Esta tendencia refleja la creciente importancia de la *tecnología de la información* (TI) en la administración estratégica. El director de información y el director de tecnología trabajan en conjunto para asegurar que la información necesaria para formular, implementar y evaluar las estrategias esté disponible en el lugar y en el momento precisos. En ellos recae la responsabilidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa. El director de información es más un gerente que administra el proceso de auditoría externa; el director de tecnología es más un técnico que se enfoca en asuntos como la adquisición y el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo de las decisiones y la adquisición de software y hardware.

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

Los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes. Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas que las ventajas existentes. Ninguna empresa o industria actualmente está aislada de los desarrollos tecnológicos que surgen cada día. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave son la parte más importante de la auditoría de administración estratégica externa.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología a lo que queda disponible después de cumplir con sus exigencias financieras y de marketing, necesitan con toda urgencia un cambio de mentalidad. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y literalmente arrasa cada día con infinidad de empresas. Parece haber consenso en torno a la idea de que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas para lograr una ventaja competitiva sustentable en el mercado.

Detrás de casi cada decisión importante que tomen los estrategas estarán los asuntos relacionados con la tecnología. Y para tomar esas decisiones, será crucial la capacidad de enfocarse de manera analítica y estratégica en la planeación tecnológica... la tecnología se puede planear y administrar utilizando técnicas formales parecidas a aquellas que se utilizan en la planeación de actividades comerciales y de inversión de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se elabora con base en un análisis profundo de las oportunidades y amenazas que ofrece la tecnología y una evaluación de la importancia relativa de esos factores en la estrategia corporativa.⁹

En la práctica, las decisiones fundamentales acerca de la tecnología a menudo se delegan a niveles más bajos de la organización o se toman sin comprender a fondo sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas destinan incontables horas a determinar la participación en el mercado, a posicionar productos en términos de sus características y precio, a calcular las dimensiones del mercado y el volumen de las ventas, y a vigilar a los distribuidores; sin embargo, muy a menudo, la tecnología no recibe esa misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Las industrias electrónica, aeronáutica, farmacéutica y de la comunicación son más volátiles que las industrias textil, forestal y metalúrgica. Para los estrategas en las industrias afectadas por el rápido cambio tecnológico, identificar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas representa la parte más importante de una auditoría externa.

Por ejemplo, en la industria de artículos para oficina, los clientes descubren que comprar esos artículos por Internet es más conveniente que adquirirlos en las tiendas. Office Depot fue la primera compañía de artículos de oficina en establecer un sitio Web para este propósito y sigue siendo el minorista de artículos de oficina más importante en Internet, con casi \$1,000 millones en ventas. Staples, Inc., también ha entrado recientemente en el negocio de los artículos de oficina en Internet con su sitio Web staples.com, pero aún no ha logrado rendimientos de estas operaciones, si bien los ingresos del sitio están creciendo a un ritmo vertiginoso.

VISITE INTERNET

Brinda información relacionada con la importancia de reunir datos acerca de los competidores. Ese sitio Web ofrece respuestas en audio a preguntas clave acerca de los sistemas de inteligencia. (www.fuld.com)

Fuerzas competitivas

En la tabla 3-5 se identifica a los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro diferentes industrias. Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

TABLA 3-5 Los cinco competidores estadounidenses más importantes en cuatro diferentes industrias en 2004

	VENTAS EN 2004 (EN MILLONES DE \$)	PORCENTAJE DE CAMBIO EN RELACIÓN CON 2003	GANANCIAS EN 2004 (EN MILLONES DE \$)	PORCENTAJE DE CAMBIO EN RELACIÓN CON 2003
<i>Bebidas</i>				
PepsiCo	29,261	+8	4,174	+17
Coca-Cola Enterprises	21,962	+4	4,847	+12
Anheuser-Busch	14,934	+6	2,240	+8
Pepsi Bottling Group	10,906	+6	457	+8
Molson Brewing	4,305	+8	196	+13
<i>Farmacéutica</i>				
Pfizer	52,516	+17	11,332	+596
Johnson & Johnson	47,348	+13	8,509	+18
Merck	22,938	+2	5,813	-12
Abbott Laboratories	19,680	+14	3,175	+27
Bristol-Myers Squibb	19,380	+4	2,378	-23
<i>Maquinaria</i>				
Caterpillar	30,251	+33	2,035	+85
Deere	20,629	+27	1,458	+95
Illinois Tool Works	11,731	+17	1,339	+29
Paccar	11,396	+39	906	+72
Ingersoll-Rand	9,393	+14	829	+56
<i>Computadoras</i>				
IBM	96,293	+8	8,448	+11
Hewlett-Packard	81,845	+10	3,504	+27
Dell	49,205	+19	3,043	+15
Sun Microsystems	11,230	0	-106	0
Apple Computer	9,763	+45	508	+271

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 113-148.

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

Sin embargo, muchas empresas utilizan Internet para conseguir buena parte de su información acerca de los competidores. Internet es un medio rápido, minucioso, preciso y cada vez más indispensable a este respecto. En la realización de una auditoría externa es importante ocuparse de preguntas acerca de los competidores como las que se presentan en la tabla 3-6.

La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa, algunas veces incluso encarnizada. Por ejemplo, hace poco, cuando el fabricante italiano de Fiat Auto tuvo problemas financieros, Ford Motor aumentó sus gastos de publicidad y marketing en Italia del 10 al 20%, a pesar de que en el resto del mundo estaba recortando gastos. Renault SA y Peugeot SA, otros rivales de Fiat, también aumentaron los incentivos al consumidor en el mercado italiano. La participación de mercado de Fiat recientemente se redujo del 40 al 27%. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

TABLA 3-6 Preguntas clave acerca de los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo es más probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los competidores más importantes a las estrategias alternativas de nuestra empresa?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas al contraataque exitoso de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo se están posicionando nuestros productos y servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida entran nuevas empresas y salen las antiguas de esta industria?
9. ¿Qué factores clave han dado como resultado nuestra actual posición competitiva en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado los lugares que ocupan en ventas y ganancias nuestros competidores más importantes en la industria en los últimos años? ¿Por qué han cambiado de esa manera tales posiciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿Hasta qué grado los productos y servicios sustitutos son una amenaza para los competidores en esta industria?

Las empresas más competitivas se caracterizan por siete rasgos fundamentales:

1. Consideran que la participación en el mercado importa; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con toda precisión cuál es su negocio.
3. Consideran que si algo está estropeado o no, de cualquier forma hay que arreglarlo, incluso mejorarlo; no sólo los productos, sino toda la empresa, si es necesario.
4. Piensan que hay que innovar o desaparecer; sobre todo en las empresas basadas en la tecnología, nada se desvanece tanto como el éxito.
5. Creen que la adquisición es esencial para el crecimiento; las compras más importantes se realizan en nichos que agregan tecnología o un mercado relacionado.
6. Tienen la certeza de que las personas marcan la diferencia. ¿Ya está cansado de escucharlo? Mala suerte para usted.
7. Saben que no existe sustituto para la calidad ni amenaza más grande que no poder ser competitivo en costos a nivel global.

Estos conceptos se complementan entre sí, pues no son mutuamente excluyentes.¹⁰

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? La *inteligencia competitiva* (IC), como la define formalmente la Sociedad de Profesionales de la Inteligencia Competitiva (SPIC), es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía (sitio Web SPIC).

Como en el ejército, la inteligencia competitiva es una de las claves para el éxito de las empresas. Cuanta más información y conocimientos reúna una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas clave.

De acuerdo con *Business Week*, en este momento hay más de 5,000 espías corporativos trabajando activamente en actividades de inteligencia, y nueve de cada 10 grandes empresas cuentan con empleados dedicados únicamente a realizar labores de inteligencia competitiva.¹¹ El artículo de *Business Week* sostiene que muchas grandes empresas estadounidenses gastan más de \$1 millón al año para seguir la pista a sus competidores. La evidencia sugiere que entre los beneficios que ofrece el espionaje corporativo están mayores ingresos, menores costos y una mejor toma de decisiones.

Por desgracia, la mayoría de los ejecutivos estadounidenses se formaron en una época en que las empresas estadounidenses dominaban a tal grado a sus competidores extranjeros, que realizar labores de inteligencia competitiva no parecía valer el esfuerzo. Muchos de estos ejecutivos aún se aferran a esta actitud, para perjuicio de sus organizaciones en la actualidad. Incluso la mayoría de los planes de estudio de la maestría en administración de empresas no ofrecen un curso de inteligencia competitiva ni empresarial, con lo cual refuerzan esta postura. Como consecuencia, entre los ejecutivos estadounidenses de hoy predominan tres fuertes percepciones erróneas acerca de la inteligencia empresarial:

1. Llevar a cabo un programa de inteligencia requiere de muchas personas, computadoras y otros recursos.
2. Reunir datos sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia empresarial es el equivalente del espionaje.
3. La recopilación de datos de inteligencia es una práctica poco ética en los negocios.¹²

Estas tres percepciones son totalmente equivocadas. Cualquier discusión con un competidor acerca de precios, mercados o intenciones geográficas podría violar los estatutos antimonopólicos, pero este hecho no debe hacer que una empresa subestime la necesidad y las ventajas de reunir sistemáticamente información acerca de los competidores con la finalidad de mejorar su eficacia. Internet se ha convertido en un excelente medio para reunir inteligencia competitiva. La recopilación de información de los empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y asesores también puede significar la diferencia entre contar con una inteligencia superior o una promedio, y una competitividad total.

Las empresas necesitan de un programa de inteligencia competitiva (IC) eficaz. Las tres misiones básicas de un programa de IC son: 1. ofrecer una comprensión general de una industria y sus competidores, 2. identificar las áreas en las que los competidores son vulnerables y evaluar el efecto que las acciones estratégicas pudieran tener sobre los competidores, y 3. identificar los posibles movimientos de un competidor que pudieran poner en riesgo la posición de la compañía en el mercado.¹³ La información competitiva también resultará útil en las decisiones para la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Un programa eficaz de IC permite que todas las áreas de una compañía tengan acceso a información consistente y verificable al tomar decisiones. Todos los miembros de una organización, desde el director general hasta los guardias de seguridad, son valiosos agentes de inteligencia y deberían sentirse parte del proceso de IC. Entre las características especiales que distinguen a un programa de IC exitoso se incluyen flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

El creciente énfasis que se da en Estados Unidos al *análisis competitivo* se pone de manifiesto en el número de corporaciones que empiezan a incluir esta función en sus organigramas en puestos con nombres como director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o subdirector de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen planear, recopilar y analizar datos y facilitar esos procesos, transmitir la información de manera oportuna, investigar asuntos especiales y determinar qué información es importante y quién necesita saberla. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, ya que el 95% de la información que una empresa necesita para tomar decisiones estratégicas se encuentra disponible y accesible para todo público. Las fuentes de información competitiva incluyen las publicaciones especializadas en comercio, artículos periodísticos y documentos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los competidores mismos e Internet.

Jamás debe recurrirse a prácticas que violen la ética, como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y la invasión de computadoras, para obtener información. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que hacen un buen trabajo de recopilación

VISITE INTERNET

Describe la naturaleza y el papel de la planeación estratégica en una empresa.

(www.nonprofits.org/npofaq/03/22.html)

de inteligencia competitiva, coinciden en que toda la información deseable se puede conseguir sin tener que recurrir a prácticas que violen la ética. Prefieren que su personal de inteligencia sea poco numeroso, generalmente de menos de cinco personas, y no gastan más de \$200,000 al año en la recopilación de inteligencia competitiva.

En fecha reciente, Unilever demandó a Procter & Gamble (P&G) por las actividades de espionaje corporativo que esta última llevó a cabo para descubrir los secretos del negocio de cuidado del cabello de la primera. Luego de gastar \$3 millones para conformar un equipo que averiguara sobre sus competidores en la industria nacional del cuidado del cabello, P&G presuntamente tomó cerca de 80 documentos de botes de basura afuera de las oficinas de Unilever en Chicago. P&G produce las marcas de champú Pantene y Head & Shoulders, mientras que Unilever cuenta con marcas para el cuidado del cabello como ThermalSilk, Suave, Salon Selectives y Finesse. De manera similar, Oracle Corp. hace poco admitió que contrató a varios detectives que pagaron a los conserjes para dejarlos revisar la basura de Microsoft Corp., en busca de pruebas para usar en los tribunales.

Un aspecto interesante de cualquier análisis competitivo es si las estrategias deben ser un secreto o darse a conocer al interior de las empresas. Tanto el guerrero chino Sun Tzu como los líderes militares actuales recomiendan mantener en secreto las estrategias, ya que la guerra se basa en el engaño. Sin embargo, para una organización de carácter comercial, tal reserva no siempre es lo mejor. Mantener las estrategias como un secreto para los empleados de la compañía y los grupos de interés en ella, a la larga, podría inhibir severamente la comunicación, la comprensión y el compromiso tanto de unos como de otros, y también privar a la empresa de valiosas aportaciones que estas personas pudieran hacer sobre la formulación e implementación de tales estrategias. Por ello, los estrategas de cualquier empresa deben decidir por sí mismos si el riesgo de que sus rivales conozcan sus estrategias y saquen provecho de ellas bien vale el beneficio de una mejor motivación y mayores aportaciones de los empleados y los grupos de interés. La mayoría de los ejecutivos coinciden en que sólo parte de la información estratégica debe mantenerse en secreto entre los ejecutivos más importantes, y que se deben tomar medidas para asegurar que tal información no se disemine más allá del círculo interno. Si usted fuera dueño o administrador de una empresa, ¿aconsejaría que las estrategias que se formulan e implementan se mantengan en secreto o se den a conocer?

VISITE INTERNET

Incluye más de 30 páginas de excelentes detalles sobre cómo "desarrollar una estrategia empresarial".
(www.planware.org/strategy.htm)

Cooperación entre los competidores

Cada vez se usan más las estrategias que hacen hincapié en la cooperación entre los competidores. Por ejemplo, Lockheed se unió con British Aerospace PLC para competir contra Boeing Company en el desarrollo de la siguiente generación de aviones caza a reacción para Estados Unidos. Ahora que la industria de defensa europea se consolida, la estrategia de cooperación de Lockheed con un socio rentable en el consorcio de Airbus Industrie fomenta una mayor colaboración de Lockheed con otras empresas europeas. La empresa británica ofrece a Lockheed su experiencia en las tecnologías para despegue corto y aterrizaje vertical, en la integración de sistemas y diseño, así como en la fabricación a bajo costo.

Los acuerdos de cooperación entre competidores se están volviendo comunes. Por ejemplo, en 2005 Boeing y Lockheed Martin iniciaron una empresa conjunta para dotar al gobierno estadounidense de cohetes de bajo costo para transportar satélites de investigación militar, de espionaje y civiles al espacio. Esta empresa conjunta puso fin a años de encarnizada rivalidad y litigio entre las actividades de fabricación de cohetes para el gobierno que hacían perder dinero a ambas empresas. Cabe recordar que Boeing reconoció que en 2003 robó y utilizó de manera inapropiada cajas de documentos de patentes de Lockheed con el fin de ganar una licitación para fabricar cohetes cinco años atrás. Ahora las dos empresas rivales cooperan más de lo que compiten en ese mismo negocio: Boeing con el modelo de cohete Delta IV y Lockheed con el Atlas V. Durante años, el ejército estadounidense ha deseado fusionar estas operaciones para ahorrar dinero eliminando la duplicidad de funciones. Para que la colaboración entre competidores tenga éxito, cada empresa debe contribuir a la sociedad con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidad de fabricación. Pero existe el grave riesgo de que, a niveles organizacionales más bajos del punto donde se firmó el acuerdo, ocurran transferencias no previstas de habilidades o tecnología importantes.¹⁴ La información no considerada en el

acuerdo formal a menudo se comunica en las interacciones diarias de los ingenieros, vendedores y responsables de desarrollar los productos. ¡Incluso suele ocurrir que las empresas comunican demasiada información a sus rivales mientras operan en el marco de acuerdos corporativos! Esto indica la necesidad de acuerdos formales más estrictos.

Los feroces competidores America Online, Microsoft y Yahoo! han unido esfuerzos para formar un frente unido contra el *spam* o correo electrónico no deseado. El *spam* cuesta a las empresas estadounidenses casi \$10 mil millones al año y actualmente representa la mitad de todos los correos electrónicos que se envían. “La calidad de vida de Internet se ha deteriorado porque los individuos que envían esta clase de correos están fuera de control”, afirma Nicholas Graham, de AOL. La gente que envía correos electrónicos no deseados, al igual que los *hackers* o piratas informáticos, cambian frecuentemente de tácticas y su número va en aumento porque el *spam* es una forma económica de llegar a millones de consumidores.¹⁵ Las compañías proveedoras de servicios de Internet más importantes están desarrollando al mismo tiempo software y normas para combatir el *spam*, el cual entorpece el tráfico en Internet a nivel mundial y roba tiempo a casi todos los usuarios.

Tal vez el mejor ejemplo de empresas rivales en una industria que forman alianzas para competir con otras son las aerolíneas. Actualmente existen tres importantes alianzas. La Star Alliance reúne a 16 aerolíneas, como Air Canada, Mexicana, Spanair, United y Varig, mientras que OneWorld Alliance cuenta con ocho aerolíneas como American, British Air y LanChile; por último, SkyTeam Alliance incluye seis líneas aéreas como Air France, Delta y Korean Air. KLM planea unirse pronto con SkyTeam, Swiss International se unirá a OneWorld y USAirways se incorporará a Star Alliance. Son cada vez más las empresas que se unen con otras para competir como grupo en forma de alianzas, conforme se vuelve más difícil sobrevivir por sí solas en ciertas industrias.

Los estadounidenses no aceptan fácilmente la idea de unir fuerzas con el competidor, pues a menudo ven la cooperación y las sociedades con escepticismo y recelo. En efecto, las empresas conjuntas y los acuerdos de cooperación entre competidores exigen cierto grado de confianza para que las compañías no teman que una de ellas vaya a dañar a la otra. Sin embargo, las empresas multinacionales se están volviendo más cooperativas a nivel internacional y cada vez más compañías nacionales están uniendo esfuerzos con sus competidores extranjeros para obtener beneficios mutuos. Kathryn Harrigan, de la Universidad de Columbia, comenta: “Dentro de una década, la mayoría de las empresas formarán parte de equipos que competirán entre sí”. Northrop Grumman planea asociarse con EADS, la matriz de Airbus en Europa, con el fin de luchar contra Boeing por un contrato del Pentágono para construir aviones de recarga de combustible. Estas prácticas continúan hasta la fecha. EADS es una empresa franco-alemana, si bien se le considera más como francesa porque los aviones Airbus se ensamblan en Francia. Northrop tiene su sede en Los Ángeles.

Las empresas estadounidenses a menudo se unen en alianzas sobre todo para evitar inversiones, pues les interesa más reducir los costos y riesgos de entrar a nuevas actividades comerciales o mercados que adquirir nuevas habilidades. En contraste, una de las razones más importantes por las que las empresas asiáticas y europeas realizan acuerdos de cooperación es para *aprender del socio*. Las empresas estadounidenses también deberían poner el aprendizaje en un lugar más destacado en la lista de razones para cooperar con los competidores. Las compañías estadounidenses a menudo forman alianzas con empresas asiáticas para obtener conocimientos sobre su excelencia en la manufactura, pero la capacidad asiática en este rubro no se puede transferir con tanta facilidad. La excelencia en la manufactura es un sistema complejo que incluye la capacitación y participación del empleado, la integración con los proveedores, los controles de procesos estadísticos, la ingeniería de valor y el diseño. En contraste, el conocimiento estadounidense en torno a la tecnología y las áreas relacionadas es más fácilmente imitable. Así que las empresas estadounidenses necesitan tener el cuidado de no transmitir más conocimientos de los que reciben en los acuerdos de cooperación con sus rivales asiáticos.

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

Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados puede ser geográficos o áreas o segmentos de producto.

Por ejemplo, en la industria de los seguros, los mercados se pueden dividir en: comerciales y para el consumidor; de salud y vida; y destinados a Europa y Asia. Los investigadores utilizan términos como *grado de semejanza de los mercados* y *similitud de los recursos* para estudiar la rivalidad entre los competidores. El *grado de semejanza de los mercados* se define como el número e importancia de los mercados en los que una empresa compite con sus rivales.¹⁶ La *similitud de los recursos* es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.¹⁷ Una manera de analizar la competitividad entre dos o varias empresas es investigar cuestiones sobre el grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos, mientras se buscan áreas de posible ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de cada empresa.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se ilustra en la figura 3-3, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía bastante de una industria a otra. La tabla 3-7 muestra el promedio de rendimiento sobre el capital contable para las empresas de 24 industrias diferentes en 2003 y 2004. Observe el considerable cambio de un año al otro en esos rendimientos. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El efecto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación. Observe que en la tabla 3-7 el promedio del rendimiento sobre el capital en 2004 entre las empresas en la industria hotelera fue del 14.7%. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas:

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

FIGURA 3-3

El modelo de competencia de las cinco fuerzas

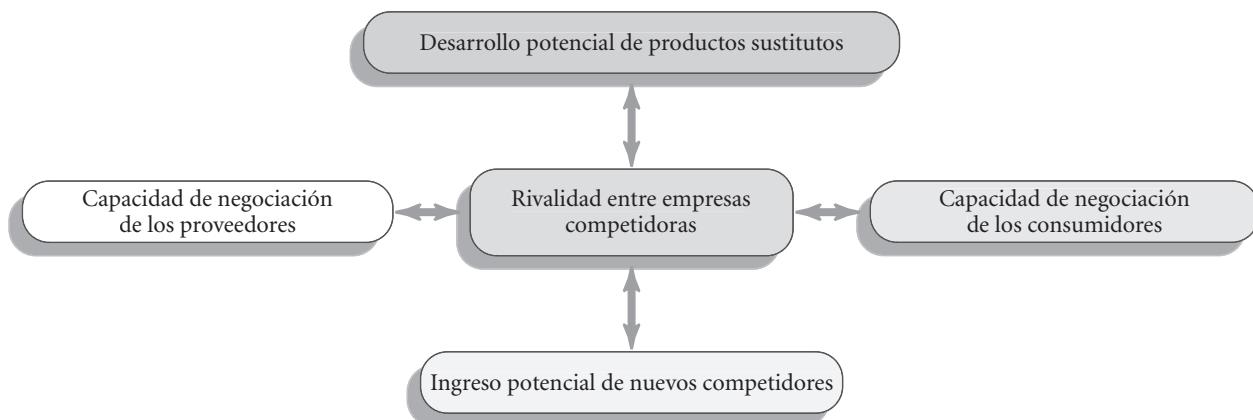


TABLA 3-7 Intensidad de la competencia entre las empresas de diferentes industrias en 2003 y 2004

RANGO	INDUSTRIA	PROMEDIO DEL RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	
		2003	2004
1	Materiales	5.1	14.1
2	Semiconductores y equipo	5.3	14.6
3	Bienes raíces	6.8	3.6
4	Hardware	7.6	14.3
5	Transporte	8.8	4.1
6	Automóviles y componentes	9.0	12.5
7	Medios de comunicación masiva	9.0	-1.6
8	Servicios públicos	9.1	11.6
9	Servicios de telecomunicaciones	10.0	8.1
10	Hoteles, restaurantes, recreación	10.5	14.7
11	Seguros	11.5	12.5
12	Software y servicios	12.6	16.6
13	Bienes de capital	14.5	15.2
14	Venta al menudeo	14.6	15.9
15	Productos farmacéuticos y biotecnología	15.4	17.4
16	Valores financieros diversificados	16.6	13.4
17	Servicios y suministros comerciales	16.7	15.7
18	Alimentos y venta al menudeo de artículos básicos	17.9	17.5
19	Energía	18.3	20.8
20	Bancos	18.3	13.6
21	Bienes duraderos de consumo y ropa	18.3	18.0
22	Equipo y servicios para el cuidado de la salud	19.0	13.3
23	Alimentos, bebidas, tabaco	20.3	27.9
24	Productos personales y para el hogar	36.6	40.5

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 23 de febrero de 2004, pp. 60-84. También, *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 113-139.

Los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

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

En el mundo de Internet, la competitividad es feroz. Amazon.com ve con desánimo cómo los clientes utilizan su formato fácil de usar, leen las detalladas reseñas y

VISITE INTERNET

Contiene muy buena información sobre las razones por las cuales los empleados podrían resistirse al cambio.
(<http://www.mindtools.com/>)

recomendaciones de expertos en su sitio Web... y luego pasan de largo por la caja registradora para hacer clic y dar paso a la búsqueda de sitios de descuento como Buy.com donde sí hacen sus compras. El director general de Buy.com comenta: “Internet reducirá los márgenes de los minoristas a tal grado que no podrán sobrevivir”. Los sitios Web para comparar precios permiten a los consumidores encontrar eficientemente al vendedor que ofrece el precio más bajo en Internet. Como explica Kate Delhagen, de Forrester Research: “Si usted es consumidor y quiere informarse antes de hacer algún tipo de compra, perderá mucho dinero si no realiza al menos una búsqueda en Internet”.¹⁸ El costo de establecer un excelente sitio de comercio electrónico es ínfimo si se compara con el costo de adquirir terrenos para construir tiendas al menudeo, o incluso con los costos de imprimir y enviar catálogos por correo.

