



I.	La naturaleza de la administración estratégica.....	4
A.	Definición.....	4
B.	Las etapas de la administración estratégica.....	4
1.	Formular la estrategia.....	4
2.	Implementar la estrategia.....	4
3.	Evaluar la estrategia.....	5
C.	Integrar la intuición y el análisis.....	5
D.	Adaptarse al cambio.....	6
E.	Los ocho términos clave.....	6
1.	Los estrategias.....	6
2.	La declaración de la misión.....	7
3.	Las amenazas y oportunidades externas.....	7
4.	Las debilidades y fuerzas internas.....	8
5.	Los objetivos a largo plazo.....	8
6.	Las estrategias.....	8
7.	Los objetivos anuales.....	8
8.	Las políticas.....	8
II.	La misión del negocio.....	9
A.	¿Cual es nuestro negocio?.....	9
B.	Importancia de una misión clara del negocio.....	10
1.	La visión contra la misión.....	10
2.	El proceso para preparar una declaración de la misión.....	10
C.	Naturaleza de la misión de una empresa.....	11
1.	Una declaración de la actitud.....	11
2.	Resolver opiniones divergentes.....	12
3.	Orientación hacia el cliente.....	13
D.	Elementos de la declaración de la misión.....	14
E.	Cómo redactar y evaluar declaraciones de misión.....	14
F.	Conclusión.....	15
III.	Ambiente Externo.....	16
A.	Fuerzas externas clave.....	17
B.	El proceso para realizar una auditoria externa.....	18
C.	Tecnología de la información.....	18
D.	Las fuerzas económicas.....	19
E.	Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	20
F.	Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.....	22
G.	Las fuerzas tecnológicas.....	24
H.	Las fuerzas competitivas.....	26
I.	Las fuentes externas de información.....	30
J.	Instrumentos y técnicas para pronósticos.....	33
K.	El análisis de la competencia: el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	35
L.	El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	36
M.	La matriz del perfil competitivo (MPC).....	38
IV.	La naturaleza de una auditoria interna.....	39
A.	Las fuerzas internas clave.....	39
B.	El proceso para realizar una auditoria interna.....	40
C.	Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa.....	40

1.	Integración de estrategia y cultura.	41
2.	Operar concediendo importancia al ambiente natural.	42
3.	Planificar	43
4.	Organizar	44
5.	Motivar.	45
6.	Integrar personal	46
7.	Controlar	46
D.	El área de marketing	47
1.	Análisis de los clientes.	47
2.	Compra de suministros.	47
3.	Venta de productos/servicios.	47
4.	Planificación de productos y servicios.	47
5.	Políticas de precio.	48
6.	Distribución.	48
7.	Investigación de mercados.	48
8.	Análisis de oportunidades.	48
9.	Responsabilidad social.	49
E.	El área de finanzas/contabilidad	49
1.	Funciones de finanzas/ contabilidad.	49
2.	La decisión de inversión	49
3.	La decisión de dividendos	49
4.	Tipos básicos de razones financieras.	50
a)	Las razones de liquidez	51
b)	Las razones del apalancamiento	51
c)	Las razones de las actividad	51
d)	Las razones de la rentabilidad	51
e)	Las razones de crecimiento	51
5.	El área de producción/operaciones	53
6.	El área de investigación y desarrollo	55
7.	El área de sistemas de información computarizada	56
8.	Listas de verificación de la auditoría interna.	57
9.	La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	59
V.	El proceso de formulación de estrategias	60
A.	La naturaleza del análisis y la elección de estrategias	60
1.	El proceso para generar y elegir estrategias.	60
B.	Los objetivos a largo plazo	60
1.	La naturaleza de los objetivos a largo plazo.	61
2.	Administrar sin objetivos.	61
a)	Administrar por extrapolaciones.	61
b)	Administrar por crisis.	61
c)	Administrar por ideas subjetivas.	62
d)	Administrar por esperanzas.	62
C.	Un marco general para formular estrategias	62
1.	Etapa 1: De los insumos.	62
2.	Etapa 2: De la adecuación.	62
3.	Etapa 3: De la decisión	62
D.	La etapa de los insumos	63
E.	La etapa de la adecuación	63
1.	La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF).	63
a)	Las estrategias FO	64
b)	Las estrategias DO	64
c)	Las estrategias FA	64

d) Las estrategias DA	64
2. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	66
a) Pasos para preparar una matriz PEYEA.....	67
3. La matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	69
a) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG	70
(1) Los interrogantes.....	70
(2) Las estrellas	70
(3) Las vacas de dinero.....	70
(4) Los perros.....	70
4. La matriz interna-externa (IE)	72
5. La matriz de la gran estrategia.....	73
F. La etapa de la decisión	74
1. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	74
a) Pasos necesarios para elaborar una MCPE	75
b) Características positivas y limitaciones de la MCPE	77
G. Aspectos culturales de la elección de estrategias.....	77
H. Las políticas para elegir estrategias	78
1. Tácticas utilizadas por los políticos	79
a) La equifinalidad	79
b) La satisfacción.....	79
c) La generalización	79
d) El enfoque hacia cuestiones de orden superior	79
e) Brindar acceso político tratándose de cuestiones importantes	79
I. El papel del consejo de directores.....	79
J. Conclusión	81

I. La naturaleza de la administración estratégica

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos

1. La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión de la UAEM, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad universitaria.
2. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no nos imponen límites, el contemplar nuestras actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional, el comprender que en el ámbito de la investigación, de la educación, de la difusión de la cultura, de la extensión y vinculación con la sociedad se manifiesta la universalidad de pensamiento y el que los trabajadores universitarios debemos mantener una actitud proactiva que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad universitaria y los sociales que requiere la nación para hacer frente al inevitable proceso de globalización.
3. El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la comunidad universitaria de que después de la guerra fría la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente. Mark Starik de la Universidad George Washington, afirma: "La década de los años noventa será crítica para detener y revertir la destrucción y el deterioro ecológicos de todo el mundo. Se trata de un elemento estratégico que requiere de la atención inmediata y sustancial de todas las empresas y directivos".