El libre flujo de información en Internet está haciendo que bajen no sólo los precios, sino también la inflación a nivel mundial. Aunada a Internet, la moneda común europea permite a los consumidores comparar precios entre distintos países con mayor facilidad. Considerar sólo por un instante las implicaciones para los vendedores de automóviles que solían saberlo todo acerca de los nuevos precios de los vehículos, mientras que usted, el consumidor, sabía muy poco. Usted podía negociar, pero con sus escasos conocimientos al respecto, rara vez ganaba. Ahora puede entrar a sitios Web como CarPoint.com o Edmunds.com y saber más acerca de los nuevos precios de automóviles que los mismos vendedores; incluso tiene la posibilidad de realizar su compra *online* en pocas horas en cualquier concesionaria a 800 kilómetros a la redonda para encontrar el mejor precio y los mejores términos. De esta manera, usted, el consumidor, sale ganando. Y esto ocurre en muchas, sino es que en la mayoría, de las ventas de empresas al consumidor y en las transacciones de negocio a negocio.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y éstos se asemejan en tamaño y capacidad; pero también conforme la demanda por los productos de la industria disminuye y los recortes de precios se vuelven comunes. La rivalidad también se acentúa cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; cuando las barreras para abandonar el mercado son muchas; cuando los costos fijos son altos; cuando el producto es perecedero; cuando la demanda del consumidor crece lentamente o declina de tal manera que los rivales se quedan con capacidad e inventarios excesivos; cuando los productos que se venden son materias primas (que no se diferencian fácilmente, como la gasolina); cuando las estrategias, los orígenes y la cultura de las empresas rivales son muy diversos, o cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve intrínsecamente poco atractiva.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado.

A pesar de todas las barreras que pudieran existir, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing. Por eso, el trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores. Recuerde el éxito que tuvo General Motors en 2005 cuando ofreció sus “descuentos de los empleados” a todos los clientes que compraban sus nuevos vehículos.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas por parte de los médicos que realizan cirugía láser para tratar enfermedades de los ojos. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos por parte de Internet y la televisión por cable. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como por sus cifras de crecimiento de las ventas y utilidades.

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los consumidores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración de mercado.

Capacidad de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.

Algunas empresas siguen una estrategia de integración hacia atrás para controlar o adueñarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, implican elevados costos o no son capaces de cumplir con las necesidades de la empresa de manera constante. Cuando la integración hacia atrás es una estrategia común entre empresas rivales de una industria, las compañías, por lo general, están en condiciones de negociar en términos más favorables con sus proveedores.

Con todo, en muchas industrias resulta más económico contratar proveedores externos de componentes que fabricar tales componentes. Esto es lo que ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray generalmente compran sus pequeños motores con fabricantes externos como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de motores y cuentan con grandes economías de escala.

Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por: 1. reducir el costo de inventarios y logística (por ejemplo, por medio de entregas justo a tiempo), 2. acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación, 3. mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos, y 4. lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.¹⁹

Capacidad de negociación de los consumidores

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la

competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. Cuando éste es el caso, los consumidores a menudo tendrán mayor margen de negociación sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios.

La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.²⁰

Fuentes de información externa

En diversas fuentes tanto publicadas como inéditas se encuentra disponible una gran cantidad de información estratégica para las organizaciones. Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, Internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Internet brinda a los consumidores y empresas una gama cada vez más amplia de servicios y recursos de información de todo el mundo. Los servicios interactivos ofrecen a los usuarios no solamente acceso a la información a nivel mundial, sino también la capacidad de comunicarse con la persona o compañía que generó la información. Las barreras históricas para el éxito personal y de la empresa (husos horarios y culturas muy diferentes) están desapareciendo poco a poco. Internet se ha vuelto tan importante para nuestra sociedad como la televisión y los periódicos.

VISITE INTERNET

Ofrece una extensa presentación con diapositivas acerca de la administración estratégica, desde el inicio hasta el final del proceso.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/)

Herramientas y técnicas de pronóstico

Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros. Pronosticar es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica, cambios culturales, nuevos productos, servicios mejorados, competidores más fuertes, cambios en las prioridades gubernamentales, valores sociales en constante cambio, condiciones económicas inestables y sucesos imprevistos. Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

La idea del futuro impregna toda acción y subraya cada decisión que toma una persona. La gente come con la idea de quedar satisfecha y nutrida... en el futuro. Las personas duermen suponiendo que el día de mañana se sentirán descansadas. Invierten energía, dinero y tiempo porque creen que sus esfuerzos serán recompensados en el futuro. Construyen carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán en el futuro. Los padres educan a sus hijos basados en el pronóstico de que, cuando crez-

can, necesitarán de ciertas habilidades, actitudes y conocimientos. La verdad es que, en cada momento de nuestra vida diaria, todos hacemos pronósticos implícitos. Entonces, la pregunta no es si debemos hacer pronósticos, sino cómo podemos pronosticar mejor para permitirnos ir más allá de nuestras suposiciones cotidianas inconexas acerca del futuro. ¿Podemos obtener información y después hacer suposiciones informadas (pronósticos) para guiar mejor nuestras decisiones actuales y asegurar así una situación futura más deseable? Para desplazarnos hacia el futuro, deberíamos hacerlo con los ojos y la mente abiertos, en vez de toparnos con él con los ojos cerrados.²¹

Muchas publicaciones y fuentes que se encuentran en Internet permiten pronosticar variables externas. Varios ejemplos publicados incluyen “Tendencias y pronósticos” de *Industry Week*, “Perspectiva de la inversión” de *Business Week*, y la *Encuesta industrial* de Standard & Poor’s. La reputación y continuo éxito de estas publicaciones dependen en parte de pronósticos correctos, de manera que estas fuentes suelen ofrecer excelentes proyecciones. Un sitio Web particularmente recomendable para pronósticos industriales es finance.yahoo.com. Tan sólo introduzca las siglas de la empresa y parta de ahí.

Algunas veces las organizaciones tienen que desarrollar sus proyecciones. La mayoría de las organizaciones pronostican (proyectan) cada año sus ingresos y utilidades. Algunas veces las organizaciones pronostican su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. En virtud de la importancia que tiene esta actividad en la administración estratégica y puesto que la capacidad para pronosticar (en contraste con la capacidad para utilizar un pronóstico) es fundamental, en este capítulo examinaremos más a fondo algunas herramientas de pronósticos seleccionadas.

Las herramientas de pronóstico se clasifican en dos grandes grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro. Por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en la suposición de que el futuro será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, jamás ocurre. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos resultan menos precisos.

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos son totalmente incorrectos. Este hecho acentúa la necesidad de estrategias para dedicar el tiempo y esfuerzos suficientes al estudio de las bases subyacentes para los pronósticos que se publican y para que una empresa desarrolle pronósticos internos. Las oportunidades y amenazas externas clave sólo se pueden identificar de manera eficaz por medio de pronósticos. Los pronósticos acertados brindan una mayor ventaja competitiva a las organizaciones. Los pronósticos son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

Hacer suposiciones

La planeación sería imposible sin las suposiciones. McConkey define las suposiciones como “las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerente tiene escaso control (cuando lo tiene), pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados”.²² Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.

Al identificar los futuros acontecimientos que podrían tener un efecto importante en la empresa y al hacer suposiciones razonables acerca de estos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tengan mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa. Puesto que se basan en la mejor información disponible en el momento, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los acontecimientos futuros se desvían significativamente de las suposiciones, el proceso de formulación de la estrategia no procederá eficazmente. En general, las empresas que cuentan con la mejor información son las que hacen las suposiciones más precisas, lo que representa una importante ventaja competitiva.

El desafío global

Los competidores extranjeros están golpeando a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más simple, el desafío internacional que enfrentan las empresas estadounidenses es doble: 1. cómo conseguir y mantener las exportaciones a otras naciones y 2. cómo defender los mercados nacionales de los bienes importados. Pocas empresas pueden darse el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que actualmente parecen aisladas y en situación cómoda tal vez sean vulnerables el día de mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros aún no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos, pero esto también está cambiando.

General Motors anunció a mediados de 2005 que eliminaría 25,000 puestos de manufactura en Estados Unidos para el año 2008 y que cerraría plantas como parte de una estrategia para dar un nuevo auge a su negocio en América del Norte. Con su estrategia de recorte de gastos, GM planea ahorrarse \$2,500 millones. Tan sólo en los últimos 12 meses, la participación de mercado de GM en Estados Unidos cayó del 27 al 25.4%; mucha de esa participación perdida fue a parar a manos de Toyota y Nissan. GM cerró plantas en Linden, Nueva Jersey, en Baltimore, Maryland, y en Lansing, Michigan, justo antes del anuncio de que varias plantas más les seguirían.

La economía estadounidense se está volviendo menos estadounidense. Actualmente están surgiendo una economía y un sistema monetario mundiales. Las corporaciones de cada rincón del planeta aprovechan la oportunidad de compartir los beneficios de un desarrollo económico mundial. Los mercados cambian rápidamente y en muchos casos convergen en gustos, tendencias y precios. Los sistemas de transporte innovadores aceleran la transferencia de tecnología. Los cambios en la naturaleza y ubicación de los sistemas de producción, en especial hacia China e India, reducen el tiempo de respuesta ante las dinámicas condiciones del mercado.

Cada vez más países de todo el mundo dan la bienvenida a la inversión y al capital extranjeros. Como resultado, los mercados de mano de obra se vuelven más internacionales. Los países del este de Asia se han convertido en líderes de mercado en industrias que requieren mucha mano de obra, mientras Brasil ofrece abundantes recursos naturales y mercados en rápido desarrollo, y Alemania ofrece mano de obra capacitada y tecnología. El impulso para mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales internacionales está generando una mayor especialización funcional. Esto no se limita a la búsqueda de la ya conocida y económica mano de obra de América Latina o Asia. Otras consideraciones incluyen el costo de la energía, la disponibilidad de recursos, las tasas de inflación, las tasas de impuestos existentes y la naturaleza de las regulaciones comerciales.

Corporaciones multinacionales

Las corporaciones multinacionales (CMN) enfrentan varios riesgos únicos, como la expropiación de activos, pérdidas monetarias por las fluctuaciones en las tasas de cambio, interpretaciones desfavorables en los tribunales extranjeros sobre contratos y acuerdos, disturbios sociales y políticos, restricciones a las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales. Los estrategas de las CMN a menudo enfrentan la necesidad de ser competitivos a nivel internacional sin dejar de responder a las necesidades nacionales. Con el alza del comercio mundial, los gobiernos y organismos reguladores vigilan más de cerca las prácticas comerciales extranjeras. Por ejemplo, la Ley Estadounidense de Prácticas Corruptas Extranjeras define prácticas corruptas en muchas áreas comerciales. Una cuestión sensible es que ciertas CMN violan algunas veces las normas legales y éticas del país de origen, pero no del país anfitrión.

Antes de entrar en los mercados internacionales, las empresas deben analizar detalladamente publicaciones e informes referentes a las patentes, buscar el consejo de organizaciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, formar sociedades y llevar a cabo una exhaustiva investigación para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en nuevos mercados. Las empresas estadounidenses también reducen los riesgos de hacer negocios en otros países si consiguen un seguro de la Corporación para la Inversión Privada en el Extranjero (*Overseas Private Investment*



PERSPECTIVA GLOBAL

Las formas antigua y nueva de hacer que una empresa sea internacional

La forma antigua de hacer que una empresa fuera internacional era introducirse de manera súbita, realizar la mínima investigación, hacer tratos con funcionarios importantes, llevar a cabo adquisiciones rápidas, enfocarse en los consumidores de alto nivel económico y ver cómo los clientes locales empezaban a comprar los productos de la empresa. Sin embargo, ese enfoque tuvo más fracasos que éxitos.

El enfoque más reciente y efectivo para hacer que una empresa sea internacional es llevar a cabo una exhaustiva labor de investigación con respecto a la cultura, los distribuidores, proveedores y clientes antes de iniciar operaciones en tierras extranjeras. La globalización exitosa actualmente requiere invertir tiempo y energía para comprender la naturaleza de la actividad comercial en los distintos países, y forjar metódicamente una presencia partiendo desde cero. En la actualidad, las compañías que tienen éxito en el proceso de globalización trabajan muy de cerca con burócratas, empresarios, grupos sociales y clientes potenciales de diversos niveles económicos. Estas empresas también se enfocan en los individuos de países donde el ingreso promedio es bajo, pero cuyo número total supera por mucho al 10% de los países y clientes más ricos. Estas compañías se han dado cuenta de que las naciones en vías de desarrollo están creciendo mucho más rápidamente que las naciones industrializadas.

Cuatro mil millones de personas que anualmente ganan el equivalente a \$1,500 o menos viven en países en vías de desarrollo y este grupo crece más rápidamente que los ciudadanos y países adinerados.

Una serie de empresas utiliza este nuevo enfoque para tener éxito a nivel internacional. Hewlett-Packard comercializa actualmente sus productos de manera muy fuerte en América Central y África. Citibank también sigue este nuevo enfoque al convencer a sus clientes corporativos en los países en vías de desarrollo de que establezcan cuentas bancarias minoristas para todo su personal, desde los conserjes hasta los altos ejecutivos. General Electric anunció a principios de 2005 que está siguiendo una nueva estrategia enfocada en países en vías de desarrollo en vez de hacer adquisiciones en Estados Unidos y Europa. Deane Dray, analista de Goldman Sachs, comenta: "La estrategia de GE no es por elección, sino por necesidad. Es en los países en vías de desarrollo donde está ocurriendo el crecimiento más rápido y el más sustentable". Para 2007, GE espera que sus ingresos provenientes de fuera de Estados Unidos lleguen a \$82 mil millones, un 17% más que su estimación de \$70 mil millones para 2005.

Fuente: Adaptado de "Smart Globalization", *Business Week*, 27 de agosto de 2001, pp. 132-137. También Kathryn Kranhold, "GE Pins Hopes on Emerging Markets", *Wall Street Journal*, 2 de marzo de 2005, p. A3.

Corporation, OPIC) que otorga el gobierno de Estados Unidos. Observe en la sección de "Perspectiva global" que las empresas estadounidenses realizan más que nunca una investigación exhaustiva antes de entrar en determinados mercados internacionales.

Globalización

La globalización es un proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación. Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país. Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo. Esto puede significar ubicar la producción en países con los costos de mano de obra más bajos o abundantes recursos naturales, ubicar los centros de investigación e ingeniería compleja donde se disponga de científicos e ingenieros capacitados, y realizar las actividades de marketing cerca de los mercados a los que se busca atender. Una estrategia global incluye diseñar, producir y comercializar los productos teniendo siempre las necesidades globales en mente, en vez de sólo considerar a los países de manera individual. Una estrategia global integra las acciones contra los competidores dentro de un plan de carácter mundial.

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

dinero e información entre los continentes. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, los Juegos Olímpicos, el Banco Mundial, los centros de comercio mundial, la Cruz Roja, Internet, las conferencias ambientales, las telecomunicaciones y las cumbres económicas contribuyen a la interdependencia y al surgimiento de un mercado global.

Queda claro que las diferentes industrias se vuelven globales por diferentes razones. La necesidad de amortizar las inversiones masivas de investigación y desarrollo (I&D) en muchos mercados es una razón importante por la que la industria de fabricación de aeronaves se volvió global. Hacer un seguimiento de la globalización en la propia industria es una importante actividad de la administración estratégica, y saber cómo usar esa información para la propia ventaja competitiva es aún más importante. Por ejemplo, las empresas pueden buscar en todo el mundo la mejor tecnología y seleccionar la que resulte más prometedora para el mayor número de mercados. Cuando las compañías diseñan un producto, lo hacen pensando en comercializarlo en la mayor cantidad de países posible. Cuando fabrican un producto, seleccionan las fuentes de menor costo, como Japón para semiconductores, Sri Lanka para textiles, Malasia para sistemas electrónicos simples y Europa para maquinaria de precisión. Las CMN diseñan sistemas de manufactura para integrar los mercados mundiales. Una de las estrategias más arriesgadas para una empresa nacional es seguir siendo tal en medio de una industria que rápidamente se vuelve global.

China: oportunidades y amenazas

Las empresas estadounidenses hacen cada vez más negocios en China conforme las reformas del mercado en aquel país crean diariamente un escenario más empresarial. La inversión directa extranjera anual en China es de alrededor de \$50 mil millones. Mientras China se prepara para unirse a la Organización Mundial de Comercio en 2007, su gobierno se apresura a modernizar los sistemas de cómputo y las redes de telecomunicaciones, así como a renovar su sistema legal con el fin de que cumpla con las normas internacionales. La indiferencia ante la privacidad y los derechos de propiedad aún es un problema importante en China, pero el gobierno está tratando de establecer, tan pronto como sea posible, nuevas leyes para proteger y fomentar la inversión tecnológica extranjera.

China sigue siendo la economía de más rápido crecimiento en el mundo, ya que su producto interno bruto creció más del 9% en 2004. Sin embargo, el producto interno bruto de la vecina India crece anualmente alrededor del 7% y muchos analistas piensan que, a la hora de realizar negocios con empresas occidentales, el gobierno democrático de India y su gran población de habla inglesa le darán una ventaja sobre China.

Entre los riesgos que aún disuaden a las empresas de iniciar negocios en China se encuentran los siguientes:

- Infraestructura deficiente.
- Indiferencia hacia los asuntos ambientales.
- Ausencia de un sistema legal.
- Corrupción desenfrenada.
- Falta de libertad de prensa, de expresión y de religión.
- Graves violaciones a los derechos humanos.
- Poco respeto para las patentes, derechos de autor, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude y piratería de productos.
- Poco respeto por los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.

El salario mínimo en China es de \$0.12 por hora, pero muchas empresas pagan aún menos. Los trabajadores chinos generalmente no cuentan con seguro médico ni compensación por lesiones. Pocas empresas disponen de extintores. A menudo se pagan sobornos a los funcionarios para evitar multas y clausuras. Los sindicatos son ilegales e inexistentes en China. La mano de obra infantil es común. Hay opresión política y religiosa y encarcelamientos por motivos de conciencia. Levi Strauss puso fin a todas sus operaciones comerciales en ese país como protesta contra las violaciones a los derechos humanos.

Los líderes de China están decididos a reducir sus problemas de política exterior para poder enfocarse en el desarrollo económico nacional. El presidente Hu Jintao, ha hecho de los objetivos económicos del país una prioridad en la política y en la práctica. Se espera que China supere a India para el año 2006 como el país más elegido para la subcontratación (*outsourcing*) de tecnología de la información (TI). En la actualidad, la economía de China experimenta tal auge que miles de empresas extranjeras han establecido sus plantas manufactureras allí. En Shanghai, un ingeniero recibe un promedio de \$500 al mes, cifra menor en comparación con los \$700 que reciben sus colegas en India y con los \$4,000 que se pagan en Estados Unidos. Conforme se reducen los márgenes en muchas industrias como resultado de la creciente competitividad, China es un país mucho más atractivo que México o India para realizar actividades comerciales, en especial operaciones de TI.

Hong Kong es la pieza central de los esfuerzos de China por reformar, privatizar y expandir sus importaciones y exportaciones a nivel mundial. El mapa de la figura 3-4 ilustra la ubicación estratégica que tiene Hong Kong para China. Con 6.3 millones de habitantes, un magnífico puerto, riqueza financiera, 500 bancos de 43 países, la octava bolsa de valores más grande del mundo e impuestos mínimos, Hong Kong sirve como la puerta de entrada a un país en rápido crecimiento. Tan sólo las empresas estadounidenses cuentan con 178 sedes regionales en Hong Kong y transfieren \$10,500 millones en inversión directa.

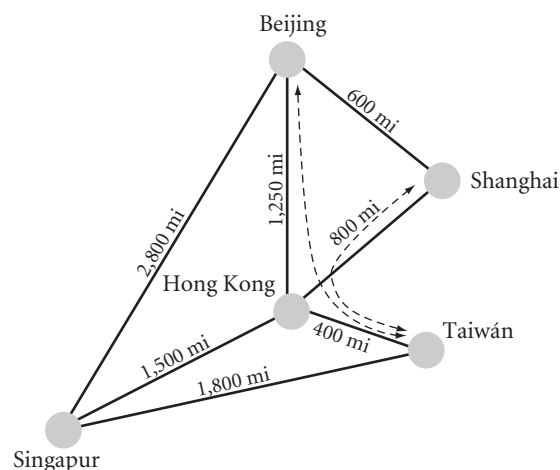
El jefe de gobierno de Hong Kong, Tung Chee Hwa, renunció en 2005, dos años antes de que terminara su periodo, en medio de protestas callejeras que exigían un Estado más democrático. Donald Ysang remplazó a Tung Hwa, pero pronto habrá elecciones para elegir al próximo líder de Hong Kong, una región cuya economía que registró un crecimiento vertiginoso del 7.8% en 2004.

En 2006, Dell Inc. terminó la construcción de una segunda planta industrial en Xiamen, China, con lo que duplicó su capacidad de producción para fabricar computadoras personales para China, Hong Kong y Japón. Dell, el vendedor líder de computadoras personales en el mundo, abrió la primera planta en Xiamen en 1998 y ahora es el cuarto vendedor más importante de computadoras personales en China, con aproximadamente el 7% de la participación de mercado.

El número de chinos que viajan al extranjero llegó a 29 millones en 2004, un 70% más que en 2002.²³ La Organización Mundial de Turismo estima que el número de chinos que viajarán al extranjero llegará a 100 millones para 2020. En comparación, poco menos de 17 millones de japoneses viajaron al extranjero en 2004. Como respuesta, muchos vendedores minoristas a nivel mundial ofrecen publicaciones y sitios Web en chino para atraer el creciente negocio de los turistas de ese país.

FIGURA 3-4

Ubicación estratégica de Hong Kong



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

Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-8, una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta es mayor al promedio*, 2 = *la respuesta es el promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

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

En la tabla 3-8 se presenta un ejemplo de una matriz EFE para el importante productor avícola Pilgrim's Pride con sede en Pittsburg, Texas. Observe que Pilgrim's Pride aprovecha bien la "creciente demanda de pollo y comida empaquetada" como indican las clasificaciones de 4. Sin embargo, la actuación de la empresa es deficiente en el manejo de la oportunidad de "principal competidor a la venta" y en la amenaza de "principal competidor que aumenta sus gastos en publicidad", como indican las clasificaciones de 1. El factor más importante del análisis es el "problema de la inmigración ilegal", como indica la ponderación de 0.09. Observe también que existen muchos factores que se basan en porcentajes dentro del grupo. ¡Sea todo lo cuantitativo que pueda! También note que las clasificaciones oscilan entre 1 y 4 en oportunidades y amenazas.

La matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo* (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición es-

TABLA 3-8 Matriz EFE para la empresa avícola Pilgrim's Pride

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente.	0.07	4	0.28
2. La demanda por la comida preparada aumenta un 10% anualmente.	0.08	4	0.32
3. La exportación de pollo crece un 12% anualmente.	0.05	3	0.15
4. La tecnología de empaque ofrece ahorros en costos del 15% anual.	0.03	2	0.06
5. La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rápido.	0.03	2	0.06
6. El principal competidor está a la venta por \$1,000 millones.	0.02	1	0.02
7. El pollo cuesta un 40% menos que otros tipos de carne.	0.05	3	0.15
8. Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos.	0.04	2	0.08
9. Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria.	0.03	4	0.12
Amenazas			
10. La reputación de la industria del pollo no es buena por el estado en que se encuentra.	0.05	3	0.15
11. El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad.	0.06	1	0.06
12. Creciente regulación gubernamental de la industria.	0.04	2	0.08
13. El miedo a la salmonelosis surge con frecuencia.	0.06	2	0.12
14. La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos.	0.06	4	0.24
15. Las tasas de interés aumentan 1% anualmente.	0.04	2	0.08
16. Las condiciones de sequía aumentan los precios del grano.	0.05	2	0.10
17. Las principales compañías rivales están más integradas.	0.07	2	0.14
18. El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa.	0.09	3	0.27
19. La industria tiene márgenes de utilidades de menos del 3%.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.56

tratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores *críticos de éxito* en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas; por consiguiente, las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Hay algunas diferencias importantes entre la matriz MPC y la EFE. La primera es que los factores críticos de éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o fácticos e incluso pueden enfocarse en cuestiones internas. Los factores críticos de éxito en una MPC tampoco están agrupados en oportunidades y amenazas como lo están en una EFE. En una MPC se pueden comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa muestra. Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna.

En la tabla 3-9 se ofrece un ejemplo de matriz de perfil competitivo. En ese ejemplo, la publicidad y la expansión global son los factores críticos de éxito más importantes, como indica la ponderación de 0.20. La calidad de los productos de Avon y L'Oreal es superior, como prueba una clasificación de 4; la "posición financiera" de L'Oreal es buena, como indica su clasificación de 3; Procter & Gamble es la empresa más débil en general, como revela la puntuación ponderada total de 2.80.

Otros factores que se incluyen a menudo en este análisis (aparte de los críticos de éxito que se mencionan en el ejemplo de la matriz MPC) son la extensión de la línea de

TABLA 3-9 Un ejemplo de matriz de perfil competitivo

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
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 los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	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 de 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. Como indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil. 3. Sólo se incluyen ocho factores críticos de éxito por cuestiones de simplicidad; en realidad, son muy pocos.

productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico.

Una aclaración sobre la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.2 y otra una de 2.8 en una matriz de perfil competitivo no quiere decir que la primera sea un 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa que ayude en la toma de decisiones.

Se presenta otra matriz de perfil competitivo en la tabla 3-10 para Gateway Computer Company. Observe que Apple tiene la mejor calidad del producto y la mejor experiencia administrativa; Dell cuenta con la mejor participación de mercado y el mejor sistema de inventarios; Gateway ofrece el mejor precio, como indica la clasificación.

TABLA 3-10 Matriz de perfil competitivo para Gateway Computer (2003)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	GATEWAY		APPLE		DELL	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación ponderada</i>
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Calidad de los productos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Lealtad de los consumidores	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Precio competitivo	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia administrativa	0.01	2	0.02	4	0.04	2	0.02
Total	1.00		2.83		2.47		3.49

CONCLUSIÓN

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo significa que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para recopilar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilizan ni otorgan facultades de decisión a sus gerentes y empleados para que identifiquen, vigilen, pronostiquen y evalúen las fuerzas externas clave fracasarán en anticipar las oportunidades y amenazas y, como consecuencia, seguirán estrategias ineficaces, perderán oportunidades y propiciarán la caída de la organización. Las empresas que no aprovechan Internet se están quedando atrás tecnológicamente.

Una importante responsabilidad de los estrategas es asegurar el desarrollo de un sistema de auditoría externa eficaz. Esto incluye utilizar tecnología de información para conformar un sistema de inteligencia competitiva que funcione. Una organización de cualquier tipo o tamaño puede utilizar eficazmente el enfoque de la auditoría externa que se describe en este capítulo. Generalmente, este proceso es más informal en las empresas pequeñas, a pesar de que la necesidad de comprender las tendencias y eventos clave no es menos importante para ellas. La matriz EFE y el modelo de cinco fuerzas de Porter ayudan a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo. En especial las empresas multinacionales necesitan un sistema de auditoría externa sistemático y eficaz porque las fuerzas externas varían mucho entre los diversos países.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Análisis competitivo (p. 97)	Fuerzas externas (p. 83)	Redimensionar (p. 86)
Análisis industrial (p. 82)	Grado de semejanza de los mercados (p. 100)	Reducción de personal (p. 86)
Aprender del socio (p. 99)	Inteligencia competitiva (IC) (p. 96)	Regresión lineal (p. 105)
Armonización fiscal (p. 92)	Internet (p. 93)	Similitud de los recursos (p. 100)
Auditoría externa (p. 82)	Inversión extranjera directa (IED) (p. 89)	Sondeo del entorno (p. 82)
Dejar de reclutar (p. 86)	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (p. 110)	Tecnología de la información (TI) (p. 93)
Director de análisis competitivo (p. 97)	Matriz del perfil competitivo (MPC) (p. 110)	Unidades habitacionales de asistencia (p. 88)
Director de información (CIO) (p. 93)	Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 100)	
Director de tecnología (CTO) (p. 93)		
Enfoque/organización industrial (I/O) (p. 84)		

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. Explique cómo se lleva a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Identifique una tendencia creciente económica, social, política o tecnológica que afecte significativamente a las instituciones financieras.
3. Analice la siguiente declaración: Las oportunidades y amenazas importantes, por lo general, son el resultado de la interacción entre las tendencias ambientales clave y no de un único evento o factor externo.
4. Identifique dos industrias que experimentan rápidos cambios tecnológicos y tres industrias que experimentan pocos cambios tecnológicos. ¿En qué se diferencia la necesidad de un pronóstico tecnológico en estas dos 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 importantes de pronóstico utilizaría para identificar a) oportunidades y amenazas económicas y b) oportunidades y amenazas demográficas? ¿Por qué estas técnicas son las más apropiadas?
7. ¿Cómo afecta la auditoría externa a otros componentes del proceso de administración estratégica?
8. Si fuera dueño de una pequeña empresa, explique cómo organizaría un sistema de sondeo de información estratégica. ¿Cómo lo organizaría en una gran empresa?
9. Construya una matriz EFE para una organización de su elección.
10. Concierte una cita con un bibliotecario de su universidad para aprender a utilizar las bases de datos *online*. Informe de sus hallazgos en clase.
11. Describa las ventajas y desventajas de las estrategias de cooperación frente a las competitivas.
12. Si fuera estrategia de un banco local, explique cuándo utilizaría pronósticos cualitativos y cuándo cuantitativos.
13. ¿Cuál es su pronóstico para las tasas de interés y la bolsa de valores en los próximos meses? Cuando sube la bolsa de valores, ¿siempre bajan las tasas de interés? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de estas tendencias?
14. Explique cómo afecta la tecnología de la información a las estrategias de una organización donde haya trabajado recientemente.
15. Supongamos que su jefe desarrolla una matriz EFE que incluye 62 factores. ¿Qué le sugeriría para reducir el número a 20 factores?
16. Analice la ética de realizar labores de inteligencia competitiva.
17. Analice la ética de cooperar con las empresas rivales.
18. Visite el sitio Web de SEC, en www.sec.gov, y analice los beneficios de utilizar la información que ahí se presenta.
19. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las operaciones de las compañías estadounidenses y las de las corporaciones multinacionales que afectan la administración estratégica?
20. ¿Por qué la globalización de las industrias es un factor común en la actualidad?
21. Analice las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa al hacer negocios en China.
22. ¿Está usted de acuerdo con los teóricos del enfoque I/O en que los factores externos son más importantes que los factores internos para que una empresa alcance su ventaja competitiva? Explique ambas posiciones.
23. Defina, compare y contraste las ponderaciones frente a las clasificaciones en una matriz EFE y en una EFL.
24. Desarrolle una matriz de perfil competitivo para su universidad. Incluya seis factores.
25. Haga una lista de 10 áreas externas que generen oportunidades y amenazas.
26. Analice las recientes tendencias en las condiciones económicas de Rusia.
27. Verdadero o falso: China reemplazó a México en 2003 como el mayor exportador a Estados Unidos. Analice esta afirmación.
28. Defina y analice las implicaciones de la “armonización fiscal” en Europa.
29. ¿Cree que las estrategias deben conocerse dentro de las empresas o mantenerse en secreto? Explique su respuesta.
30. Verdadero o falso: Por primera vez en 100 años, China atrajo en el año 2002 más inversión directa extranjera (IDE) que Estados Unidos.

NOTAS

1. York Freund, "Critical Success Factors", *Planning Review* 16, núm. 4, julio-agosto de 1988, p. 20.
2. A. M. McGahan, "Competition, Strategy and Business Performance", *California Management Review* 41, núm. 3, 1999, pp. 74-101; A. McGahan y M. Porter, "How Much Does Industry Matter Really?", *Strategic Management Journal* 18, núm. 8, 1997, pp. 15-30.
3. Guy Chazan, "In Putin's Russia, Business Struggles for a Foothold", *Wall Street Journal*, 27 de abril de 2005, p. A1.
4. *Ibid.*
5. Guy Chazan y Gregory White, "Gazprom to Buy Control of Izvestia, Tightening Kremlin's Media Grip", *Wall Street Journal*, 3 de junio de 2005, p. A3.
6. *Ibid.*
7. Encuestas industriales de S&P, industria de las bebidas, 2005.
8. Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s", *Journal of Business Strategy*, primavera de 1983, pp. 22-24.
9. John Harris, Robert Shaw, Jr. y William Sommers, "The Strategic Management of Technology", *Planning Review* 11, núm. 11, enero-febrero de 1983, pp. 28, 35.
10. Bill Saporito, "Companies that Compete Best", *Fortune*, 22 de mayo de 1989, p. 36.
11. Louis Lavelle, "The Case of the Corporate Spy", *Business Week*, 26 de noviembre de 2001, pp. 56-57.
12. Kenneth Sawka, "Demystifying Business Intelligence", *Management Review*, octubre de 1996, p. 49.
13. John Prescott y Daniel Smith, "The Largest Survey of 'Leading-Edge' Competitor Intelligence Managers", *Planning Review* 17, núm. 3, mayo-junio de 1989, pp. 6-13.
14. Gary Hamel, Yves Doz y C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win", *Harvard Business Review* 67, núm. 1, enero-febrero de 1989, p. 133.
15. Jon Swartz, "Rivals Form United Front Against Spam", *USA Today*, 29 de abril de 2003, p. 2B.
16. M.J. Chen, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21, 1996, p. 106.
17. S. Jayachandran, J. Gimeno y P. R. Varadarajan, "Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy", *Journal of Marketing* 63, 3, 1999, p. 59. También, M. J. Chen, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", *Academy of Management Review* 21, 1996, pp. 107-108.
18. David Bank, "A Site-Eat-Site World", *Wall Street Journal*, 12 de julio de 1999, p. R8.
19. Arthur Thompson, Jr., A.J. Strickland III y John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 63.
20. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 24-27.
21. horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/rationale.asp
22. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment", *Business Horizons* 31, núm. 5, septiembre-octubre de 1988, p. 67.
23. Kristine Crane y Alex Ortolani, "Travel Industry Targets China", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 2005, p. A12.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Barr, P. S. y M. A. Glynn. "Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating Threat and Opportunity", *Strategic Management Journal* 25, núm. 1, enero de 2004, p. 59.
- Bendoly, E., A. Soni y M. A. Venkataramanan. "Value Chain Resource Planning: Adding Value with Systems Beyond the Enterprise", *Business Horizons* 47, núm. 2, marzo-abril de 2004, p. 79.
- Carter, J. y N. Sheehan. "From Competition to Cooperation: E-Tailing's Integration with Retailing",

- Business Horizons* 47, núm. 2, marzo-abril de 2004, p. 71.
- Choi, Young Rok y Dean A. Shepherd. "Entrepreneurs' Decisions to Exploit Opportunities", *Journal of Management* 30, núm. 3, 2004, p. 377.
- Chussil, Mark. "With All This Intelligence, Why Don't We Have Better Strategies?", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1, 2005, p. 26.
- Crane, A. "In the Company of Spies: When Competitive Intelligence Gathering Becomes Industrial Espionage", *Business Horizons* 48, núm. 3, mayo-junio de 2005, p. 233.
- Ernst, D. y J. Bamford. "Best Practice: Your Alliances Are Too Stable", *Harvard Business Review*, junio de 2005, p. 133.
- Hansen, M. T. y N. Nohria. "How to Build Collaborative Advantage", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 22.
- Huffman, B.J. "Why Environmental Scanning Works Except When You Need It", *Business Horizons* 47, núm. 3, mayo-junio de 2004, p. 39.
- . "Intelligence", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 3, primavera de 2005, p. 5.
- Javidan, M., G. K. Stahl, F. Brodbeck y C. P. M. Wilderom. "Cross-Border Transfer of Knowledge: Cultural Lessons from Project GLOBE", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 2, mayo de 2005, p. 59.
- Ketchen, Jr., D. J., C. C. Snow y V. L. Hoover. "Improving Firm Performance by Matching Strategic Decision-Making Processes to Competitive Dynamics", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 4, noviembre de 2004, p. 29.
- Kim, Eonsoo, Dae-il Nam y J. L. Stimpert. "The Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions", *Journal of Management* 30, núm. 5, 2004, p. 569.
- . "The Many Dimensions of Culture", *The Academy of Management Executive* 18, núm. 1, febrero de 2004, p. 88.
- Robertson, C. J. y A. Watson. "Corruption and Change: The Impact of Foreign Direct Investment", *Strategic Management Journal* 25, núm. 4, abril de 2004, p. 385.
- Spanos, Y. E., G. Zaralis y S. Lioukas. "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece", *Strategic Management Journal* 25, núm. 2, febrero de 2004, p. 139.
- Tan, J. y D. Tan. "Environment-Strategy Co-evolution and Co-alignment: A Staged Model of Chinese SOEs Under Transition", *Strategic Management Journal* 26, núm. 2, febrero de 2005, p. 141.
- Toh, Soo Min y Angelo S. DeNisi. "A Local Perspective to Expatriate Success", *The Academy of Management Executive* 19, núm. 1, febrero de 2005, p. 132.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 3A

Desarrollar una matriz EFE para Google (GOOG)

OBJETIVO

Con este ejercicio usted adquirirá práctica en el desarrollo de una matriz EFE, la cual resume los resultados de una auditoría externa. Ésta es una herramienta importante que los estrategas utilizan ampliamente.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Junto con otros dos estudiantes de la clase, prepare una matriz EFE para Google. Si es necesario, consulte el caso de cohesión y el ejercicio experiencial 1A, para identificar oportunidades y amenazas externas.
- Paso 2** Los equipos de tres personas que participan en este ejercicio deben registrar sus puntuaciones ponderadas totales de la EFE en el pizarrón. Escriban sus iniciales después de sus puntuaciones para identificar cuáles son las de su equipo.
- Paso 3** Comparen las puntuaciones ponderadas totales. ¿Qué equipo tuvo la puntuación más cercana a la respuesta del profesor? Analicen las razones de la variación en las puntuaciones registradas en el pizarrón.

Ejercicio experiencial 3B

La evaluación externa

OBJETIVO

Este ejercicio le ayudará a familiarizarse con las importantes fuentes de información externa disponibles en la biblioteca de su universidad. Una parte clave de la preparación de una auditoría externa es buscar en Internet y examinar las fuentes publicadas de información relevante acerca de las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos. Antes de formular las estrategias de manera eficaz, es necesario identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Seleccione una empresa o negocio donde trabaje actualmente o donde haya trabajado alguna vez. Realice una auditoría externa para esa empresa. Encuentre las oportunidades y amenazas en ejemplares recientes de periódicos y revistas. Busque información utilizando Internet.
- Paso 2** En una hoja de papel por separado, haga una lista de 10 oportunidades y 10 amenazas a las que se enfrenta esa empresa. Sea específico al establecer cada factor.
- Paso 3** Incluya una bibliografía que indique dónde encontró la información.
- Paso 4** Escriba un resumen de tres páginas sobre sus descubrimientos y entréguelo al profesor.

Ejercicio experiencial 3C

Desarrollar una matriz EFE para mi universidad

OBJETIVO

Cada vez más universidades utilizan el proceso de administración estratégica. Las instituciones identifican y evalúan consciente y sistemáticamente las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la educación superior en su estado, nación y en el mundo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Reúnase con dos compañeros de la clase y preparen una matriz EFE para su institución.
- Paso 2** Anoten en el pizarrón su puntuación ponderada total en una columna que incluya las puntuaciones de todos los equipos de tres personas que hayan participado. Escriban sus iniciales junto a su puntuación para identificar cuáles son las de su equipo.
- Paso 3** ¿Qué equipo vio de manera más positiva las estrategias de su universidad? ¿Qué equipo vio de manera más negativa las estrategias de su universidad? Analice la naturaleza de las diferencias.

Ejercicio experiencial 3D

Desarrollar una matriz de perfil competitivo para Google (GOOG)

OBJETIVO

Vigilar el desempeño y las estrategias de los competidores es un aspecto clave de una auditoría externa. Este ejercicio está diseñado para que practique la evaluación de la posición competitiva de las organizaciones en una industria determinada y para que asimile esa información en la forma de una matriz de perfil competitivo.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Regrese al caso de cohesión y revise la sección sobre los competidores.
- Paso 2** En una hoja de papel por separado, prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a Google y Yahoo!
- Paso 3** Entregue la matriz de perfil competitivo para que el profesor la califique como trabajo en clase.

Ejercicio experiencial 3E

Desarrollar una matriz de perfil competitivo para mi universidad

OBJETIVO

Su universidad compite con otras instituciones educativas del mundo, en especial con aquellas dentro de su estado. Los fondos estatales, el cuerpo estudiantil, el profesorado, el personal, las donaciones y los fondos federales son áreas de competitividad. El propósito de este ejercicio es que practique el pensamiento competitivo acerca del negocio de la educación en su estado.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Identifique dos universidades de su estado que compitan directamente con la institución en la cual usted estudia. Entreviste a varias personas que estén conscientes de las fortalezas y debilidades de esas universidades en particular. Registre la información acerca de las dos universidades competidoras.
- Paso 2** Prepare una matriz de perfil competitivo que incluya a su institución y a dos instituciones competidoras. Incluya los siguientes factores en su análisis:
1. Cuota de matrícula.
 2. Calidad del profesorado.
 3. Reputación académica.
 4. Tamaño promedio de los grupos.

5. Paisaje del campus.
6. Programas deportivos.
7. Calidad de los estudiantes.
8. Programas de posgrado.
9. Ubicación del campus.
10. Cultura del campus.

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

Objetivos del capítulo

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

1. Describir un esquema de tres etapas para elegir entre estrategias alternativas.
2. Explicar cómo desarrollar una matriz FODA, una matriz SPACE, una matriz BCG, una matriz IE y una matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).
3. Identificar las consideraciones importantes de comportamiento, políticas, éticas y de responsabilidad social en el análisis y la elección de la estrategia.
4. Analizar el papel de la intuición en el análisis y la elección de las estrategias.
5. Analizar el papel de la cultura organizacional en el análisis y la elección de la estrategia.
6. Analizar el papel de una junta de directores en el momento de elegir entre estrategias alternativas.



Ejercicios experienciales

Ejercicio experiencial 6A
Desarrollar una matriz FODA para Google

Ejercicio experiencial 6B
Desarrollar una matriz SPACE para Google

Ejercicio experiencial 6C
Desarrollar una matriz BCG para Google

Ejercicio experiencial 6D
Desarrollar una matriz MPEC para Google

Ejercicio experiencial 6E
Formular estrategias individuales

Ejercicio experiencial 6F
La prueba Mach

Ejercicio experiencial 6G
Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

Ejercicio experiencial 6H
El papel de los consejos de directores

Ejercicio experiencial 6I
Ubicar compañías en una matriz de la gran estrategia

“Citas notables”

La administración estratégica no es una caja de trucos o un paquete de técnicas. Es pensamiento analítico y compromiso para transformar los recursos en acciones. Pero la cuantificación por sí sola no es planeación. Algunas de las cuestiones más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar.

Peter Drucker

Los objetivos no son órdenes; son compromisos. No determinan el futuro; son los medios para movilizar los recursos y las energías de una organización con miras a la creación del futuro.

Peter Drucker

La vida está llena de pésimas opciones.

General P. X. Kelley

Cuando una crisis obliga a elegir entre varias alternativas, la mayoría de la gente elegirá la peor.

Ley de Rudin

La estrategia no es algo que se pueda concretar de manera negligente con sólo sentarse alrededor de una mesa de conferencias.

Terry Haller

A menudo la planeación está condenada incluso antes de que comience, ya sea porque se espera demasiado de ella o porque no se le dedica lo suficiente.

T. J. Cartwright

Si está roto o no, arréglalo... y déjalo mejor que antes. No sólo los productos, sino toda la empresa en caso de ser necesario.

Bill Saporito

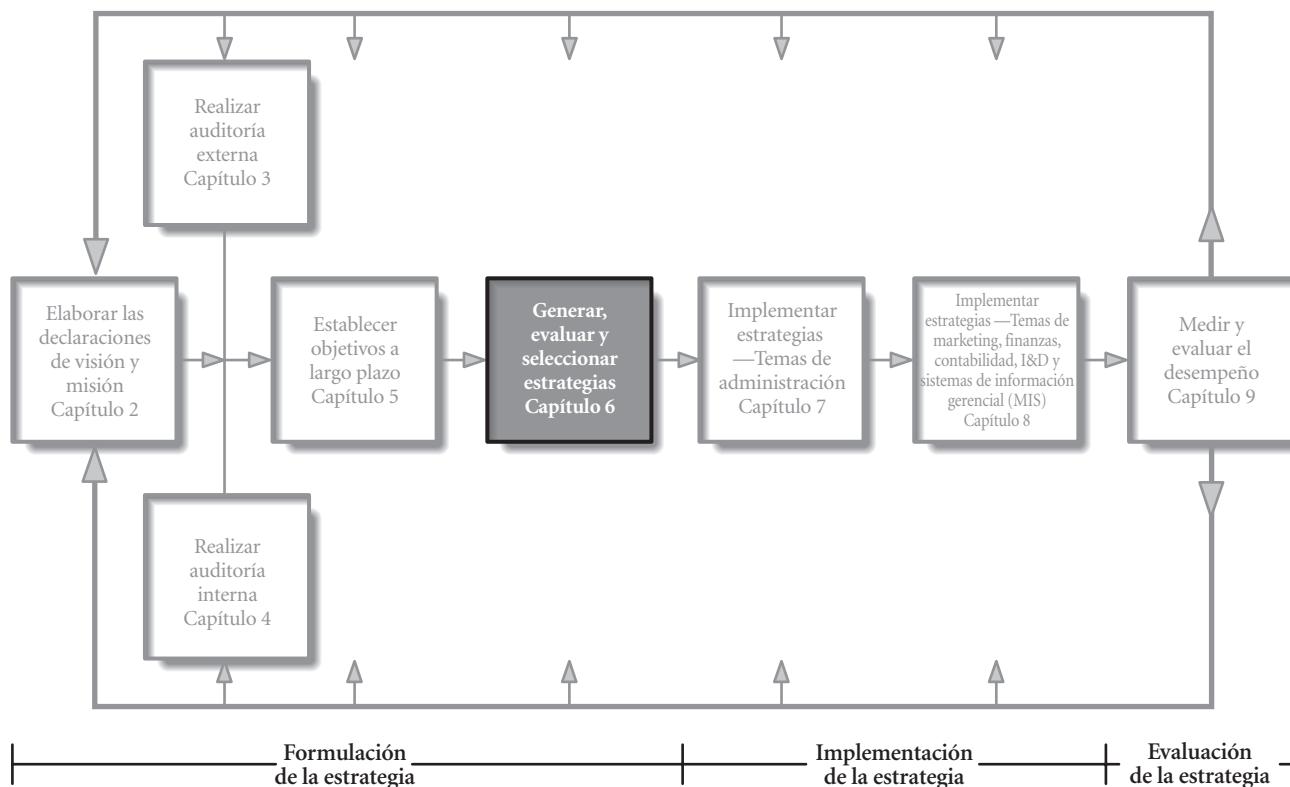
El análisis y la elección de las estrategias implican en gran parte tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta conceptos importantes que ayudan a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir una línea específica de acción. Se describen los aspectos del comportamiento en la formulación de la estrategia incluyendo la política, la cultura, la ética y las consideraciones de responsabilidad social. Se describen asimismo las herramientas modernas para formular estrategias y se analiza cuál es el papel de una junta de directores.

La naturaleza del análisis y la elección de la estrategia

Como se indica en la figura 6-1, este capítulo se centra en la generación y evaluación de estrategias alternativas, y en la elección de las estrategias que hay que seguir. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen los pasos sucesivos que conduzcan a la empresa des-

FIGURA 6-1
Modelo completo de la administración estratégica





PERSPECTIVA DEL AMBIENTE NATURAL

¿Qué es un registro de contaminación?

Ningún negocio desea ser considerado como un gran contaminador; eso podría perjudicarlo en el mercado, comprometer su situación en la comunidad y propiciar el escrutinio de los reguladores, de los inversionistas y de los ecologistas. Por otra parte, los gobiernos alientan cada vez más a las empresas a que se conduzcan con responsabilidad. Diversos gobiernos determinan que las empresas deben informar públicamente cuáles son los agentes contaminantes y los desperdicios que arrojan al ambiente.

Quizás el registro de contaminación más conocido sea el Inventario de Descargas Tóxicas (*Toxics Release Inventory*, TRI) que aplica la Agencia de Protección del Ambiente (EPA) de Estados Unidos. El TRI es un registro de la contaminación industrial de cada fábrica estadounidense que el gobierno de ese país hace público a través de Internet y de reportes impresos. El TRI ha desempeñado un papel decisivo en lograr una reducción de las emisiones industriales contaminantes de productos químicos en un 48% entre 1988 y 2000, al ejercer presión sobre algunas empresas no sólo para que cumplan con las regulaciones gubernamentales, sino también para que reduzcan la contaminación más allá de sus obligaciones legales.

Estados Unidos, Canadá, Holanda, Noruega y el Reino Unido tienen por lo menos una década de experiencia en utilizar registros exhaustivos de contaminación semejantes al TRI. En respuesta al éxito de tales registros, otros países han instituido o están en camino de crear sus propios registros nacionales de contaminación, los cuales se llaman comúnmente "Registros de Descarga y Transferencia de Contaminantes". En la actualidad, cerca de 60 países cuentan con registros de este tipo o están en proceso de desarrollarlos. El atractivo de un país para la inversión extranjera directa depende hasta cierto punto de las políticas y prácticas ambientales con que cuente.

Los registros de contaminación brindan información que interesa y faculta a ciudadanos, inversionistas y reporteros. Desde la primera publicación de los datos del TRI en 1989, estos listados de contaminación se han convertido en tema de los reportes de los medios de comunicación masiva. Los periodistas son especialmente proclives a publicar información sobre las compañías cuya contaminación se concentra en unas cuantas instalaciones, o acerca de las emisiones químicas de compañías que tradicionalmente no se consideran grandes contaminantes. Los datos del TRI han afectado también las decisiones de los inversionistas de la bolsa de valores. Desde aquel día de 1989 en que los datos del TRI estuvieron disponibles por primera vez, las compañías incluidas en el inventario sufrieron una baja significativa en el valor comercial de sus acciones. Para las compañías cuyas emisiones eran tema de algún repor-

taje en los medios de comunicación, la pérdida del valor de las acciones era mayor, unos \$6.2 millones en promedio, según cierto análisis. Es decir, a los inversionistas les sorprendió la cantidad de contaminación que sus compañías producían y se mostraron preocupados por la publicidad negativa y los gastos potenciales que implicarían las labores limpieza.

El TRI ofrece datos útiles para las comunidades, con el fin de que éstas ejerzan presión sobre las compañías para que reduzcan las emisiones contaminantes de sus fábricas locales. Los ciudadanos de cualquier comunidad de Estados Unidos pueden utilizar Internet para imprimir un reporte de emisiones confeccionado a partir de la base de datos del TRI para su condado e incluso pueden enviar un mensaje o una pregunta al gobierno sobre los resultados que encontraron. Del mismo modo, en Canadá, el Inventario de Emisiones Contaminantes Canadiense (NPRI) pone a disposición de las comunidades y los consumidores la información que luego podrán utilizar para presionar a las compañías canadienses para que reduzcan sus emisiones contaminantes. Dos días después de su inicio, unos 3 millones de usuarios de Internet visitaron la página Web Pollution Watch (creada por las organizaciones no gubernamentales canadienses para permitir un acceso fácil a los datos del NPRI) y enviaron aproximadamente 1,200 faxes a las compañías contaminantes listadas allí.

Los países que para 2004 tenían un registro de contaminación eran Australia, Irlanda, Corea, Noruega, Reino Unido, Canadá, Japón, Holanda, República Eslovaca, Estados Unidos y México. Los países que no tenían un registro de contaminación en 2004, pero como miembros de la Unión Europea están obligados a participar en el Registro Europeo de Emisiones Contaminantes son Austria, Estonia, Hungría, Luxemburgo, Eslovenia, Bélgica, Finlandia, Italia, Malta, España, Chipre, Francia, Letonia, Polonia, Suecia, República Checa, Alemania, Lituania, Portugal, Suiza, Dinamarca y Grecia. Los países sin un registro de contaminación que han mostrado cierto interés en diseñar uno o que participan en el Protocolo Aarhus sobre los Registros de Traslado y Descarga de Contaminantes son Albania, Brasil, Ecuador, Kazajstán, Sudáfrica, Argentina, Bulgaria, Egipto, Rumania, Ucrania, Armenia, Chile, Georgia, Rusia, Uzbekistán, Azerbaiyán, Costa Rica, Macedonia, Serbia, Montenegro, Taiwán, Bielorrusia, Croacia, Moldavia, Tayikistán, Turquía, Bosnia, Herzegovina, Cuba y Mónaco. El resto de los países, incluyendo **China**, no muestran ningún interés en los registros de contaminación.

Fuentes: Adaptado del Instituto Mundial de Recursos 2002-2004, *Decisions for the Earth: Balance, Voice, and Power*; Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Programa Ambiental de las Naciones Unidas, Banco Mundial; USEPA 2002:12.

de su estado actual a la situación futura deseada. Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas. Observe en el recuadro “Perspectiva del ambiente natural” cómo las estrategias de las compañías y los países se examinan y evalúan desde una perspectiva ecologista, como lo indica la presencia de los registros de contaminación. Incluso el *Wall Street Journal* defiende el hecho de que un número creciente de escuelas empresariales ofrezcan cursos independientes de administración ambiental o *sustentabilidad*, es decir, la idea de que una empresa puede alcanzar sus metas financieras sin dañar el entorno natural.¹ Observe que China está entre los países que rechazan la idea de que las compañías tengan que informar públicamente sobre los agentes y desperdicios contaminantes que producen sus instalaciones.

VISITE INTERNET

Advierte a los encargados de la planeación que no deben usurpar la responsabilidad de los gerentes de línea en la planeación estratégica. (www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld050.htm)

El proceso de generar y seleccionar estrategias

Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias. Esta sección analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar un conjunto apropiado de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización. En este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa, al igual que ocurrió en el caso de actividades anteriores de formulación de estrategias. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de misión de la empresa, ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

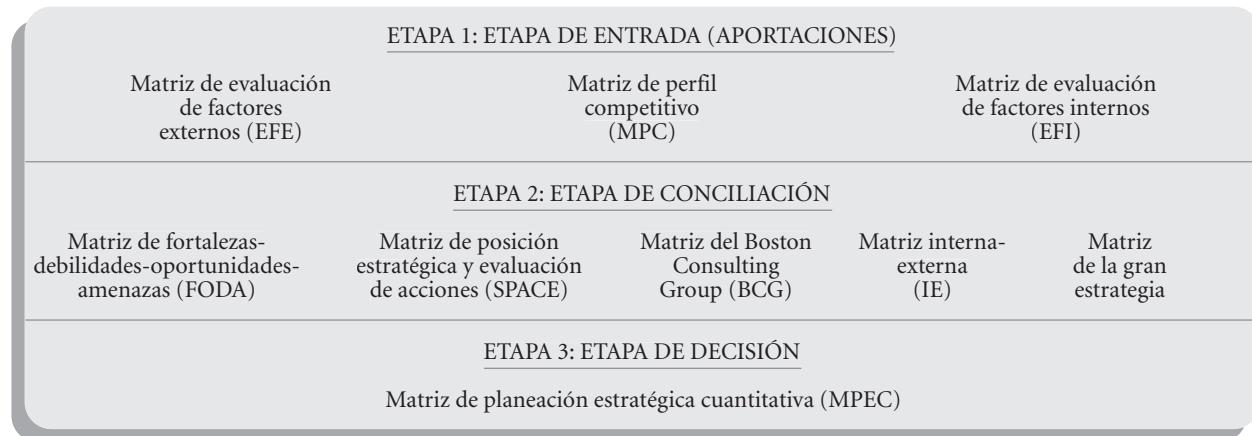
Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones. Se debe escribir una lista de las estrategias propuestas. Una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes las clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala donde 1 = no se debe implementar, 2 = posiblemente se debe implementar, 3 = es casi un hecho que se debe implementar y 4 = definitivamente se debe implementar. Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.

Un esquema exhaustivo de la formulación de estrategias

Se pueden integrar las técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en la figura 6-2. Las herramientas presentadas en este esquema son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayudarán a los estrategas a identificar, evaluar y seleccionar las estrategias.

FIGURA 6-2

Esquema analítico de la formulación de estrategias



La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo (MPC). Llamada *etapa de entrada*, la etapa 1 resume la información básica de entrada necesaria para formular las estrategias. La etapa 2, llamada *etapa de conciliación*, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (*Strategic Position and Action Evaluation*, SPACE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. La etapa 3, llamada *etapa de decisión*, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el *esquema de formulación de la estrategia* requieren la integración de la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización utilizan comúnmente técnicas de formulación de estrategias para desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis por divisiones brindan una base para identificar, evaluar y elegir entre estrategias alternativas a nivel corporativo.

Son los estrategias mismos, no las herramientas analíticas, los responsables de las decisiones estratégicas. Lenz subrayaba que el cambio de un proceso de planeación orientado a las palabras a un proceso orientado a los números puede dar lugar a un falso sentido de certeza; es probable que reduzca el diálogo, el análisis y el razonamiento como medios para explorar el entendimiento, probar suposiciones y fomentar el aprendizaje organizacional.² Por eso, los estrategas deben estar atentos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas para facilitar, en vez de reducir, la comunicación. Sin información y análisis objetivos, los sesgos personales, la política, las emociones, las distintas personalidades y el *efecto de halo* (la tendencia a otorgar demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar, por desgracia, un papel dominante en el proceso de la formulación de estrategias.

VISITE INTERNET

Menciona el propósito y las características de los objetivos.

(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld022.htm)

La etapa de entrada

Los procedimientos para desarrollar una matriz EFE, EFI y MPC se presentaron en los capítulos 3 y 4. La información derivada de estas tres matrices brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión que se describirán más adelante en este capítulo.

Las herramientas de entrada requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar decisiones pequeñas en las matrices de entrada con respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas generar y evaluar con más eficacia las estrategias alternativas. Siempre se necesita el buen juicio intuitivo a la hora de determinar las ponderaciones y calificaciones más adecuadas.

La etapa de conciliación

VISITE INTERNET

Da ejemplos de objetivos.
(www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld024.htm)

A veces se define la estrategia como la conciliación que una organización hace entre sus recursos internos y las habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos.³ La etapa de conciliación que aparece en el esquema de la formulación de estrategias comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. *Conciliar* los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas. Por ejemplo, una empresa con un exceso de capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual del 20% de la industria de la telefonía celular (una oportunidad externa) mediante la adquisición de Cellfone, Inc., una empresa del ramo. Este ejemplo describe una conciliación sencilla de uno a uno. En la mayoría de las situaciones, las relaciones externas e internas son más complejas y la acción de conciliar requiere de alineaciones múltiples para cada estrategia generada. El concepto básico de la conciliación se ilustra en la tabla 6-1.

Cualquier organización, ya sea militar, orientada a productos o a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe desarrollar e implementar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensa, o viceversa, generalmente acaba en derrota. Desarrollar estrategias que utilicen las fortalezas para capitalizar las oportunidades se podría considerar una ofensiva, mientras que a las estrategias diseñadas para superar las debilidades y evitar al mismo tiempo las amenazas se podrían considerar defensivas. Cada organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

TABLA 6-1 Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas

FACTOR INTERNO CLAVE		FACTOR EXTERNO CLAVE		ESTRATEGIA RESULTANTE
Exceso de capacidad de trabajo (una fortaleza interna)	+	20% de crecimiento anual en la industria de los teléfonos celulares (una oportunidad externa)	=	Adquirir Cellfone, Inc.
Capacidad escasa (una debilidad interna)	+	Salida de dos competidores extranjeros importantes de la industria (una oportunidad externa)	=	Buscar la integración horizontal comprando las instalaciones de los competidores
Sólida experiencia en I&D (una fortaleza interna)	+	Disminución del número de los adultos jóvenes (una amenaza externa)	=	Desarrollar productos nuevos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (una debilidad interna)	+	Fuerte actividad de los sindicatos (una amenaza externa)	=	Desarrollar un nuevo paquete de prestaciones para los empleados

Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)

La *matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas* (FODA o SWOT, siglas en inglés de *strengths-weaknesses-opportunities-threats*) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas).⁴ Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Observe en la tabla 6-1 que las estrategias primera, segunda, tercera y cuarta son FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las *estrategias DO* tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades. Por ejemplo, tal vez surja una gran demanda de dispositivos electrónicos para controlar la cantidad y sincronización de la inyección de combustible en los motores de automóvil (oportunidad), pero cierto fabricante de piezas de automóvil carece de la tecnología necesaria para producir tales dispositivos (debilidad). Una posible estrategia DO sería adquirir esta tecnología formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnicas requeridas.

Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments utilizó un excelente departamento jurídico (una fortaleza) para cobrar casi \$700 millones por daños y regalías de nueve empresas japonesas y coreanas que violaron las patentes de los chips de memoria de sus semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, inventos y productos patentados son una amenaza importante en muchas industrias. Esto sigue siendo un problema importante para las empresas estadounidenses que venden productos en China.

Las *estrategias DA* son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

En la figura 6-3 se ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se muestra, hay cuatro celdas de factores clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factores clave, llamadas F, D, O y A. Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.

VISITE INTERNET

Presenta un buen ejemplo de plan estratégico, incluyendo las bases para desarrollar una matriz FODA.

(www.planware.org/strategicsample.htm)

FIGURA 6-3

Matriz FODA para una compañía de cruceros

	FORTALEZAS-F <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene una participación de mercado del 34%. 2. Posee la flota más grande de barcos. 3. Cuenta con seis líneas diferentes de cruceros. 4. Es un innovador en la industria de viajes en cruceros. 5. Posee la mayor variedad de barcos. 6. Está construyendo el crucero más grande. 7. Alto reconocimiento de marca. 8. Oficinas centrales en Tampa. 9. Fácil de reservar por Internet = 30% del total. 	DEBILIDADES-D <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida importante en operaciones asociadas. 2. Deuda creciente por la construcción de nuevos barcos. 3. Mercado asiático no atendido. 4. El rendimiento sobre la inversión es del 4%.
OPORTUNIDADES-O <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del transporte aéreo (desde el 11 de septiembre de 2001). 2. Mercado asiático no atendido. 3. Posible adquisición de Princess Cruise Lines. 4. Nuevos sistemas disponibles para el pronóstico del clima. 5. Aumento de la demanda de paquetes de vacaciones todo incluido. 6. Aumento de los ingresos familiares disponibles. 7. Incremento del índice de matrimonios (más lunas de miel). 	ESTRATEGIAS FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la capacidad de los barcos para atraer viajeros de la industria aérea (F6, O1, O3). 2. Mostrar el clima de los destinos vacacionales en el sitio Web (F9, O4). 3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4). 4. Adquirir el Princess P&O (F1, O3). 	ESTRATEGIAS DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar el servicio para Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4). 2. Utilizar el pronóstico del tiempo para alertar a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4).
AMENAZAS-A <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de viajes desde el 11 de septiembre de 2001. 2. Terrorismo. 3. Competencia dentro de la industria. 4. Competencia entre otros tipos de vacaciones. 5. Recesión económica. 6. Riesgo de desastres naturales. 7. Aumento de los precios del combustible. 8. Cambio en las regulaciones gubernamentales. 	ESTRATEGIAS FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar la diversidad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad (F3, F7, A1, A2, A5). 2. Anunciar lugares de vacaciones alternativos que no se vean afectados por la temporada de huracanes (F3, A5, A7). 3. Ofrecer descuentos en el sitio Web (F9, A6). 	ESTRATEGIAS DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios más bajos de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6). 2. Investigar la posibilidad de entrar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, F9).

6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

FIGURA 6-4

Matriz FODA para el zoológico Riverbanks (2005)

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El zoológico y jardín Riverbanks está considerado entre los mejores parques zoológicos de Estados Unidos. 2. Ganador de la Copa del Gobernador del 2002 como la atracción turística más extraordinaria de Carolina del Sur. 3. El zoológico y jardín Riverbanks es la opción preferida para la educación y el esparcimiento, incluyendo programas escolares, clases educativas, así como campamentos diurnos y nocturnos. 4. El zoológico Riverbanks es hogar de algunas de las especies más conocidas y espectaculares de la Tierra, como leones africanos y tigres. 5. Los esfuerzos de educación y conservación aumentan el número de visitantes. 6. El zoológico se ha hecho cargo de especies en peligro de extinción durante más de 25 años. 7. El zoológico Riverbanks es hogar de más de 2,000 magníficos, fascinantes y exóticos animales. 8. Los visitantes pueden alimentar a muchos de los animales, incluyendo las jirafas. 9. El zoológico y jardín Riverbanks apoya la conservación y la ciencia, pues es miembro activo de la Asociación Estadounidense de Parques Zoológicos y Acuarios (AZA). 10. Excelente condición financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos esfuerzos en publicidad. 2. Pocos refugios en el zoológico en caso de malas condiciones climáticas. 3. Búsqueda poco activa de negocios.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento anual de los ingresos. 2. La ayuda gubernamental aumentó al 26.8% para el año 2001. 3. Columbia, S. C., es un área en crecimiento. 4. Los miembros activos aumentaron de 27,000 en 2001 a cerca de 32,000 en 2002. 5. La asistencia aumentó de aproximadamente 800,000 visitantes en 2001 a más de 1,000,000 en 2002, incluyendo un 25% que llegó de otros estados. 6. Internet permite a los visitantes tener acceso a la información sobre el zoológico y el jardín antes de acudir al lugar. 7. Las familias pasan más tiempo divirtiéndose. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un programa que otorga créditos académicos a los estudiantes de último año de preparatoria que apoyen en el cuidado y alimentación de los animales. (F3, F5, F7, F8, F9, O2, O4, O5). 2. Un programa que otorga créditos académicos a los estudiantes universitarios que apoyen en el cuidado y alimentación de los animales. (F3, F5, F7, O3). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sitio Web interactivo que permite que los clientes voten sobre una cualidad de un animal o una planta del mes. (D1, O3, O6). 2. Buscar más patrocinios empresariales o corporativos para los animales. (D1, D3, O3, O4).

(Continúa)

FIGURA 6-4
Continuación

AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Economía débil. 2. Las atracciones locales siguen siendo una gran parte de la competencia del zoológico. 3. La extinción de animales; menos de 1.5 millones de elefantes sobreviven en toda África. Hay solamente cerca de 400 elefantes africanos en los zoológicos de Estados Unidos. 4. El rinoceronte negro está en grave peligro de extinción. Hay solamente unos 2,500 rinocerontes en estado salvaje. 5. Los ingresos por entradas se ven afectados por las condiciones climáticas, ya que la mayor parte de las atracciones son al aire libre. 6. El desplazamiento de los animales es costoso y arriesgado (del extranjero a los zoológicos). Por ejemplo, la importación de cada pareja de jabalíes verrugosos de África o Asia a Estados Unidos cuesta \$49,000. 7. La dieta de los animales es costosa. Por ejemplo, tan sólo los elefantes se alimentan hasta 16 horas al día (cinco kilos de vegetales y frutas mezclados, una o dos pacas de paja y 230 litros de agua por día). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar a cabo un juego de búsqueda del tesoro para jóvenes y adultos con precios fijos. (F3, F5, F10, A2). 2. Realizar asociaciones con los eventos locales de Columbia, como partidos de béisbol de la USC y conciertos en el coliseo. (F1, A2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agregar un museo de animales prehistóricos/extintos en el área del zoológico. (D1, A3). 2. Construir una ruta cubierta en el zoológico y alrededor de él. (D2, A5).

El propósito de cada herramienta de conciliación de la etapa 2 es generar estrategias alternativas viables, y no seleccionar o determinar qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación. En la figura 6-4 se presenta una muestra de la matriz FODA para el parque zoológico Riverbanks localizado en Columbia, Carolina del Sur.

Las directrices para la formulación de estrategias que se expusieron en el capítulo 5 ayudarán a mejorar el proceso de conciliar los factores clave externos e internos. Por ejemplo, cuando una organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para distribuir sus productos (fortaleza interna), pero sus distribuidores no son confiables, implican elevados costos o son incapaces de resolver las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración directa puede ser una estrategia FA atractiva. Cuando una empresa tiene capacidad de producción excedente (debilidad interna) y su industria básica está experimentando un descenso en las ventas y ganancias anuales (amenaza externa), la diversificación relacionada puede ser una estrategia DA eficaz. Es importante utilizar términos específicos de la estrategia, más que generales, cuando se desarrolla una matriz FODA. Además, es importante incluir la notación del tipo “F1, O2” después de cada estrategia en la matriz FODA. Esta notación revela el razonamiento detrás de cada estrategia alternativa.

Aunque la matriz FODA se utiliza ampliamente en la planeación estratégica, el análisis tiene algunas limitaciones.⁵ Primero, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva, por lo que no debe ser un fin en sí misma. La matriz constituye el punto de partida para llevar a cabo un análisis sobre cómo podrían implementarse las estrategias propuestas, así como para considerar los gastos y beneficios que podrían condu-

cir en última instancia a la ventaja competitiva. En segundo lugar, el análisis FODA es una evaluación estática en el tiempo (pensemos en una fotografía). Una matriz FODA es como estudiar una sola toma de una película en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero que no ofrece ningún indicio del argumento. Cuando las circunstancias, las capacidades, las amenazas y las estrategias cambian, existe la posibilidad de que la dinámica de un entorno competitivo no quede de manifiesto en una sola matriz. En tercer lugar, el análisis de la matriz FODA podría llevar a la empresa a acentuar demasiado un único factor interno o externo a la hora de formular las estrategias. Hay correlaciones entre los factores clave internos y externos que la matriz FODA no revela y que pueden ser importantes para idear estrategias.

VISITE INTERNET

Da excelente información sobre la necesidad de la planeación.

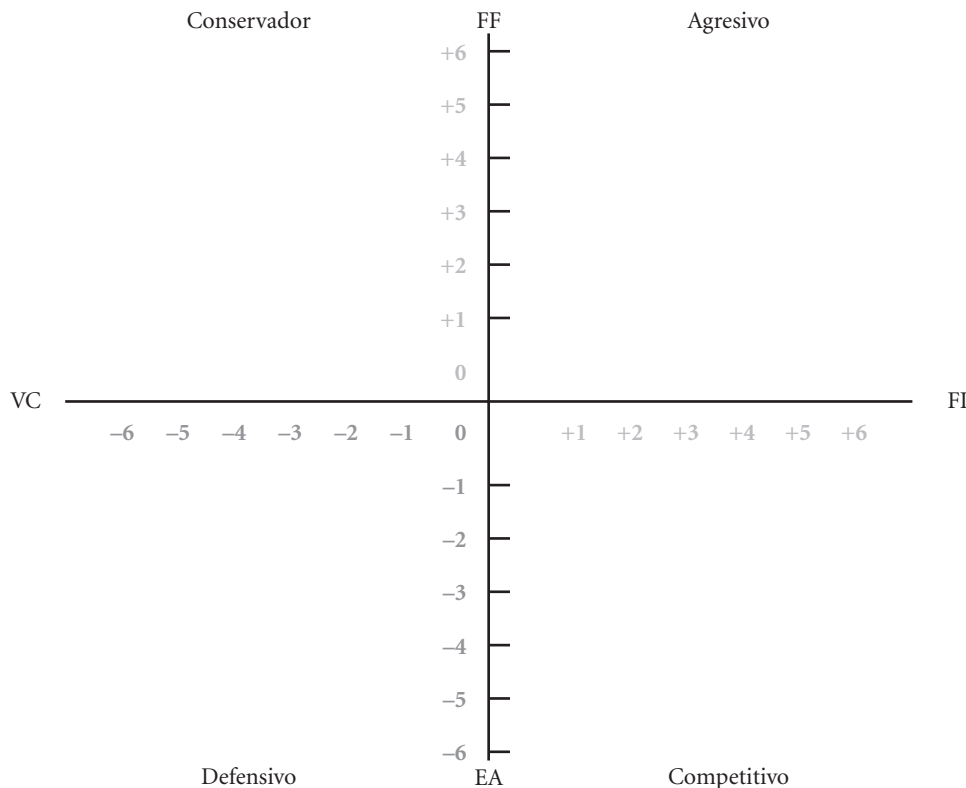
(<http://www.mindtools.com/>)

Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

En la figura 6-5 se ilustra la *matriz de posición estratégica y evaluación de acciones* (*Strategic Position and Action Evaluation*, SPACE), otra herramienta importante de conciliación de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (*fortaleza financiera* [FF] y *ventaja competitiva* [VC]) y dos dimensiones externas (*estabilidad ambiental* [EA] y *fortaleza de la industria* [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.⁶

FIGURA 6-5

La matriz SPACE



Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE e EFI de la empresa. En la figura 6-2 se presentan otras variables incluidas comúnmente. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el endeudamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se consideran comúnmente factores determinantes de la fortaleza financiera de una organización. Al igual que la matriz FODA, la matriz SPACE se debe adaptar a cada organización particular, y se debe basar en información objetiva tanto como sea posible.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Seleccione una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
3. Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

TABLA 6-2 Ejemplo de factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodology Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

4. Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X . Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y . Trace la intersección del nuevo punto xy .
6. Dibuje un *vector direccional* desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la figura 6-6 se muestran algunos ejemplos de los perfiles de estrategia que surgen de un análisis SPACE. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de 1. aprovechar las oportunidades externas, 2. superar las debilidades internas y 3. evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el *cuadrante defensivo* de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el *cuadrante competitivo* de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

En la tabla 6-3 se presenta un análisis de la matriz SPACE para un banco. Observe que las estrategias recomendadas son de tipo competitivo.

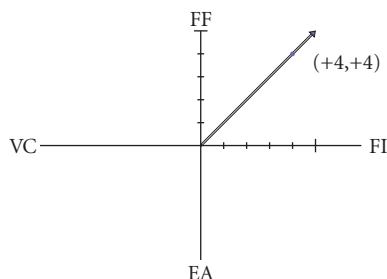
Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o los centros de utilidades) de una organización conforman lo que se llama la *cartera de negocios*. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diversas industrias, a menudo es necesario desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La *matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y la *matriz interna-externa (IE)* están específicamente diseñadas para mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional en la formulación de estrategias. (BCG es una empresa de consultoría privada de administración con sede en Boston, que emplea alrededor de 1,400 consultores por todo el mundo.)

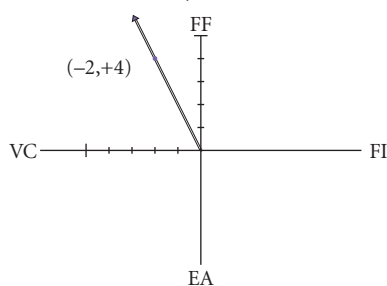
La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización. La *posición relativa de participación de mercado* se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria. Observe en la

FIGURA 6-6

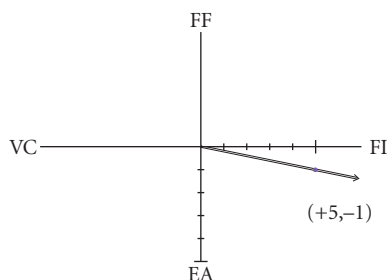
Ejemplo de perfiles de estrategias



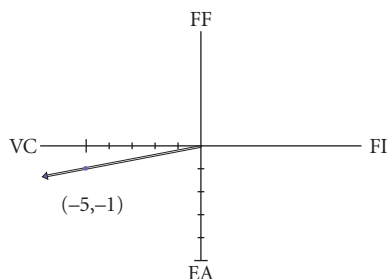
Una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente



Una empresa que ha logrado fortaleza financiera en una industria estable que no crece; la empresa no tiene ventajas competitivas importantes

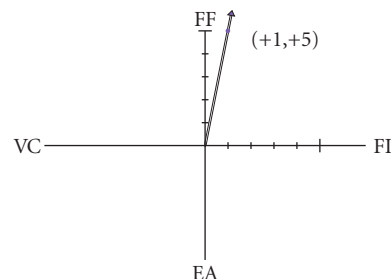


Una empresa con ventajas competitivas en una industria de gran crecimiento

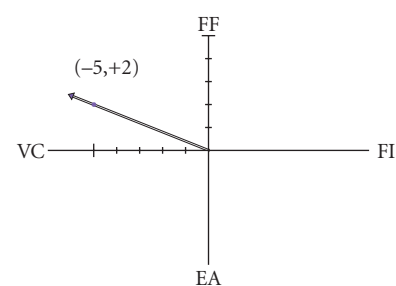


Una empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable de crecimiento

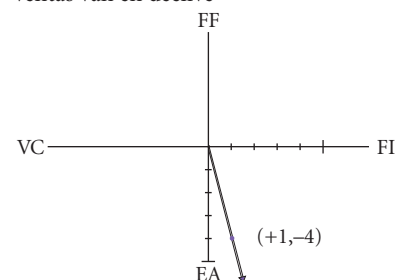
Perfiles agresivos



Una empresa cuya fortaleza financiera es un factor dominante en la industria



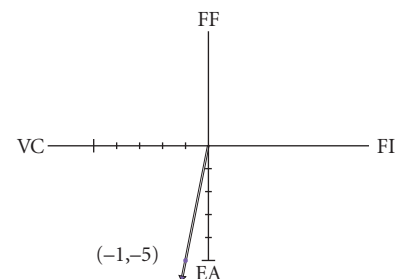
Una empresa que sufre desventajas competitivas importantes en una industria que es tecnológicamente estable pero cuyas ventas van en declive



Una organización que compite bastante bien en una industria inestable

Perfiles conservadores

Perfiles competitivos



Una empresa con problemas financieros en una industria muy inestable

Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982, p. 155. Reimpreso con permiso del editor.

TABLA 6-3 Matriz SPACE para un banco

FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
La razón de capital primario del banco es del 7.23%, que se encuentra 1.23 puntos porcentuales por encima de la razón requerida, generalmente del 6%.	1.0
El rendimiento sobre los activos del banco es -0.77 , comparado con una cifra promedio de la industria bancaria de $+0.70$.	1.0
Los ingresos netos del banco fueron de \$183 millones, 9% por debajo del del año anterior.	3.0
Los ingresos del banco aumentaron un 7%, a \$3,460 millones.	4.0
	<u>9.0</u>
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
La desregulación brinda libertad geográfica y de productos.	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria.	2.0
La ley de actividades bancarias interestatales de Pennsylvania permite que el banco adquiera otros bancos de New Jersey, Ohio, Kentucky, el Distrito de Columbia y Virginia Occidental.	4.0
	<u>10.0</u>
ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Los países menos desarrollados están experimentando una alta inflación e inestabilidad política.	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco ha sido históricamente muy dependiente de las industrias del acero, del petróleo y del gas. Estas industrias están en crisis.	-5.0
La desregulación de las actividades bancarias ha creado inestabilidad en toda la industria.	-4.0
	<u>-13.0</u>
VENTAJA COMPETITIVA	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos interregionales, los internacionales y las instituciones no bancarias son cada vez más competitivos.	-5.0
El banco tiene una gran base de clientes.	-2.0
	<u>-9.0</u>
CONCLUSIÓN	
El promedio EA es $-13.0 \div 3 = -4.33$ El promedio FI es $+10.0 \div 3 = 3.33$	
El promedio VC es $-9.0 \div 3 = -3.00$ El promedio FF es $+9.0 \div 4 = 2.25$	
Coordenadas del vector direccional: eje x: $-3.00 + (+3.33) = +0.33$	
eje y: $-4.33 + (+2.25) = -2.08$	
El banco debe seguir estrategias competitivas.	

tabla 6-4 que la posición relativa de la participación de mercado de Miller Lite's en 2004 era de $238.7/532.0 = 0.45$.

La posición relativa de participación de mercado aparece en el eje x de la matriz BCG. El punto medio en el eje x se establece por lo general en 0.50, que corresponde a una división que tiene la mitad de la participación de mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y podrían oscilar entre -20 y $+20\%$, donde 0.0 es el punto medio. Estos intervalos numéricos en los ejes x y y son de uso frecuente, pero se pueden establecer otros valores numéricos según lo que se considere apropiado para cada organización en particular.

TABLA 6-4 Datos de la participación de mercado para las industrias seleccionadas en 2005

CONSUMO DE CERVEZA LIGERA EN EUA	
<i>Cervezas nacionales</i>	<i>Cajas consumidas</i>
Bud Lite	532.0
Coors Light	224.4
Miller Lite	238.7
Sam Adams Light	1.7
Total de cervezas ligeras nacionales	1,395.1
<i>Cervezas ligeras importadas</i>	<i>Cajas consumidas</i>
Amstel Light	10.4
Corona Light	8.7
Labatt Blue Light	5.7
Molson Canadian Light	0.7
Beck's Light	0.4
Total de cervezas ligeras importadas	26.4
Gran total	1,421.5
CONSUMO DE CERVEZA EN RUSIA	
Heineken	8.3% (más del 7.5% con la compra reciente de Patra)
Baltic Beverages	34.2%
Sun Interbrew	14.2%
Otras cerveceras	43.3%

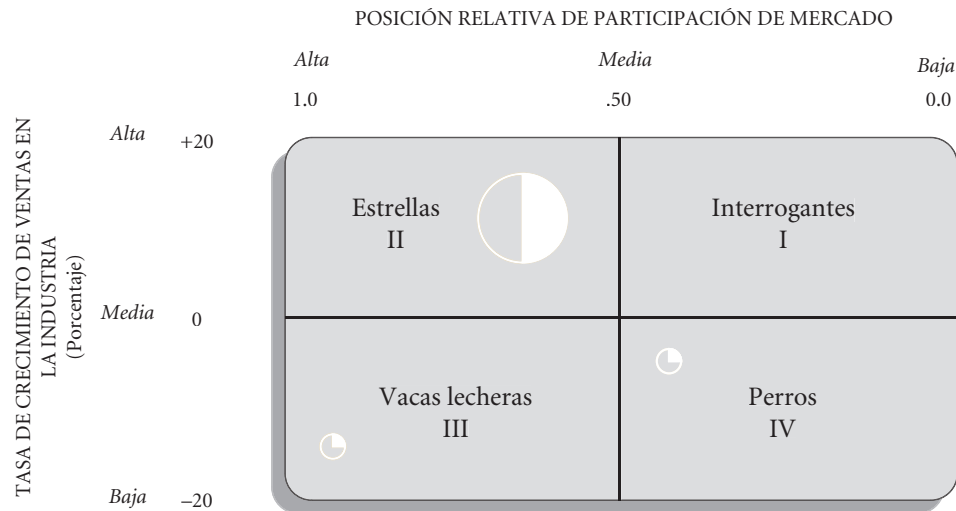
Fuente: Adaptado de un artículo de Christopher Lawron, "Heineken to Enter Light-Beer Fray", *Wall Street Journal*, 11 de marzo de 2005, p. B3. Véase también la edición del 9 de mayo de 2005, p. 19.

En la figura 6-7 aparece un ejemplo de una matriz BCG. Cada círculo representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los **ingresos** corporativos generados por esa unidad de negocio y la rebanada de pastel indica la proporción de **utilidades** corporativas generadas por esa división. Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman "Interrogantes", las situadas en el cuadrante II se llaman "Estrellas", las del cuadrante III se llaman "Vacas lecheras" y las del cuadrante IV se llaman "Perros".

- **Interrogantes:** Las divisiones que se encuentran en el cuadrante I tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja. Estos negocios se llaman *Interrogantes* porque la organización debe decidir si los consolida mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si los vende.
- **Estrellas:** Los negocios del cuadrante II (las *Estrellas*) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estas divisiones deberían tomar en cuenta.

FIGURA 6-7

Matriz BCG



Fuente: Adaptado de Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience*, Boston, The Boston Consulting Group, 1974.

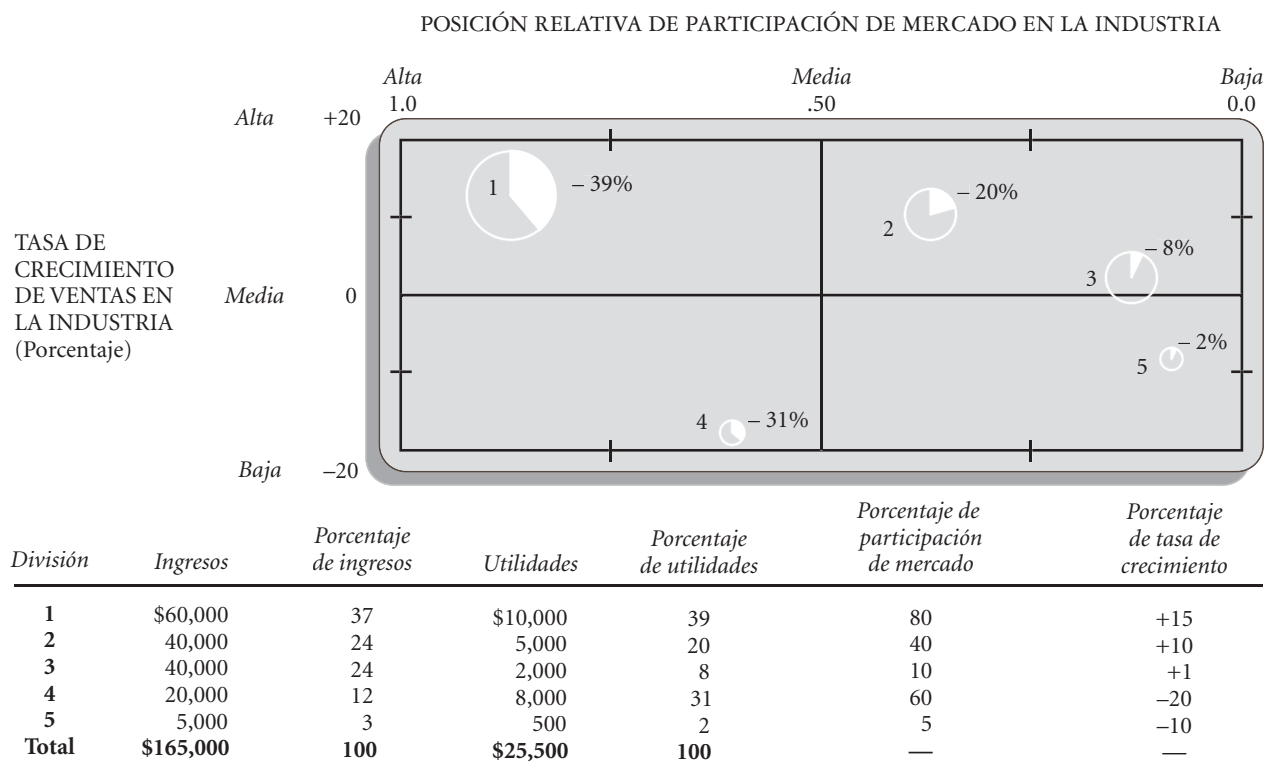
- **Vacas lecheras:** Las divisiones colocadas en el cuadrante III tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama *Vacas lecheras* porque generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo. Muchas de las Vacas lecheras de hoy eran Estrellas ayer. Las divisiones del cuadrante de las Vacas lecheras se deben administrar para que mantengan su sólida posición tanto como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son estrategias atractivas para las Vacas lecheras fuertes. Sin embargo, conforme una de estas divisiones se vuelve débil, la reducción o la desinversión resultan más apropiadas.
- **Perros:** Las divisiones del cuadrante IV de la organización tienen una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado; son *Perros* en la cartera de la empresa. Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. Cuando una división se convierte inicialmente en un Perro, la reducción puede ser la mejor estrategia a seguir, puesto que muchas divisiones en este caso han recobrado fuerzas (después de una vigorosa reducción de activos y gastos) para convertirse en divisiones viables y rentables.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el tiempo: los Perros se convierten en Interrogantes, los Interrogantes se convierten en Estrellas, las Estrellas se convierten en Vacas lecheras y las Vacas lecheras se convierten en Perros en un movimiento en sentido contrario a las manecillas del reloj. Con menos frecuencia, las Estrellas se convierten en Interrogantes, los Interrogantes en Perros, los Perros en Vacas lecheras y las Vacas lecheras en Estrellas (en un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones no hay un movimiento cíclico evidente. Conforme pasa el tiempo, las organizaciones deben esforzarse por lograr una cartera de divisiones integrada sólo por Estrellas.

En la figura 6-8 se presenta un ejemplo de una matriz BCG, la cual ilustra una organización integrada por cinco divisiones con ventas anuales que oscilan entre \$5,000 y

FIGURA 6-8

Un ejemplo de matriz BCG



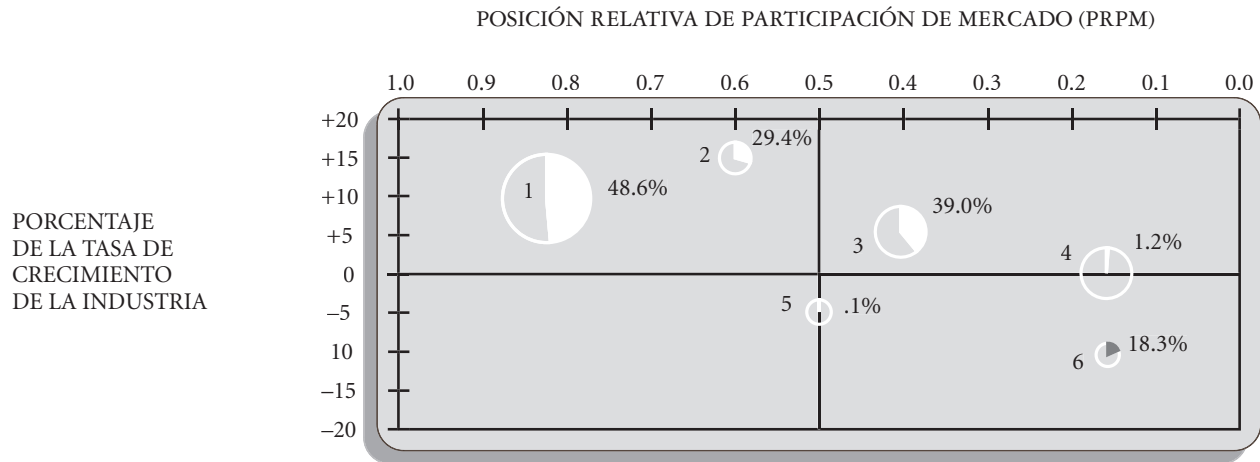
\$60,000. La división 1 tiene el mayor volumen de ventas, por eso el círculo que representa esa división es el más grande de la matriz. El círculo que corresponde a la división 5 es el más pequeño porque su volumen de ventas (\$5,000) es el menor de todas las divisiones. Las rebanadas de pastel dentro de los círculos revelan el porcentaje de utilidades corporativas con el que contribuye cada división. Como se observa, la división 1 contribuye con el mayor porcentaje de utilidades, es decir, el 39%. Observe en el diagrama que la división 1 se considera una Estrella, la división 2 una Interrogante, la división 3 también una Interrogante, la división 4 una Vaca lechera y la división 5 un Perro.

La matriz BCG, como todas las técnicas analíticas, tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, considerar cada negocio como Estrella, Vaca lechera, Perro o Interrogante es una simplificación excesiva; muchos negocios se ubican justo en medio de la matriz BCG y, por consiguiente, no son fácilmente clasificables. Además, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o sus industrias están creciendo o dejan de crecer en el transcurso del tiempo; es decir, la matriz no ofrece ninguna noción temporal, sino que es como la fotografía de una organización: una imagen detenida en un punto determinado del tiempo. Finalmente, otras variables además de la posición relativa de participación de mercado y de la tasa de crecimiento de ventas de la industria, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, son importantes en la toma estratégica de decisiones sobre las diversas divisiones.

En la figura 6-9 se presenta un ejemplo de matriz BCG para Limited Brands, Inc. La empresa, cuyas oficinas generales se ubican en Columbus, Ohio, posee seis divisiones, encabezadas por Victoria's Secret Stores, que generan casi la mitad de las ganancias de la compañía. También observe en la figura 6-9 que la división Henri Bendel/Mast Industries tuvo una pérdida operativa de \$188 millones. Observe cómo se calcula el porcentaje de la columna de utilidades, ya que las empresas suelen tener alguna división que incurre en pérdidas en un año determinado. En términos de la rebanada de pastel del círculo 6 del

FIGURA 6-9

Ejemplo de matriz BCG para The Limited (cierre del ejercicio fiscal 2004)



División	Ventas (en millones de \$)	Ventas (porcentaje)	Utilidades (en millones de \$)	Utilidades (en porcentaje)	Utilidades (en millones de \$)	Utilidades (en porcentaje)
1. Victoria's Secret Stores	\$3,113	33.0	499	48.6	0.8	10
2. Victoria's Secret Direct	1,119	11.9	300	29.4	0.6	15
3. Bath & Body Works	2,169	23.1	400	39.0	0.4	05
4. Express	1,913	20.3	12	1.2	0.2	00
5. Limited Stores	577	6.2	4	0.1	0.5	-05
6. Henri Bendel & Mast Industries	517	5.5	-188	(18.3)	.02	-10
Total	\$9,408	100.0	\$1,027	100.0		

diagrama, observe que aparece con una tonalidad diferente a la de los segmentos positivos de las utilidades en los otros círculos.

Otro ejemplo de matriz BCG, esta vez para General Electric, aparece en la figura 6-10. Aunque la estructura de GE se basa en las divisiones de productos (como veremos), la compañía también mantiene una matriz actualizada de cartera basada en los continentes. Como se muestra en la figura 6-10, GE tiene cada vez más ingresos y utilidades en Europa que en América.

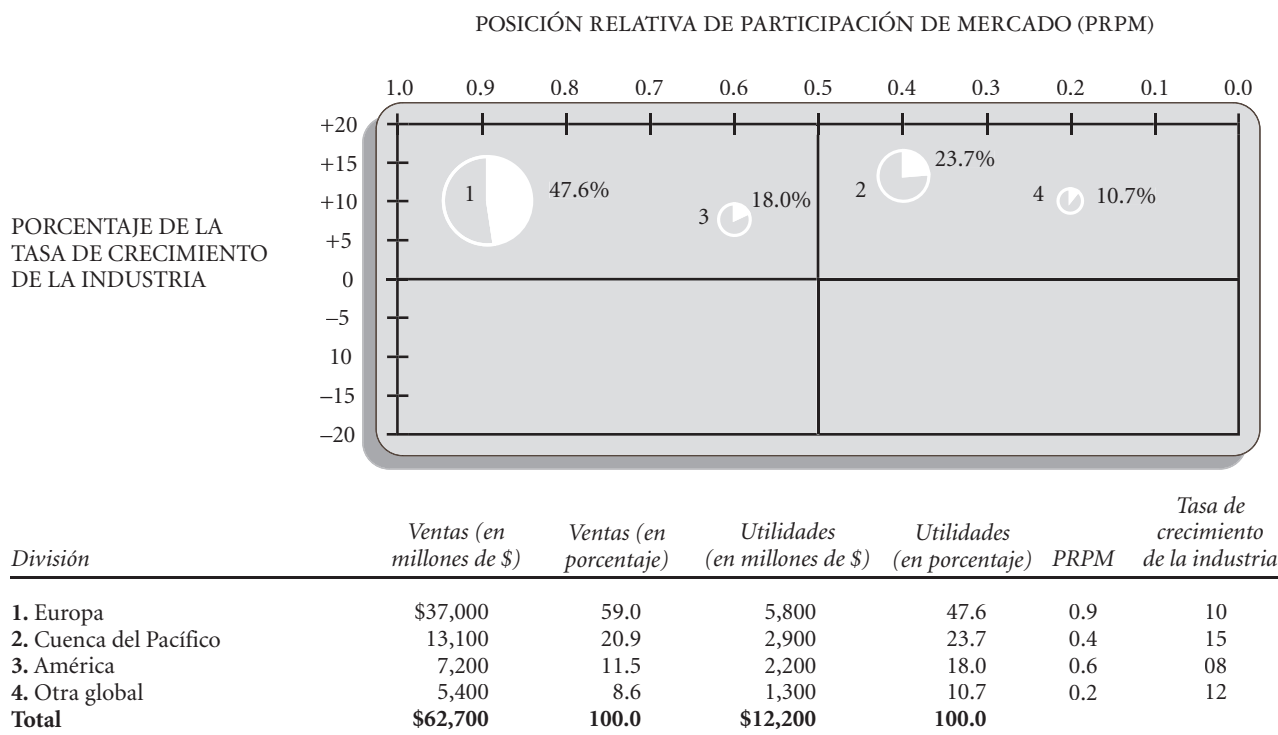
La matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas, como se ilustra en la figura 6-11. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama; ésta es la razón por la cual se les llama “matrices de cartera”. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas de pastel revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

Pero hay algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Asimismo, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz BCG. Además, las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes. Por estas razones, los estrategas de las empresas con múltiples divisiones desarrollan a menudo ambas matrices, BCG e IE, para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización.

FIGURA 6-10

Ejemplo de matriz BCG para General Electric (cierre del ejercicio fiscal 2004; en millones)



PERSPECTIVA GLOBAL

Una mujer japonesa es un modelo para sus colegas

Fumiko Hayashi, directora general de Daiei Inc. en Tokio, Japón, es alguien fuera de lo común en el mundo corporativo dominado por los hombres de Japón. Hayashi encabeza una pequeña lista de directivas japonesas de alto nivel que incluye a Tomomi Ishigara, presidenta de la compañía de cosméticos para el cuidado de la piel llamada Dr. Ci Labo; y Shoko Ikeda, presidenta de Bull-Dog Sauce. Por su parte, Tomoyo Nonaka recientemente recibió el cargo de presidenta y directora general de Sanyo Electric Company.

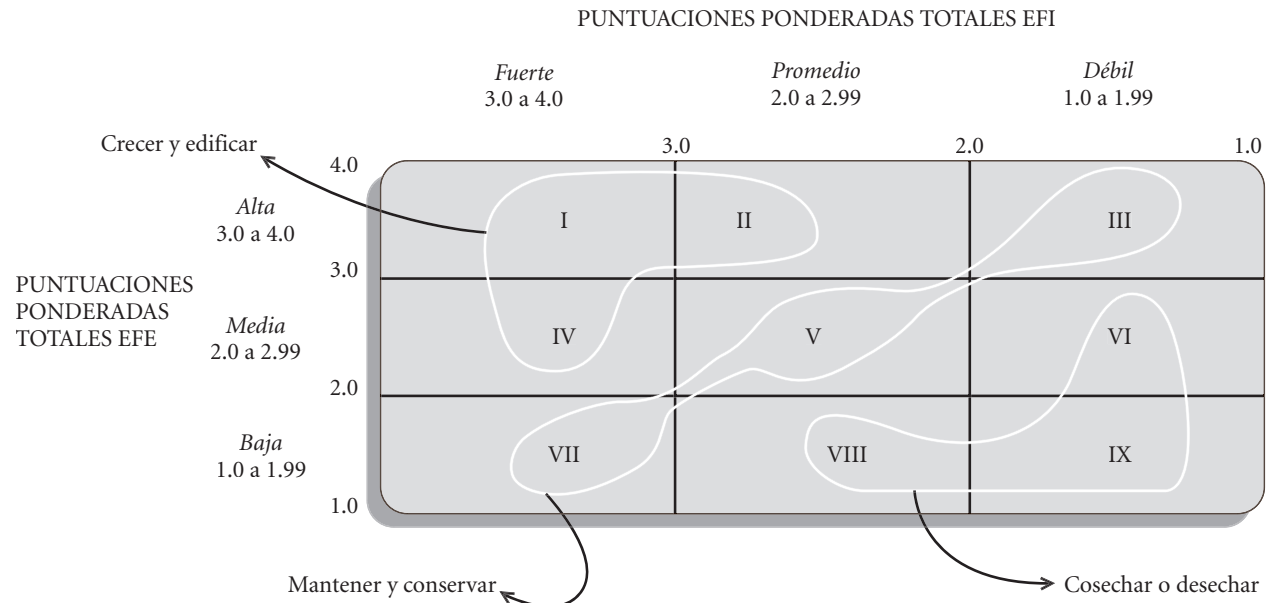
Japón está muy rezagado respecto de otros países industrializados importantes en lo que se refiere a la presencia de mujeres en puestos corporativos de alto nivel. Las mujeres ocupan cerca del 40% de los puestos de trabajo en Japón, pero apenas alrededor del 8.9% de las posiciones administrativas y directivas, un porcentaje que se ubica entre los más bajos del mundo para todos los países. En contraste, en Estados Unidos las mujeres conforman cerca del 50% de la fuerza laboral y tienen el 45.9% del total de los puestos administrativos y directivos.

La investigación muestra que casi el 5.64% de las 1.23 millones de compañías en Japón tienen a una mujer en el cargo de presidente. El gobierno de Japón está considerando formas para aumentar el número de mujeres gerentes y ha fijado la meta de que, para el año 2020, por lo menos el 30% de todos los gerentes sean mujeres. Hayashi planea transformar por completo a Daiei para que las tiendas de comestibles sean lugares más cómodos donde las mujeres puedan hacer sus compras. Daiei es el tercer supermercado con más ventas en Japón, pero la compañía reportó una pérdida de \$4,800 millones en 2004. Hayashi hace un enorme esfuerzo para convertirse en un modelo para otras mujeres en Japón que aspiren a ser gerentes y ejecutivas de alto nivel. Como se ha probado en muchas partes del mundo, las mujeres pueden ser tan eficaces, o incluso más, que los hombres como gerentes de alto nivel tanto en organizaciones públicas como privadas.

Fuente: Adaptado de un artículo de Miyako Takebe, "Japanese CEO Is Model for Her Peers", *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2005, p. A15.

FIGURA 6-11

Matriz interna-externa (IE)



Fuente: Adaptación. La matriz IE fue desarrollada a partir de una matriz de pantalla de negocios de General Electric (GE). Para una descripción de la matriz de GE, véase Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Application*, Nueva York, AMACOM, 1979.

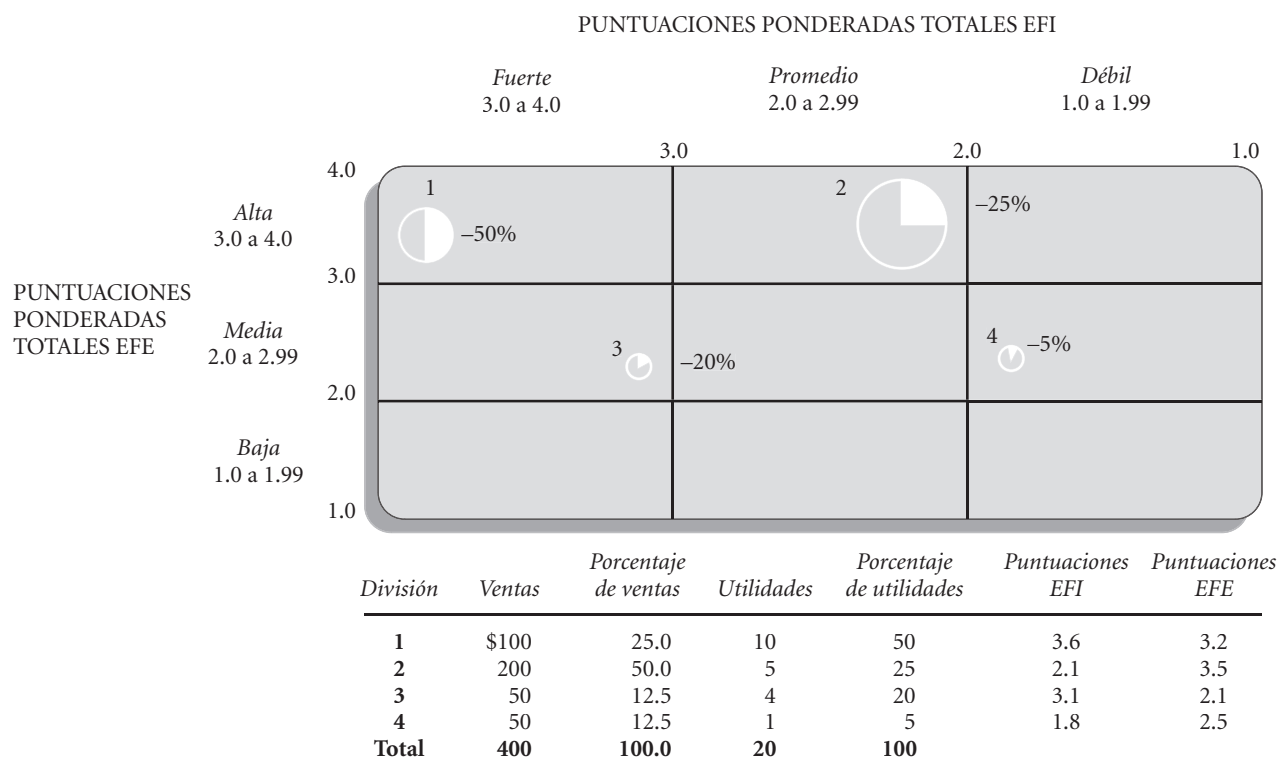
La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje *x* y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje *y*, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella.

Un ejemplo de una matriz IE terminada aparece en la figura 6-12, la cual representa una organización integrada por cuatro divisiones. Según lo indicado por la colocación de los círculos, las estrategias de *crecer y edificar* son apropiadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata para *cosechar o desechar*. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de ventas de la compañía y, por consiguiente, se

FIGURA 6-12

Ejemplo de matriz IE



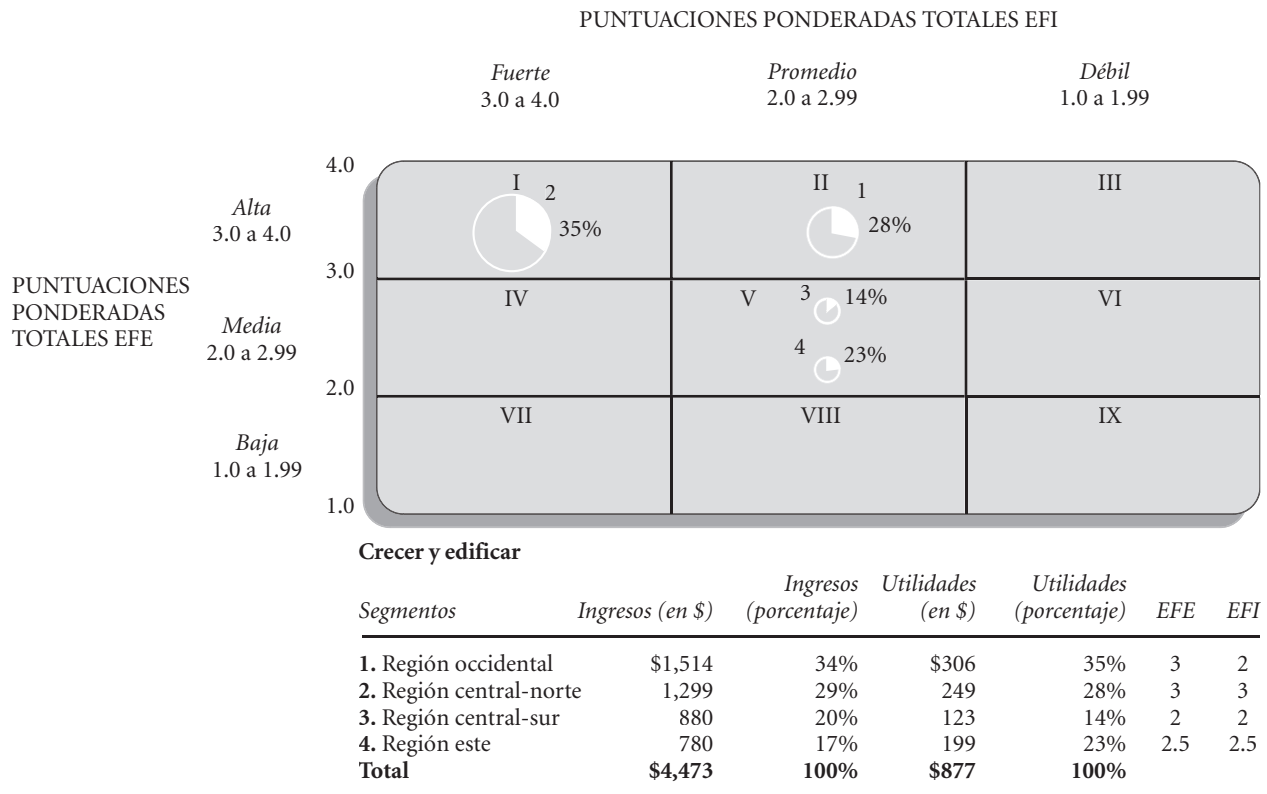
representa con el círculo más grande. La división 1 contribuye con la mayor proporción de utilidades totales; tiene la porción más grande de la gráfica de pastel.

Como se indica en las figuras 6-13 y 6-14, Harrah's elaboró hace poco dos matrices IE, una para sus cuatro segmentos geográficos y una para sus cinco segmentos de productos. Observe que su Región Central y su División de Casinos tienen en las matrices los mayores ingresos (según lo indicado por los círculos más grandes) y las mayores ganancias (representadas por las rebanadas de mayor tamaño), respectivamente. Harrah's también podría desarrollar una matriz IE Land-Based *versus* Riverboat *versus* Indian Gaming con tres círculos. Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE con base en regiones geográficas y en productos para formular estrategias y asignar con más eficacia sus recursos entre las divisiones. Además, las compañías a menudo preparan una matriz IE (o BCG) para los competidores, así como matrices IE (o BCG) de "antes y después" para advertir la situación actual frente a la situación esperada al cabo de un año. Esta última práctica reduce al mínimo la limitación que tienen estas matrices de ser como una "fotografía instantánea". Al llevar a cabo los análisis de casos, siéntase libre de estimar la puntuación EFI y EFE para las diversas divisiones con base en su investigación en la compañía e industria, en vez de preparar una matriz IE por separado para cada división.

Observe en la figura 6-15 que General Electric (GE) tiene 11 divisiones. Las dos divisiones que generan los ingresos más cuantiosos para la empresa son 1. finanzas comerciales y 2. seguros. GE es una de las empresas diversificadas líderes en Estados Unidos.

FIGURA 6-13

Matriz interna-externa (IE) para Harrah's (2004) (basada en regiones)



Matriz de la gran estrategia

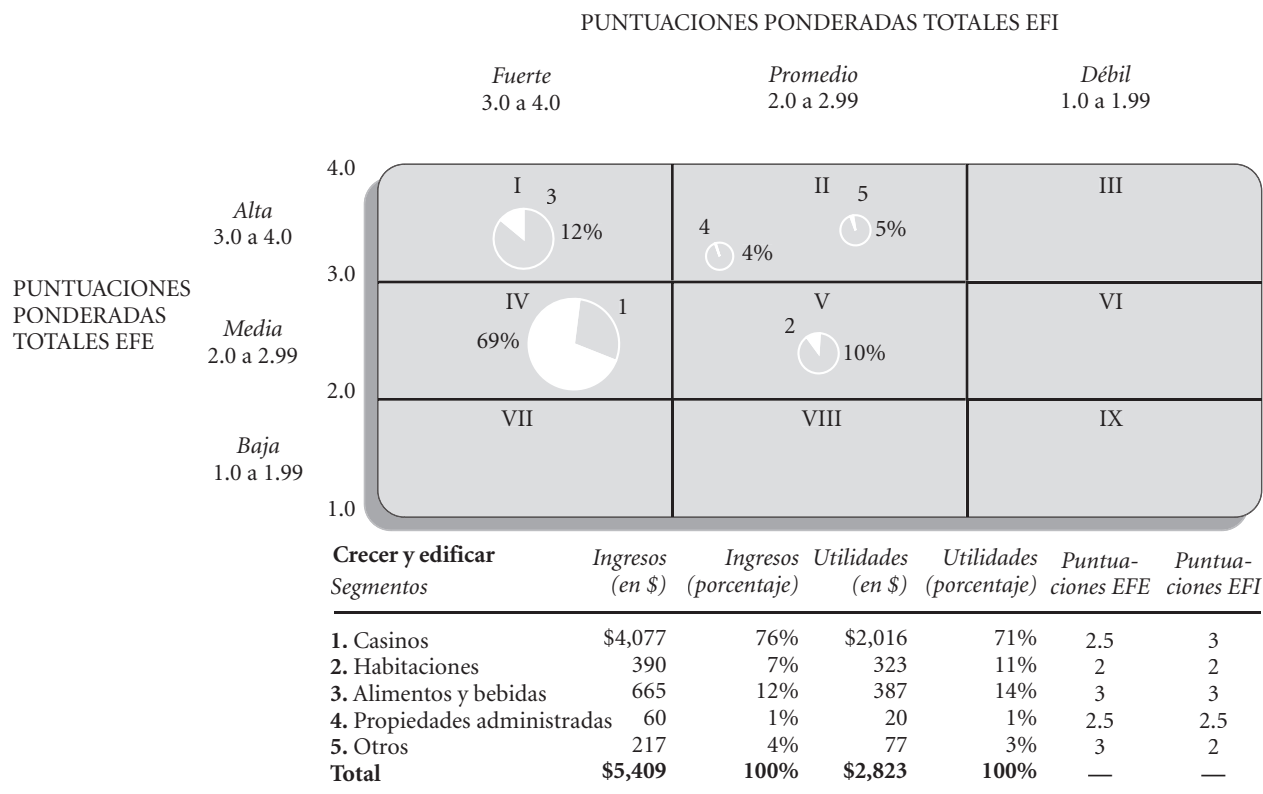
Además de las matrices FODA, SPACE, BCG e IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. Como se ilustra en la figura 6-16, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada. No es aconsejable que una empresa del cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos, la integración directa, hacia atrás y horizontal resultan las estrategias más eficaces. Cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos. Las empresas del cuadrante I están en condiciones de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas. Podrán asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál

FIGURA 6-14

Matriz interna-externa (IE) para Harrah's (2004) (basada en productos)



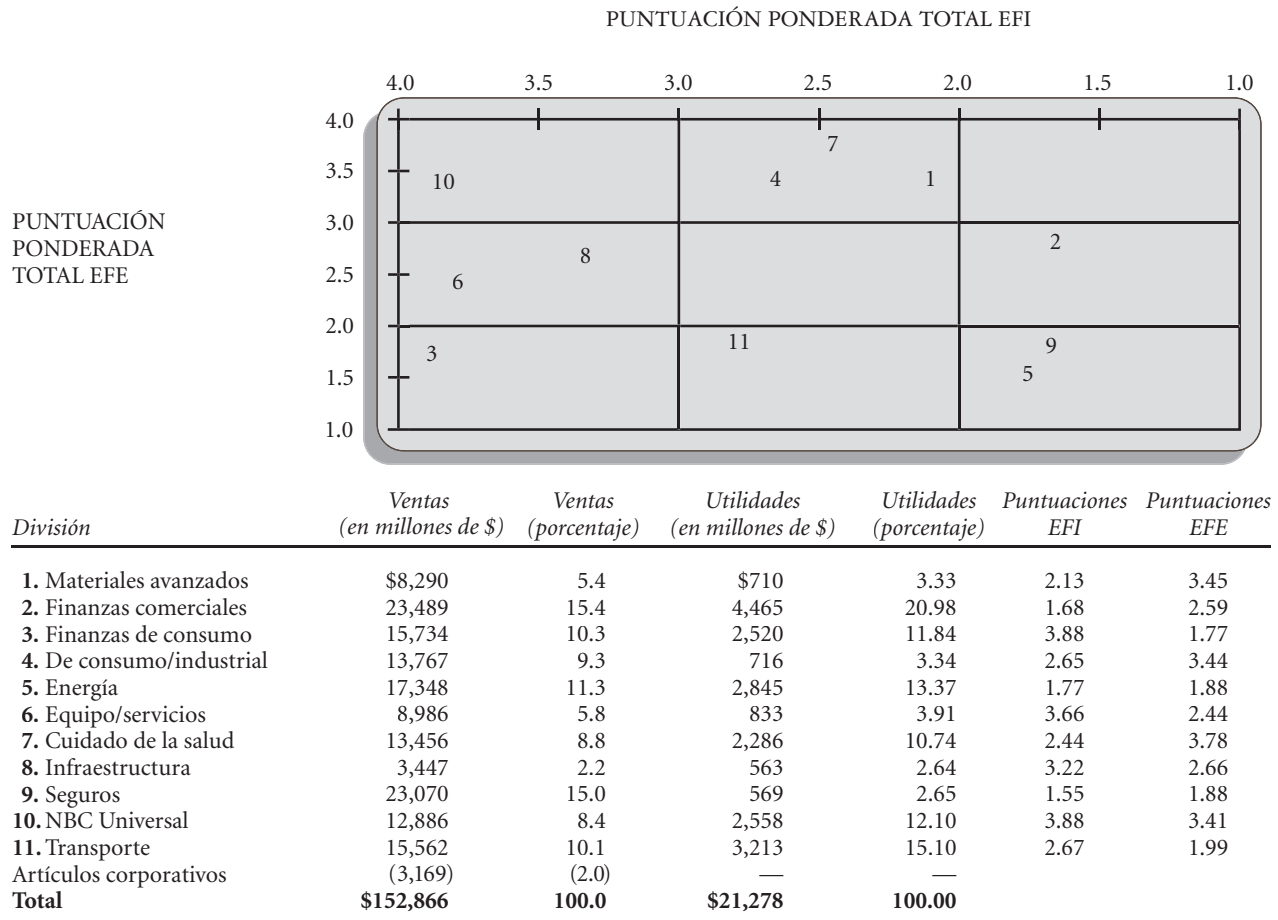
es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad. Puesto que las empresas del cuadrante II están en una industria de rápido crecimiento de mercado, una estrategia intensiva (en oposición a una integradora o de diversificación) es generalmente la primera opción que debe considerarse. Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, entonces la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. Se debe considerar la desinversión o la liquidación como último recurso. La desinversión puede suministrar los fondos necesarios para adquirir otros negocios o para recuperar acciones.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. Primero habrá que reducir los costos más cuantiosos y los activos. Una estrategia alternativa es retirar los recursos del negocio actual y destinarlos a diversas áreas (diversificar). Si todo falla, las opciones finales para los negocios del cuadrante III son la desinversión o la liquidación.

Finalmente, los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras: las empresas del cuadrante IV tienen, por lo general, altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitadas, además de que suelen seguir una diversificación exitosa relacionada o no relacionada. Las compañías del cuadrante IV también pueden buscar empresas conjuntas.

FIGURA 6-15

Ejemplo de matriz IE para General Electric (cierre de ejercicio fiscal 2004; en millones)



La etapa de decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables. Es probable que los gerentes y empleados que participan en el análisis y la elección de las estrategias hayan sugerido muchas de estas estrategias. Cualquier estrategia adicional que resulte de los análisis de conciliación se podría analizar y agregar a la lista de opciones alternativas viables. Según se indicó anteriormente en este capítulo, los participantes podrían calificar estas estrategias con base en una escala de 1 a 4 para formar una lista con las mejores estrategias, por orden de prioridad.

Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la *matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*, que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias.⁷ Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC

FIGURA 6-16

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Adaptado de un artículo de Roland Christensen, Norman Berg y Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1976, pp. 16-18.

utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

El formato básico de la MPEC se ilustra en la tabla 6-5. Observe que la columna de la izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave (de la etapa 1) y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables (de la etapa 2). Específicamente, la columna izquierda de una MPEC incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y la matriz EFI.

La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia. Estas herramientas de conciliación suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de conciliación tienen que ser evaluadas en una MPEC. Los estrategas deben utilizar el buen juicio intuitivo para seleccionar las estrategias que se vayan a incluir en una MPEC.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se ca-

TABLA 6-5 Matriz de planeación estratégica cuantitativa, MPEC

Factores clave	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS			
	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

pitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí. Por ejemplo, tal vez un conjunto de estrategias incluya la diversificación, mientras que otro considera la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital necesario. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de los conjuntos. Observe que en la tabla 6-5 se incluyen tres estrategias, pero sólo configuran un conjunto.

En la tabla 6-6 se presenta una MPEC para Campbell Soup Company. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MPEC: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntuación del grado de atractivo (PA), puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) y la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo. Los tres nuevos términos recién presentados (**1.** puntuaciones del grado de atractivo, **2.** puntuaciones totales del grado de atractivo y **3.** suma total de las puntuaciones del grado de atractivo) se definen y explican como las seis etapas requeridas para desarrollar una MPEC:

- Paso 1** *En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas.* Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.
- Paso 2** *Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo.* Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.
- Paso 3** *Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica.* Registre estas estrategias en la fila superior de la

TABLA 6-6 Una matriz MPEC para Campbell Soup Company

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
Factores clave	Ponderación	Empresa con- junta en Europa		Empresa con- junta en Asia	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
1. Una sola moneda para toda Europa, el euro.	.10	4	.40	2	.20
2. Aumento de la preocupación por la salud al elegir los alimentos.	.15	4	.60	3	.45
3. Surgen economías de libre mercado en Asia.	.10	2	.20	4	.40
4. La demanda de sopas aumenta un 10% anualmente.	.15	3	.45	4	.60
5. El TLCAN.	.05	—	—	—	—
Amenazas					
1. Los ingresos por alimentos aumentan apenas 1% anualmente.	.10	3	.30	4	.40
2. Banquet TV Dinners de ConAgra encabeza el mercado con el 27.4% de participación.	.05	—	—	—	—
3. Economías inestables en Asia.	.10	4	.40	1	.10
4. Las latas no son biodegradables.	.05	—	—	—	—
5. Bajo valor del dólar.	.15	4	.60	2	.30
	1.00				
Fortalezas					
1. Las ganancias se incrementaron un 30%.	.10	4	.40	2	.20
2. Nueva división norteamericana.	.10	—	—	—	—
3. Las nuevas sopas saludables tienen éxito.	.10	4	.40	2	.20
4. La participación de mercado de Swanson TV Dinners aumentó hasta llegar al 25.1%.	.05	4	.20	3	.15
5. Una quinta parte de las gratificaciones de todos los gerentes se basa en el desempeño corporativo general.	.05	—	—	—	—
6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80%.	.15	3	.45	4	.60
Debilidades					
1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron en un 7%.	.05	—	—	—	—
2. El costo de reestructuración es de \$302 millones.	.05	—	—	—	—
3. La operación europea de la compañía está perdiendo dinero.	.15	2	.30	4	.60
4. La compañía es lenta para globalizarse.	.15	4	.60	3	.45
5. El margen de ganancia antes de impuestos del 8.4% es apenas la mitad del promedio de la industria.	.05	—	—	—	—
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.	1.00		5.30		4.65

PA = Puntuación del grado de atractivo; PTA = Puntuación total del grado de atractivo;

Escala del grado de atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva.

MPEC. Si es posible, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4

Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las *puntuaciones del grado de atractivo (PA)* se determinan mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta

“¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?” Si la respuesta a esta pregunta es *sí*, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es *no* (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. *Nota:* Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

Paso 5 *Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo.* Las *puntuaciones totales del grado de atractivo* (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuanto más alta sea la *puntuación total del grado de atractivo*, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).

Paso 6 *Calcule la suma total de las puntuaciones del grado de atractivo.* Hay que sumar las puntuaciones *totales del grado de atractivo* en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La *suma total de las puntuaciones del grado de atractivo* (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

En la tabla 6-6 se observa que Campbell Soup está considerando dos estrategias alternativas: formar una empresa conjunta en Europa y otra en Asia.

Observe que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) no tiene ningún efecto en la opción que se hace entre las dos estrategias, por lo que aparece un guión (–) varias veces en esa fila. Otros factores tampoco tienen efecto en la elección que se tome, así que también en esas filas se colocan guiones. Si un factor en particular afecta a una estrategia pero no a la otra, afectará la elección que se haga, así que se deben registrar las puntuaciones del grado de atractivo. La suma total de las puntuaciones del grado de atractivo que asciende a 5.30 en la tabla 6-6 indica que la empresa conjunta en Europa es una estrategia más atractiva cuando se compara con la posibilidad de formar una empresa conjunta en Asia.

Se debe tener una base lógica para cada puntuación PA asignada. En la tabla 6-6, la base lógica para las puntuaciones PA en la primera fila es que la unificación de Europa occidental crea condiciones de negocios más estables en Europa que las que prevalecen en Asia. La puntuación PA de 4 para la empresa conjunta en Europa y 2 para la empresa conjunta en Asia indican que la primera estrategia es muy atractiva y la segunda es poco atractiva, considerando solamente el primer factor crítico de éxito. Por lo tanto, las puntuaciones PA no son simples conjeturas; deben ser racionales, defendibles y razonables. Hay que evitar dar a cada estrategia la misma puntuación del grado de atractivo. Observe en la tabla 6-6

que cuando se utilizan los guiones, se colocan en toda la fila. También observe que en una fila nunca se duplican los 4, los 3, los 2 o los 1. Trabaje otra vez fila por fila, no columna por columna. Éstas son pautas importantes que hay que seguir al elaborar una MPEC.

Características positivas y limitaciones de la MPEC

Una característica positiva de la MPEC es que los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea. Por ejemplo, se podrían evaluar primero las estrategias del nivel corporativo, luego las del nivel divisional y después las del nivel funcional. No hay límite en el número de estrategias a evaluar o en el número de conjuntos de estrategias que pueden examinarse de una sola vez usando la MPEC.

Otra característica positiva de la MPEC es que requiere que los estrategas integren los factores externos e internos pertinentes en el proceso de decisión. Desarrollar una MPEC hace menos probable que los factores clave se pasen por alto o se ponderen de manera inadecuada. Una MPEC dirige la atención hacia las relaciones importantes que afectan las decisiones de la estrategia. Aunque desarrollar una MPEC requiere tomar una serie de decisiones subjetivas, ir tomando decisiones de menor importancia a lo largo del camino incrementa la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. Es posible adaptar una MPEC para utilizarla en organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas y sin fines de lucro; en resumen, es aplicable prácticamente a cualquier tipo de organización. Una MPEC enriquece especialmente el proceso de elección estratégica en empresas multinacionales porque permite considerar a la vez muchos factores y estrategias clave. También se ha aplicado con éxito en incontables empresas pequeñas.⁸

Sin embargo, la MPEC no carece de limitaciones. En primer término, siempre requiere de juicios intuitivos y conjeturas meditadas. Las clasificaciones y las puntuaciones del grado de atractivo requieren decisiones críticas, aun cuando se basen en información objetiva. La discusión entre estrategias, gerentes y empleados durante el proceso de formulación de estrategias, incluyendo el desarrollo de una MPEC, es constructiva y mejora las decisiones estratégicas. Es posible que durante el análisis y la elección de las estrategias surjan discusiones constructivas, motivadas por diferencias genuinas en la interpretación de la información y por las diversas opiniones que surgen. Otra limitación de la MPEC es que sólo será tan buena como lo sean la información previa y los análisis sobre los cuales se basa.

Aspectos culturales en la elección de la estrategia

Todas las organizaciones tienen una cultura. La *cultura* incluye un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. La cultura constituye la forma única que cada organización tiene de hacer negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira compromiso y productividad en una organización cuando se realizan los cambios de estrategias. Todos los seres humanos tienen la necesidad básica de darle un sentido a la vida, de sentir que tienen el control y de perseguir un propósito. Cuando los acontecimientos amenazan el propósito, los individuos reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso podrían sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el *status quo*.

Es útil ver la administración estratégica desde una perspectiva cultural porque el éxito a menudo se basa en el grado de apoyo que las estrategias reciben de la cultura de una empresa. Si las estrategias de una compañía se ven apoyadas por los productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes podrán implementar a menudo cambios de forma rápida y sencilla. Sin embargo, si no existe y no se cultiva una cultura de apoyo, entonces los cambios de estrategia resultarán ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo será la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales resultan más atractivas porque los grandes cambios quizá requieran de tiempo y esfuerzo considerables. Siempre que dos empresas se fusionan, es especialmente importante evaluar y considerar los vínculos entre la cultura y las estrategias. Por ejemplo, cuando Hewlett-Packard (HP) y Compaq se fusionaron, sus culturas empresariales eran muy diferentes una de la otra. La cultura de Compaq estaba orientada de forma descendente, mientras que la cultura en HP, conocida como el “estilo HP”, estaba basada en una “administración que recorre los pasillos”. Compaq era un vendedor que gastaba solamente el 3.5% de sus ingresos en investigación y desarrollo, mientras que HP era un inventor que gastaba el 6% de sus ingresos anuales en I&D. Compaq se centraba en unos cuantos productos importantes, mientras que HP presumía de tener un amplio surtido de productos en muchas categorías. El estilo de la administración de Compaq podía describirse como sociable, mientras que el de HP era introspectivo y analítico.⁹ La fuerza laboral de Compaq era muy competitiva, agresiva y estaba acostumbrada a asumir riesgos, mientras que el estilo HP consistía en basar las decisiones más en la experiencia, el profesionalismo y el análisis cuidadoso.

La cultura ofrece una explicación para las dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar de dirección estratégica, como explica la siguiente declaración:

Poseer la cultura corporativa “correcta” no es lo único que constituye la esencia y la base de la excelencia corporativa; el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias también depende de la sagacidad y la capacidad de la administración para cambiar la cultura que impulsa la empresa en el momento adecuado y en sintonía con los cambios requeridos en las estrategias.¹⁰

La política de la elección de la estrategia

Todas las organizaciones son políticas. A menos que sean encauzadas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, trastornan los objetivos organizacionales, desperdician la energía humana y dan como resultado la pérdida de empleados valiosos. Algunas veces los prejuicios políticos y las preferencias personales consiguen arraigarse indebidamente en las decisiones para elegir la estrategia. Las políticas internas afectan la elección de las estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando de una organización, combinada con las aspiraciones de carrera de las diversas personas y la necesidad de asignar los recursos siempre escasos, garantiza la formación de coaliciones de individuos que se esfuerzan en cuidar de sí mismos primero y de la organización en segundo, tercero o cuarto lugar. Las coaliciones de individuos se forman a menudo alrededor de las cuestiones de estrategia clave que enfrenta una empresa. Una responsabilidad importante de los estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos clave.

En la ausencia de un análisis objetivo, las decisiones en torno de la estrategia se basan muy a menudo en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas. Cuando no hay objetividad, es probable que los factores políticos dicten las estrategias y eso resulta lamentable. Administrar las relaciones políticas es una parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu de compañerismo de una organización.

En un estudio clásico de la administración estratégica en nueve grandes corporaciones se examinaron las tácticas políticas de los estrategas exitosos y de los no exitosos.¹¹ Se encontró que los primeros dejaban que las ideas y propuestas que no recibían mucho apoyo desaparecieran por medio de la inactividad, mientras que ponían obstáculos o pruebas adicionales para las ideas con más apoyo que se consideraban inaceptables, aunque no recibieran una oposición abierta. Los estrategas exitosos mantenían un bajo perfil político respecto de las propuestas inaceptables y se esforzaban por dejar que las decisiones más negativas provinieran de sus subordinados o de un consenso de grupo, reservándose así sus vetos personales para las cuestiones importantes y en los momentos cruciales. Los

estrategas exitosos llevaban a cabo muchas conversaciones y cuestionamientos informales para estar al corriente de cómo avanzaban las cosas y para saber cuándo intervenir. Conducían la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, se basaban mucho en el cuestionamiento informal y preferían comprobar y dejar en claro las cosas cuando surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las ideas clave que tenían éxito. Asignaban la responsabilidad de las nuevas ideas importantes a los *campeones*, es decir, a los individuos que se identificaban más con la idea o producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de éstos. Permanecían alerta al efecto simbólico de sus propias acciones y declaraciones para no enviar falsas señales que pudieran estimular movimientos en direcciones no deseadas.

Además, los estrategas exitosos se aseguraban de que todas las bases importantes del poder dentro de una organización gozaran de representación en la alta gerencia, o que al menos tuvieran acceso a ella. Interponían caras y opiniones nuevas al momento de considerar cambios importantes. Esto es fundamental porque los nuevos empleados y gerentes poseen más entusiasmo y empuje que los empleados que han estado en la empresa durante más tiempo. Los nuevos empleados no ven el mundo desde la misma antigua óptica, ni tampoco actúan como pantallas contra los cambios. Los estrategas exitosos reducían lo más posible la exposición de su postura política en cuestiones demasiado polémicas y en circunstancias en las cuales podría surgir una oposición importante por parte de los centros clave de poder. En conjunto, estos hallazgos conforman una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Puesto que las estrategias deben ser eficaces en el mercado y capaces de lograr el compromiso interno, las siguientes tácticas que han utilizado los políticos durante siglos pueden ayudar a los estrategas:

- **Equifinalidad:** A menudo es posible alcanzar resultados similares utilizando diversos medios o trayectorias. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo. Es posible generar nuevas alternativas que den los mismos resultados pero con un mayor potencial de lograr el compromiso.
- **Satisfacción:** Lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar los resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **Generalización:** Cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras más generales puede aumentar las opciones de los estrategas para lograr el compromiso organizacional.
- **Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía:** Al elevar un asunto a un nivel más alto, se posponen muchos intereses a corto plazo a favor de intereses a largo plazo. Por ejemplo, al centrarse en cuestiones de supervivencia, las industrias automotriz y de aviación pudieron convencer a los sindicatos de que hicieran concesiones en lo referente a los aumentos salariales.
- **Permitir acceso político a los asuntos importantes:** Las decisiones de política y estrategia con consecuencias negativas importantes para los gerentes de nivel medio motivarán la intervención de su parte. Si estos gerentes no tienen ninguna oportunidad de adoptar una postura respecto de tales decisiones en los foros políticos apropiados, son capaces de oponerse férreamente a las decisiones después de que éstas se hayan tomado. Permitir tal acceso político da a los estrategas la información que de otra manera no estaría disponible y que será útil a la hora de manejar esta clase de intervención.¹²

Cuestiones de autoridad

Un “director”, según el diccionario Webster, es “uno de un grupo de personas encargado de la dirección general de una empresa corporativa”. Un *consejo de directores* es un grupo de individuos que son elegidos por los dueños de una corporación para supervisar y guiar la gerencia y estar atentos a los intereses de los accionistas. El acto de vigilar y dirigir se co-

noce como *gobierno o autoridad*. La Asociación Nacional de Directores Corporativos de Estados Unidos define la autoridad como “la característica de asegurarse de que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y de que la estructura administrativa apropiada esté en su lugar para alcanzar tales objetivos, verificando al mismo tiempo que la estructura funcione para mantener la integridad, la reputación y la responsabilidad de la corporación frente a sus diversos elementos constitutivos”. El amplio alcance de las funciones del consejo directivo muestra cómo tales organismos son responsables del desempeño total de la empresa. Cuando ocurrieron las bancarrotas y los escándalos de Worldcom, Tyco y Enron, los accionistas demandaron a los consejos directivos, acusándolos de realizar una mala administración de sus intereses. En Estados Unidos y Europa de están aprobando nuevas leyes de responsabilidad para reforzar los códigos corporativos de autoridad y para exigir una mayor divulgación de información financiera en las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Las funciones y obligaciones de un consejo de directores se clasifican en cuatro amplias categorías, como se indica en la tabla 6-7.

Hasta hace poco tiempo, los consejos de directores hacían la mayor parte de su trabajo sentados en torno a elegantes mesas de madera pulida. Sin embargo, los directores de Hewlett-Packard, entre muchos otros, ahora entran a su propio sitio Web dos veces a la semana y llevan a cabo sus negociaciones basados en la exhaustiva información confidencial colocada ahí por el equipo de la alta dirección de la empresa. Una vez perfectamente informados, los miembros del consejo se reúnen en persona para analizar los asuntos más importantes a los que se enfrenta la empresa. La sección “Perspectiva del comercio electrónico” trata sobre esta necesidad de “ejercer la autoridad *online*”.

En la actualidad, los consejos de directores están compuestos en su mayoría por elementos externos que participan cada vez más en la administración estratégica de las organizaciones. La tendencia en Estados Unidos es reducir el tamaño de los consejos directivos (un promedio de 12 miembros, en vez de los 18 de hace algunos años), pero incrementar la responsabilidad de cada uno de sus miembros. *Business Week* evaluó recientemente los consejos de la mayoría de las grandes compañías de Estados Unidos y encontró los siguientes “principios de buen gobierno”:

1. No más de dos directores son o fueron ejecutivos de la compañía.
2. Ningún director hace negocios con la compañía ni acepta honorarios legales o de consultoría por parte de la empresa.
3. Los comités de auditoría, remuneración y designación están conformados únicamente por directores externos.
4. Cada director posee una considerable participación en el capital de la compañía, excepto opciones sobre acciones.
5. Por lo menos un director externo posee amplia experiencia en el negocio principal de la compañía y por lo menos uno ha sido director general de una compañía de dimensiones similares.
6. Los directores de tiempo completo tienen cargos en no más de cuatro consejos y los jubilados, en no más de siete.
7. Cada director asiste por lo menos al 75% de todas las reuniones.
8. El consejo se reúne con regularidad sin la presencia de la administración y evalúa cada año su propio desempeño.
9. El comité de auditoría se reúne por lo menos cuatro veces al año.
10. El consejo es frugal en la paga de los ejecutivos, diligente en las responsabilidades de supervisión durante la sucesión de un director general, y rápido para actuar cuando surgen problemas.
11. El director general no es al mismo tiempo el presidente del consejo.
12. Los accionistas tienen poder e información considerables para elegir y sustituir a los directores.
13. Las opciones de compra-venta de acciones se consideran un gasto corporativo.
14. Los puestos de directores no se traslapan (es decir, un director general nunca participa en la junta que le corresponde a otro director).¹³

TABLA 6-7 Obligaciones y responsabilidades del consejo de directores

-
- 1. CONTROL Y SUPERVISIÓN DE LA GERENCIA**
 - a) Selecciona al director general.
 - b) Sanciona al equipo del director general.
 - c) Provee un foro al director general.
 - d) Asegura la capacidad administrativa.
 - e) Evalúa el desempeño de la administración.
 - f) Establece los niveles salariales de la gerencia, incluyendo los beneficios adicionales.
 - g) Garantiza la integridad administrativa mediante continuas auditorías.
 - h) Traza el curso corporativo.
 - i) Idea y revisa las políticas que la administración pondrá en práctica.
 - 2. CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES**
 - a) Se mantiene al corriente de las nuevas leyes.
 - b) Se asegura de que toda la organización cumpla con las prescripciones legales.
 - c) Aprueba los reglamentos y las resoluciones relacionadas.
 - d) Elige a los nuevos directores.
 - e) Aprueba los presupuestos de capital.
 - f) Autoriza solicitudes de préstamos, emisión de nuevas acciones, bonos y demás.
 - 3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS**
 - a) Supervisa la calidad de los productos.
 - b) Facilita la evolución ascendente en la calidad de la vida laboral de los empleados.
 - c) Revisa las políticas y las prácticas laborales.
 - d) Mejora el clima para los clientes.
 - e) Mantiene en el más alto nivel las relaciones con la comunidad.
 - f) Utiliza su influencia para mejorar los contactos gubernamentales, profesionales y educativos.
 - g) Mantiene una buena imagen pública.
 - 4. MEJORA EN LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS**
 - a) Preserva la participación de capital de los accionistas.
 - b) Estimula el crecimiento corporativo de forma que la empresa sobreviva y prospere.
 - c) Protege contra la dilución del capital.
 - d) Asegura la representación equitativa de los accionistas.
 - e) Mantiene informados a los accionistas a través de cartas, informes y reuniones.
 - f) Declara correctamente los dividendos.
 - g) Garantiza la supervivencia corporativa.
-

Business Week consideró que algunos de los “peores” consejos directivos eran los de Apple, Conesco, Gap, Kmart, Qwest, Tyson Foods y Xerox; los “mejores” consejos eran los de 3M, Apria Healthcare, Colgate-Palmolive, General Electric, Home Depot, Intel, Johnson & Johnson, Medtronic, Pfizer y Texas Instruments. Actualmente, ser miembro de un consejo directivo requiere mucho más tiempo, es mucho más difícil y exige un conocimiento técnico y un compromiso financiero mayores que en el pasado. Jeff Sonnerfeld, decano asociado de la Escuela de Administración de Yale, opina que “los consejos de directores se están subiendo las mangas de la camisa para participar de manera más estrecha en la toma de decisiones administrativas”. Desde los escándalos de Enron y de Worldcom, los directores generales y los consejos de las empresas están obligados a certificar personalmente los estados financieros; los préstamos de la compañía a ejecutivos y directores se volvieron ilegales y actualmente se realiza un reporte más rápido de las transacciones internas de acciones.



PERSPECTIVA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El consejo de directores hace su trabajo online

Los directores actuales deben comprender mejor las operaciones de su empresa. Ahora, hacer negocios *online* en sus propios sitios privados y seguros es una práctica común en el 23% de las corporaciones estadounidenses. Además de HP, otras empresas que tienen consejos que realizan la mayor parte de sus negociaciones *online* incluyen a Cinergy, Albertson's, Intel, Motorola y Tyco International. Algunas de estas empresas afirman sentirse más seguras enviando la información confidencial electrónicamente que confiando en mensajeros para entregar en la mano los paquetes de documentos.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 incluye reformas en la manera de gobernar las empresas, que exigen a los comités de auditoría de los consejos reunirse con mayor frecuencia que en el pasado, por lo que las reuniones *online* resultan ahora muy adecuadas. Esta ley establece las "mejores prácticas" de los consejos de directores de empresas públicas; incluso las empresas privadas se están apresurando en adoptar estas nuevas normas y procedimientos.

Algunas recomendaciones que las empresas pioneras ofrecen a las demás cuando intenten trasladar sus consejos de directores a Internet son las siguientes:

1. Establecer una fuerte seguridad, accesos protegidos por contraseña y cortafuegos (*firewalls*) en el sitio Web especial del consejo de directores.

2. Mantener al mínimo las gráficas de gran volumen, puesto que muchos directores en casa o en los hoteles no tienen acceso rápido a Internet.
3. Establecer una línea telefónica directa que brinde a los directores el apoyo técnico que necesiten.
4. Realizar un diseño sencillo del sitio de manera que los directores puedan tener acceso fácil a discursos históricos y otros temas de interés.
5. Establecer mensajes instantáneos, correo electrónico y la posibilidad de mantener conferencias en la Web, de tal forma que los directores puedan interactuar aun cuando estén a miles de kilómetros de distancia.

Una ventaja de las reuniones *online* del consejo es que los directores más insistentes y los que más hablan no podrán dominar las discusiones. El correo electrónico permite que los directores tengan un contacto más privado entre ellos y esto también constituye una ventaja. Sin embargo, algunos directores generales se sienten amenazados por los directores que se pueden aliar y planear por su cuenta utilizando el sitio Web especial de la empresa.

Fuente: Adaptado de un artículo de George Anders, "Run a Board Meeting", *Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 2003, p. R6.

Así como los directores están comenzando a dar mayor importancia al hecho de mantenerse al tanto de la salud y las operaciones de una organización, también están asumiendo un papel más activo para asegurarse de que los documentos emitidos públicamente sean representaciones exactas del estado de la empresa. Cada vez se reconoce más que un consejo de directores tiene responsabilidades legales frente a los accionistas y la sociedad no sólo en torno a todas las actividades de la compañía y el desempeño corporativo, sino también al asegurarse de que las empresas tengan una estrategia eficaz. No aceptar la responsabilidad de revisar o de evaluar la estrategia de una empresa se considera una infracción seria de los deberes de un director. Cada vez con mayor frecuencia, los accionistas, los organismos gubernamentales y los clientes demandan legalmente a los directores por fraude, omisiones, informes imprecisos, negligencia e ignorancia culpable de las operaciones de sus empresas. Los seguros de responsabilidad para los directores son excepcionalmente costosos y han hecho dimitir a numerosos directores.

Más del 50% de los directores externos de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 500 han renunciado en los últimos años.¹⁴ Los 12 directores anteriores de Worldcom pagaron \$25 millones de su propio bolsillo para solucionar las demandas de los accionistas y esto ha sentado un precedente sobre la responsabilidad de los directores. Entre las 1,000 empresas catalogadas por Fortune, la paga promedio de un miembro de consejo se incrementó un 32% desde que la Ley Sarbanes-Oxley entró en vigor en 2002, hasta llegar a \$57,000 al año. Esto es proporcional al incremento de la responsabilidad de los

miembros. En los últimos 10 años, el porcentaje de esos consejos que incluyen por lo menos a una mujer aumentó del 63 al 82%, mientras que el porcentaje que incluye al menos un miembro de una minoría étnica aumentó del 44 al 76%.

La Ley Sarbanes-Oxley dio lugar a decenas de reacomodos en la conformación de los consejos entre las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Los puestos de director general y de presidente ahora deben recaer en dos personas distintas, y los comités de auditoría del consejo deben incluir, por lo menos, a un experto financiero como miembro. Los comités de auditoría del consejo ahora se reúnen 10 veces o más al año, en lugar de las 3 o 4 reuniones que realizaban antes de promulgarse esta ley. La legislación pone fin a la atmósfera de “club exclusivo” de la mayoría de los consejos y ha desplazado el poder de los directores generales a los directores. Aunque está dirigida a compañías de cotización pública, la ley también ha tenido un efecto similar en las compañías que no cotizan en la bolsa y que son propiedad de un grupo reducido de personas.¹⁵

En Suecia, una nueva ley recién aprobada exige que al menos haya un 25% de representación femenina en las salas de juntas. El gobierno noruego ha aprobado una legislación similar según la cual el 40% de los directores corporativos de ese país deben ser mujeres. En Estados Unidos, las mujeres cuentan actualmente con casi el 13% de los asientos en los consejos de las empresas catalogadas dentro del índice S&P 500, y el 10% en empresas del índice S&P 1,500. El Centro de Investigación de Responsabilidad del Inversionista en Washington, D. C. reporta que las minorías tienen apenas un 8.8% de los asientos en los consejos de las compañías del índice S&P 1,500. Las empresas progresistas reconocen que en los consejos las mujeres y las minorías hacen preguntas y sugerencias que no suelen hacer los hombres de origen caucásico, lo cual es útil porque tanto las mujeres como las minorías conforman gran parte de la base de consumidores en todo el mundo.

Una respuesta directa al aumento de la presión sobre los directores para que se mantengan informados y cumplan con sus responsabilidades es que los comités de auditoría ya son algo habitual. Un consejo de directores debe llevar a cabo una auditoría anual de estrategias de una manera muy parecida a como analiza los estados financieros. Al realizar tal auditoría, un consejo podría trabajar conjuntamente con la administración de operaciones o buscar asesoría externa. Los consejos deben desempeñar un papel que vaya más allá de la realización de una auditoría estratégica. Deben brindar mayor información y asesoría en el proceso de formulación de estrategias para asegurarse de que la labor de los estrategas de verdad atienda las necesidades a largo plazo de la empresa. Esto es posible mediante la formación de tres comités particulares del consejo: los comités de nombramiento, que proponen a los candidatos para el consejo y para ocupar puestos ejecutivos senior de la empresa; los comités de remuneración, que evalúan el desempeño de los ejecutivos de alto nivel y determinan los términos y las condiciones de su empleo; y los comités de auditoría, que dan atención desde el nivel del consejo al desempeño y a las políticas financieras y de responsabilidad de la compañía.

CONCLUSIÓN

VISITE INTERNET

Ofrece respuestas a las “preguntas más frecuentes sobre la planeación estratégica”.
(www.allianceonline.org/faqs.html)

La esencia de la formulación de estrategias consiste en evaluar si una organización está haciendo las cosas de la manera correcta y cómo puede ser más eficaz en lo que hace. Cada organización debe tener cuidado de no caer prisionera de su propia estrategia, porque incluso las mejores estrategias, tarde o temprano, se vuelven obsoletas. Una evaluación continua de la estrategia ayuda a que la gerencia no caiga en la autocomplacencia. Se deben desarrollar y coordinar objetivos y estrategias de forma consciente y no esperar a que simplemente surjan de las decisiones que se toman durante las operaciones cotidianas.

Una organización sin sentido de dirección y sin una estrategia coherente precipita su desaparición. Cuando una organización no sabe adónde desea ir, termina generalmente en algún lugar en el que no deseaba estar. Todas las organizaciones tienen que establecer y comunicar sus objetivos y estrategias con claridad y de manera totalmente consciente.

En este capítulo se describen las herramientas modernas de formulación de estrategias y se integran en un esquema práctico de tres etapas. Herramientas como las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y MPEC permiten mejorar notablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para determinar la elección de las estrategias. Siempre es fundamental considerar y manejar los aspectos relacionados con el comportamiento, la cultura y la política que influyen en la generación y selección de las estrategias. Ante la creciente presión legal de grupos externos a las empresas, los consejos de directores están asumiendo un papel cada vez más activo en el análisis y la elección de las estrategias, lo cual es una tendencia positiva para las organizaciones.

Lo invitamos a que visite la página de David en el sitio Web de este libro, www.pearsoneducacion.net/david, donde podrá realizar una prueba de revisión de este capítulo.

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE

Campeones (p. 246)	Estrellas (p. 230)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG) (p. 227)
Cartera de negocios (p. 227)	Etapas de conciliación (p. 219)	Matriz interna-externa (IE) (p. 227)
Conciliar (p. 220)	Etapas de decisión (p. 219)	Perros (p. 231)
Consejo de directores (p. 246)	Etapas de entrada (p. 219)	Posición relativa de participación de mercado (p. 227)
Cuadrante agresivo (p. 227)	Fortaleza de la industria (FI) (p. 225)	Puntuaciones del grado de atractivo (PA) (p. 243)
Cuadrante competitivo (p. 227)	Fortaleza financiera (FF) (p. 225)	Puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) (p. 243)
Cuadrante conservador (p. 227)	Gobierno o autoridad (p. 247)	Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo (STPA), (p. 243)
Cuadrante defensivo (p. 227)	Interrogantes (p. 230)	Sustentabilidad (p. 218)
Cultura (p. 244)	Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) (p. 221)	Vacas lecheras (p. 231)
Efecto de halo (p. 219)	Matriz de la gran estrategia (p. 237)	Vector direccional (p. 227)
Esquema de la formulación de la estrategia (p. 219)	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) (p. 239)	Ventaja competitiva (VC) (p. 225)
Estabilidad ambiental (EA) (p. 225)	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE) (p. 225)	
Estrategias DA (p. 221)		
Estrategias DO (p. 221)		
Estrategias FA (p. 221)		
Estrategias FO (p. 221)		

PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿En qué se diferenciaría la aplicación del esquema de formulación de estrategias en una pequeña empresa y en una organización grande?	Divisiones	1	2	3
2. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría para una organización que alcanza puntuaciones ponderadas totales de 3.6 en la matriz EFI y de 1.2 en la matriz EFE?	Utilidades	\$10	\$15	\$25
3. A partir de la siguiente información, desarrolle una matriz SPACE para la Corporation XYZ: FF = +2; EA = -6; VC = -2; FI = +4.	Ventas	\$100	\$50	\$100
4. Con la información de la siguiente tabla, desarrolle una matriz BCG y una matriz IE:	Participación relativa de mercado	0.2	0.5	0.8
	Tasa de crecimiento de la industria	+ .20	+ .10	- .10
	Puntuaciones ponderadas totales EFI	1.6	3.1	2.2
	Puntuaciones ponderadas totales EFE	2.5	1.8	3.3

5. Explique los pasos implicados en el desarrollo de una MPEC.
6. ¿Cómo desarrollaría un conjunto de objetivos para su escuela o negocio?
7. ¿Cuál cree que es el papel propio de un consejo de directores en la administración estratégica? ¿Por qué?
8. Analice las limitaciones de diversas técnicas analíticas de formulación de estrategias.
9. Explique por qué los factores culturales deben ser una consideración importante al analizar y elegir entre estrategias alternativas.
10. ¿En qué se parecen las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia? ¿En qué se diferencian?
11. ¿En qué se diferencian las organizaciones lucrativas y las organizaciones sin fines de lucro en relación con su forma de aplicar el esquema de formulación de estrategias?
12. Desarrolle una matriz SPACE para una compañía que es débil financieramente y también un competidor débil. La industria en la que se desenvuelve esta compañía es bastante estable, pero el crecimiento proyectado de la industria en ingresos y utilidades no es bueno. Nombre todos los ejes y cuadrantes.
13. Haga una lista de cuatro limitaciones de una matriz BCG.
14. Elabore un ejemplo que demuestre claramente que usted es capaz de desarrollar una matriz IE para una compañía de tres divisiones, donde cada una obtiene \$10, \$20 y \$40 en ingresos y \$2, \$4 y \$1 en utilidades. Enuncie otras suposiciones necesarias. Nombre los ejes y los cuadrantes.
15. ¿Qué procedimientos podrían ser necesarios si el vector SPACE cae justo en el eje entre los cuadrantes competitivo y defensivo?
16. En una matriz BCG o en la matriz de la gran estrategia, ¿cuál consideraría una tasa de crecimiento rápido de mercado (o de la industria)?
17. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una compañía (y de un país) que participan en un registro de contaminación?
18. ¿De qué manera afecta la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 a los consejos de directores de Estados Unidos?
19. Ordene los “principios de buen gobierno (o autoridad)” de *Business Week* del 1 al 14 de acuerdo con su importancia (donde 1 es el más importante y 14 el menos importante) para indicar su evaluación de estas nuevas reglas.
20. ¿Por qué es importante trabajar fila por fila en vez de columna por columna en la preparación de una MPEC?
21. ¿Por qué hay que evitar colocar un doble 4 en una misma fila en la preparación de una MPEC?
22. Visualice una MPEC sin la columna de ponderaciones. ¿Sería aún así un análisis útil? ¿Por qué? ¿Qué es lo que se pierde al suprimir la columna de las ponderaciones?
23. Prepare una matriz BCG para una empresa de dos divisiones con ventas de \$5 y \$8 frente a utilidades de \$3 y \$1, respectivamente. Enuncie suposiciones para los ejes de posición relativa de la participación de mercado y de la tasa de crecimiento de la industria, de forma que le permitan construir el diagrama.
24. Considere desarrollar una matriz BCG para antes y después o una matriz IE para revelar los resultados previstos de sus estrategias propuestas. ¿Qué limitación del análisis superaría de alguna manera este procedimiento?
25. Si una empresa ostenta el liderazgo de la participación de mercado de su industria, ¿en qué parte de la matriz BCG recaería el círculo?
26. Si una empresa compite en una industria muy inestable, como la de telecomunicaciones, ¿en qué parte del eje EA de la matriz SPACE trazaría usted el punto apropiado?
27. ¿Por qué cree que la matriz FODA es la más ampliamente utilizada de todas las matrices de estrategias?
28. El sitio Web www.strategyclub.com ofrece plantillas de estrategias para todas las matrices del capítulo 6. ¿De qué manera podrían ser útiles esas plantillas en la preparación de un ejemplo de una matriz BCG o una IE?

NOTAS

1. Jane Kim, “Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook”, *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2003, p. B2C.
2. R. T. Lenz, “Managing the Evolution of the Strategic Planning Process”, *Business Horizons* 30, núm. 1, enero-febrero de 1987, p. 37.
3. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, primavera de 1991, p. 114.
4. Heinz Weihrich, “The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis”, *Long Range Planning* 15,

- núm. 2, abril de 1982, p. 61. Nota: Aunque el doctor Weihrich modificó primero el análisis SWOT para formar la matriz TOWS, las siglas SWOT se utilizan más ampliamente en la práctica que las siglas TOWS.
5. Greg, Dess, G. T. Lumpkin y Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2006, p. 72.
 6. H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*, Reading, MA, Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982, pp. 155-156. Reimpreso con permiso del editor.
 7. Fred David, "The Strategic Planning Matrix-A Quantitative Approach", *Long Range Planning* 19, núm.5, octubre de 1986, p. 102; Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* 19, núm. 3, mayo-junio de 1991, p. 21.
 8. Fred David, "Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses", *Journal of Systems Management* 36, núm. 7, julio de 1985, pp. 24-34.
 9. Jon Swartz, "How Will Compaq, H-P Fit Together?", *USA Today*, 6 de septiembre de 2001, p. 3B.
 10. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* 26, núm. 3, primavera de 1985, p. 19. Otro excelente artículo es el de P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3, invierno de 1985, pp. 103-111.
 11. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1980, pp. 128-145. Estas tácticas políticas se mencionan en A. Thompson y A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Plano, TX, Business Publications, 1984, p. 261.
 12. William Guth e Ian MacMillan, "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal* 7, núm. 4, julio-agosto de 1986, p. 321.
 13. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards", *Business Week*, 7 de octubre de 2002, pp. 104-110.
 14. Anne Fisher, "Board Seats Are Going Begging", *Fortune*, 16 de mayo de 2005, p. 204.
 15. Matt Murray, "Private Companies Also Feel Pressure to Clean Up Acts", *Wall Street Journal*, 22 de julio de 2003, p. B1.

LECTURAS SOBRE TEMAS ACTUALES

- Buswick, Ted, Clare Morgan y Kirsten Lange. "Poetry in the Boardroom: Thinking Beyond the Facts", *Journal of Business Strategy* 26, núm. 1 (2005): 34.
- Dalton, D. R. y C. M. Dalton. "Executive Digest: Spotlight on Corporate Governance", *Business Horizons* 48, núm. 2, marzo-abril de 2005, p. 95.
- Delmas, M. y Y. Tokat. "Deregulation, Governance Structures, and Efficiency: The U.S. Electric Utility", *Strategic Management Journal* 26, núm. 5, mayo de 2005, p. 441.
- Deutsch, Y. "The Impact of Board Composition on Firms' Critical Decisions: A Meta-Analytic Review", *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 424.
- Fram, E. H. "Governance Reform-It's Only Just Begun", *Business Horizons* 47, núm. 6, noviembre-diciembre de 2004, p. 10.
- Hillman, A. J. "Politicians on the Board of Directors: Do Connections Affect the Bottom Line?", *Journal of Management* 31, núm. 3, junio de 2005, p. 464.
- Morris, D. "A New Tool for Strategy Analysis: The Opportunity Model", *Journal Business Strategy* 26, núm.3, 2005, p. 50.
- Peng, M. W. "Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transitions", *Strategic Management Journal* 25, núm. 5, mayo de 2004, p. 453.
- Roos, J. "Opinion: Sparking Strategic Imagination", *MIT Sloan Management Review* 46, núm. 1, otoño de 2004, p. 96.
- Shafer, S. M., H. J. Smith y J. C. Linder. "The Power of Business Models", *Business Horizons* 48, núm. 3, mayo-junio de 2005, p. 199.
- Sussland, Willy A. "Business Value and Corporate Governance: A New Approach", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 1, 2004, p. 49.
- Yin, X. y E. J. Zajac. "The Strategy/Governance Structure Fit Relationship: Theory and Evidence in Franchising Arrangements", *Strategic Management Journal* 25, núm. 4, abril de 2004, p. 365.

Ejercicios experienciales



Ejercicio experiencial 6A

Desarrollar una matriz FODA para Google

OBJETIVO

La técnica más utilizada para la formulación de estrategias entre las empresas estadounidenses es la matriz FODA (o SWOT). Este ejercicio requiere el desarrollo de una matriz FODA para Google. Conciliar los factores externos e internos clave en una matriz FODA requiere de buenas habilidades intuitivas y conceptuales. Usted mejorará con la práctica al desarrollar una matriz FODA.

INSTRUCCIONES

Recuerde que en el ejercicio experiencial 1A usted ya determinó las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de Google. Esa misma información puede utilizarse para realizar este ejercicio. Siga los siguientes pasos:

- Paso 1** En una hoja separada, construya un diagrama grande de nueve celdas que representará su matriz FODA. Nombre apropiadamente las celdas.
- Paso 2** Anote las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Google en su diagrama.
- Paso 3** Concilie los factores internos y externos con el fin de generar las estrategias alternativas viables para Google. Registre las estrategias FO, DO, FA y DA en las celdas apropiadas de la matriz FODA. Utilice la notación apropiada para indicar la base lógica y razonada de las estrategias. No necesariamente debe tener estrategias en las cuatro celdas de la estrategia.
- Paso 4** Compare su matriz FODA con la de otro estudiante. Analicen todas las diferencias importantes.

Ejercicio experiencial 6B

Desarrollar una matriz SPACE para Google

OBJETIVO

¿Debe Google seguir estrategias agresivas, conservadoras, competitivas o defensivas? Con el fin de responder esta pregunta, desarrolle una matriz SPACE para Google. Considere las implicaciones estratégicas de su vector direccional. Sea específico en cuanto a las estrategias que podrían beneficiar a Google.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Forme un equipo con otras dos personas de su clase y desarrollen una matriz SPACE para Google.
- Paso 2** Dibujen su matriz SPACE en el pizarrón. Compárenla con las de los demás equipos.
- Paso 3** Analicen las implicaciones de su matriz SPACE.

Ejercicio experiencial 6C

Desarrollar una matriz BCG para Google

OBJETIVO

Las matrices de cartera se utilizan con frecuencia en organizaciones con múltiples divisiones para ayudar a identificar y seleccionar las estrategias a seguir. Un análisis BCG identifica las divisiones particulares que deben recibir menos recursos que otras y permite identificar algunas divisiones que necesiten la desinversión. Este ejercicio le brindará práctica en desarrollar una matriz BCG.

**Ejercicio
experiencial 6D**

*Desarrollar una matriz
MPEC para Google*

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Coloque los cinco títulos siguientes de columnas en la parte superior de una hoja de papel por separado: Divisiones, Ingresos, Utilidades, Posición relativa de participación de mercado, Tasa de crecimiento de la industria.
- Paso 2** Construya una matriz BCG para Google.
- Paso 3** Compare su matriz BCG con las de otros estudiantes. Analice todas las diferencias importantes.

OBJETIVO

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz de planeación estratégica cuantitativa que determine el grado de atractivo relativo de varias alternativas estratégicas.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** Forme un equipo con otras dos personas de su clase y desarrollen una matriz MPEC para Google.
- Paso 2** Anoten en el pizarrón sus estrategias y registren las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo. Comparen las estrategias de su equipo y la puntuación total con las de otros equipos. Asegúrense de no asignar el mismo PA en una fila dada. Recuerden que, cuando se utilicen, los guiones se deben colocar en toda la fila que les corresponda.
- Paso 3** Analicen todas las diferencias importantes.

**Ejercicio
experiencial 6E**

*Formular estrategias
individuales*

OBJETIVO

En muchos sentidos, los individuos y las organizaciones se parecen entre sí. Cada uno tiene competidores y cada uno debe planear el futuro. Todas las personas y organizaciones enfrentan oportunidades y amenazas externas y poseen ciertas fortalezas y debilidades internas. Las personas y las organizaciones establecen objetivos y asignan recursos. Éstas y otras semejanzas permiten que las personas utilicen muchos conceptos y herramientas de la administración estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar cómo las personas pueden utilizar la matriz FODA para planear su propio futuro. La planeación es particularmente importante cuando se acerca el final de la universidad y empiezan las entrevistas para encontrar un empleo.

INSTRUCCIONES

En una hoja aparte, construya una matriz FODA. Incluya lo que usted considere que son sus oportunidades y amenazas externas más importantes, así como sus principales fortalezas y debilidades. Por ejemplo, una debilidad interna podría ser un promedio bajo de calificaciones. Una oportunidad externa puede ser que su universidad ofrezca un programa de posgrado que le interese. Concilie los factores externos e internos clave registrando en la celda adecuada de la matriz las estrategias o acciones alternativas que le permitan capitalizar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo el efecto de las amenazas externas. Asegúrese de utilizar la notación apropiada en las celdas de las estrategias de la matriz. Puesto que cada persona (y cada organización) es única, no hay una respuesta única que sea correcta para este ejercicio.

Ejercicio experiencial 6F

La prueba Mach

OBJETIVO

La finalidad de este ejercicio es mejorar su comprensión y conocimiento del efecto que los factores de comportamiento y políticos pueden tener en el análisis y la elección de la estrategia.

INSTRUCCIONES

Paso 1 En una hoja aparte, numere del 1 al 10. Para cada una de las 10 declaraciones que se presentan a continuación, registre un 1, 2, 3, 4 o 5 para indicar su actitud, donde

1 = Estoy totalmente en desacuerdo.

2 = Estoy un poco en desacuerdo.

3 = Mi actitud es neutral.

4 = Estoy un poco de acuerdo.

5 = Estoy totalmente de acuerdo.

1. La mejor manera de manejar a las personas es decirles lo que desean oír.
2. Cuando pida que alguien haga algo por usted, es mejor dar la razón verdadera que dar una razón que tenga más peso.
3. Cualquier persona que confía totalmente en otra acabará teniendo problemas.
4. Es difícil avanzar sin tomar atajos aquí y allá.
5. Es más seguro suponer que todas las personas tienen un lado perverso que sólo espera una oportunidad para salir a la superficie.
6. Uno sólo debe actuar cuando es moralmente correcto.
7. La mayoría de las personas son, en esencia, buenas y amables.
8. No hay excusa para mentir a alguien.
9. La mayoría de la gente se olvida más fácilmente de la muerte de su padre que de la pérdida de su propiedad.
10. En términos generales, las personas no trabajarán duro a menos que se les obligue a hacerlo.

Paso 2 Sume los números que haya registrado al lado de las declaraciones 1, 3, 4, 5, 9 y 10. Esta suma es el subtotal uno. Para las otras cuatro declaraciones, invierta los números que usted registró, de manera que 5 se convierte en un 1, 4 se convierte en 2, 2 se convierte en 4, 1 se convierte 5 y 3 permanece como 3. Luego sume esos cuatro números para conseguir el subtotal dos. Finalmente, sume el subtotal uno y el subtotal dos para obtener su puntuación final.

SU PUNTUACIÓN FINAL

La puntuación que haya obtenido es su puntuación maquiavélica. Los principios maquiavélicos se definen en el diccionario como “manipuladores, deshonestos, engañosos y que favorecen la conveniencia política sobre la moralidad”. ¡Estas tácticas son indeseables, carecen de ética y no se recomiendan en el proceso de la administración estratégica! Sin embargo, es probable que usted llegue a toparse con algunos individuos demasiado maquiavélicos en su camino, así que tenga cuidado. Es importante que los estrategas no manipulen a los demás en la búsqueda de los objetivos de la organización. Actualmente las personas reconocen con mayor facilidad las tácticas manipuladoras y las rechazan como nunca antes. J. R. Swing, el personaje de *Dallas* (la serie de TV de la década de 1980), era un buen ejemplo de una persona enormemente maquiavélica (con una puntuación por encima de 30). El Centro Nacional de Investigación de Opinión aplicó esta pequeña prueba a una muestra escogida al azar de adultos estadounidenses y encontró que la pun-

tuación final promedio nacional era de 25.¹ Cuanto más alta es la puntuación, más maquiavélico (manipulador) tiende a ser el sujeto. La siguiente escala describe las puntuaciones individuales en esta prueba:

- Menos de 16: Nunca utiliza la manipulación como herramienta.
- 16 a 20: Rara vez utiliza la manipulación como herramienta.
- 21 a 25: A veces utiliza la manipulación como herramienta.
- 26 a 30: A menudo utiliza la manipulación como herramienta.
- Más de 30: Siempre utiliza la manipulación como herramienta.

DESARROLLO DE PRUEBAS

La prueba Mach (a propósito de *Niccolo Machiavelli* o Nicolás Maquiavelo, en su forma castellanizada) fue desarrollada por el doctor Richard Christie, cuya investigación sugiere las siguientes tendencias:

1. Los hombres son generalmente más maquiavélicos que las mujeres.
2. No hay diferencia significativa entre los muy maquiavélicos y los poco maquiavélicos en las mediciones de inteligencia o de capacidad.
3. A pesar de que los muy maquiavélicos se distinguen del resto de la gente, lo hacen en un sentido patológico.
4. Las puntuaciones maquiavélicas no se relacionan estadísticamente con los valores autoritarios.
5. Los muy maquiavélicos tienden a ejercer profesiones que acentúan el control y la manipulación de los individuos, como derecho, psiquiatría y ciencias del comportamiento.
6. El maquiavelismo no se relaciona de manera significativa con características demográficas importantes, como el nivel de estudios o el estado civil.
7. Los muy maquiavélicos tienden a proceder de las ciudades o a tener antecedentes urbanos.
8. Los adultos mayores tienden a mostrar puntuaciones más bajas en la prueba Mach que los adultos más jóvenes.²

Nicolás Maquiavelo fue el autor de un libro hoy clásico sobre las relaciones de poder, *El príncipe*. A continuación aparecen algunos fragmentos del libro:

Los hombres deben ser adulados o aplastados, pues de los pequeños males buscarán vengarse, mientras que de los graves no podrán hacerlo. Por consiguiente, el daño que se le inflija a un hombre debe ser tal que no haya necesidad de preocuparse por su venganza.

Debemos tener en mente... que no hay nada más difícil y peligroso o dudoso de éxito que el intento de introducir un nuevo orden de cosas en cualquier Estado. El innovador tiene como enemigos a todos aquellos que obtienen ventaja del antiguo orden de las cosas, mientras que quienes esperan beneficiarse de la nueva institución sólo serán capaces de una tibia defensa.

Por eso, un príncipe sabio perseguirá constantemente un futuro tal que los ciudadanos de su Estado siempre y en cualquier circunstancia sientan la necesidad de su autoridad y, por consiguiente, siempre le sean fieles.

Un príncipe debe aparentar ser clemente, fiel, humano, religioso e íntegro, y hasta serlo en realidad, pero ha de ser muy dueño de sí para poder ser todo lo contrario, llegado el caso.³

Notas

1. Richard Christie y Florence Geis, *Studies in Machiavellianism*, Orlando, FL, Academic Press, 1970. El material de este ejercicio se adaptó con el permiso de los autores y de Academic Press.
2. *Ibid.*, pp. 82-83.
3. Niccolo Machiavelli, *The Prince*, Nueva York, The Washington Press, 1963.

Ejercicio experiencial 6G

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

OBJETIVO

Desarrollar matrices BCG para organizaciones no lucrativas, incluyendo colegios y universidades, es un ejercicio útil. Por supuesto, no hay utilidades para cada división o departamento, y en algunos casos tampoco hay ingresos. Sin embargo, usted puede ser creativo a la hora de realizar una matriz BCG. Por ejemplo, la rebanada de pastel en los círculos podría representar el número de graduados que consiguen empleo después de la graduación, el porcentaje del profesorado que enseña en esa área o alguna otra variable que usted considere importante. El tamaño de los círculos podría representar el número de estudiantes que se gradúan en departamentos o áreas específicos.

INSTRUCCIONES

- Paso 1** En una hoja aparte, desarrolle una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las dependencias académicas, departamentos o facultades.
- Paso 2** Grafique su matriz BCG en el pizarrón.
- Paso 3** Analice las diferencias entre las matrices BCG.

Ejercicio experiencial 6H

El papel de los consejos de directores

OBJETIVO

Este ejercicio le dará una mejor comprensión del papel que desempeñan los consejos de directores en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

INSTRUCCIONES

Identifique a una persona de su comunidad que forme parte de un consejo de directores. Concerte una cita para entrevistarse con él o ella y trate de que responda a las siguientes preguntas. Resuma sus resultados a la clase en un informe oral de cinco minutos.

- ¿De qué consejo es usted miembro?
- ¿Cuántas veces se reúnen?
- ¿Desde cuándo forma parte de ese consejo?
- ¿Qué papel desempeña el consejo en la compañía?
- ¿Cómo ha cambiado el papel del consejo en los últimos años?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en el papel del consejo?
- ¿De qué forma se prepara usted para las reuniones del consejo?
- ¿En qué medida participa usted en la administración estratégica de la empresa?

Ejercicio experiencial 6I

*Ubicar compañías en
una matriz de la gran
estrategia*

OBJETIVO

La matriz de la gran estrategia es una herramienta de gran aceptación para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la gran estrategia. De igual manera se podrían colocar las divisiones de una empresa. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias apropiadas para ser consideradas por una organización se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le dará experiencia en el uso de una matriz de la gran estrategia.

INSTRUCCIONES

En una hoja por separado, prepare una matriz de la gran estrategia utilizando la información financiera del ejercicio de cierre fiscal 2004 que aparece a continuación. Escriba los nombres de las compañías en el cuadrante apropiado de la matriz. De acuerdo con este análisis, ¿qué estrategias se recomiendan para cada compañía?

COMPañÍA	VENTAS DE LA COMPañÍA/ CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES (%)	INDUSTRIA	VENTAS DE LA INDUSTRIA/ CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES (%)
McDonald's	+11/+51	Restaurantes	+16/+38
New York Times	+2/−3	Periódicos	+8/0
JCPenney	+4/+83	Minoristas	+9/+1
Sears, Roebuck	−12/−90	Minoristas	+9/+1
Anheuser-Busch	+6/+8	Bebidas	+7/+29
Washington Mutual	−11/−35	Seguros	−15/−3
Merck	+2/−12	Productos farmacéuticos	+12/+33
Southwest Airlines	+10/−29	Líneas aéreas	+11/−53
AT&T	−12/0	Telecomunicaciones	+1/−29

Fuente: Adaptado de un artículo de *Business Week*, 4 de abril de 2005, pp. 114-122.