A. Definición

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

B. Las etapas de la administración estratégica.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

1. Formular la estrategia

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Dado que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas son las más benéficas para la empresa. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen fuertes repercusiones en la organización, así como grandes consecuencias para las diversas funciones. Los gerentes son quienes están en la mejor posición para entender plenamente los efectos de las decisiones de la formulación; también tienen autoridad para comprometer los recursos que se necesitan para su implementación.

2. Implementar la estrategia

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional

eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. La etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, que es más un arte que una ciencia. No tiene sentido alguno formular estrategias para no implementarlas.

La capacidad para relacionarse con otros es sumamente importante para poder llevar a cabo la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de la organización. Cada una de las divisiones o departamentos tendrá que decidir la respuesta a preguntas como "¿qué debemos hacer para poner en práctica la parte de la estrategia de la organización que nos corresponde?". El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

3. Evaluar la estrategia

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación de la estrategia. Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son (1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones. La administración estratégica propicia la comunicación y la interacción de gerentes y empleados de todos los niveles de la jerarquía y ayuda a la empresa a funcionar como equipo competitivo.

La mayor parte de los negocios pequeños, así como algunos grandes, no cuentan con divisiones ni unidades estratégicas de negocios; sólo cuentan con el nivel corporativo y el de las funciones. No obstante, los empleados y gerentes de estos dos niveles deben tomar parte activa en las actividades de la administración estratégica.

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de la administración estratégica consiste en repasar la misión global de un negocio: es decir, en formular la pregunta "¿a qué se dedica nuestro negocio?". Ésta lleva a establecer objetivos, a desarrollar estrategias y a tomar decisiones hoy para los resultados de mañana. Es evidente que la encargada de hacer esto es la parte de la organización que puede ver el negocio entero, que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que puede asignar los recursos humanos y monetarios necesarios para conseguir resultados clave.

C. Integrar la intuición y el análisis

Cabe describir el proceso de la administración estratégica como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para tomar decisiones importantes en una organización. El proceso de administración estratégica trata de ordenar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones eficaces a pesar de la incertidumbre de la situación. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia exacta que se pueda sujetar con claridad a los pasos del método científico.

La intuición, basada en las experiencias, los juicios y las sensaciones del pasado, resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o escasos antecedentes. Además, también ayuda cuando se presentan variables muy interrelacionadas, cuando existe una enorme presión para no cometer un error o cuando es preciso elegir una de varias alternativas plausibles. Estas situaciones describen el fondo y la esencia de la administración estratégica.

Algunos gerentes y dueños de negocios dicen tener una capacidad extraordinaria para inventar estrategias brillantes sólo con base en la intuición. Por ejemplo, Will Durant, que organizó General Motors Corporation, fue descrito por Alfred Sloan con las siguientes palabras: "Hasta donde tengo conocimiento, este señor emprendía un curso de acción guiándose tan sólo por el destello brillante de su intuición. Jamás sintió la obligación de emprender una verdadera cacería de datos. Sin embargo, en ocasiones, sus juicios eran asombrosamente acertados". Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo: "Creo en la intuición y en la inspiración. En ocasiones, estoy seguro de tener la razón, aun cuando desconozco el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es ilimitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero."

Aunque algunas organizaciones pueden sobrevivir y prosperar hoy porque las dirigen genios intuitivos, la mayoría no es tan afortunada. La mayor parte de las organizaciones se puede beneficiar con la administración estratégica,

que integra la intuición y el análisis para tomar decisiones. Elegir un enfoque intuitivo o uno analítico para tomar decisiones no es una proposición disyuntiva. Los gerentes de todos los niveles de la organización deben inyectar su intuición y criterio en los análisis de la administración estratégica. El razonamiento analítico y el razonamiento intuitivo se complementan.

El "yo ya decidí, así que no me moleste con más datos" no es administrar en forma intuitiva, sino administrar en forma ignorante. Drucker dice: "Creo en la intuición sólo si se disciplina. Los artistas de las corazonadas, que hacen un diagnóstico pero no lo corroboran con hechos, en el campo de la medicina, son los que matan a las personas; y en el de la administración, matan negocios." En cierto sentido, el proceso de la administración estratégica es un intento por imitar lo que ocurre en la mente de una persona brillante e intuitiva que conoce el negocio. El éxito de la administración estratégica depende de la integración adecuada de la intuición, y el análisis, como dice Henderson: Hoy, el acelerado ritmo de los cambios produce un mundo empresarial donde los hábitos gerenciales de las organizaciones, son cada vez mis inadecuados. La experiencia sola era una guía apropiada cuando los cambios se llevaban a cabo de forma gradual. Sin embargo, las filosofías administrativas con base en la intuición y experiencia resultan del todo inadecuadas cuando las decisiones son estratégicas y tienen consecuencias enormes e irreversibles.

D. Adaptarse al cambio

El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable. Por ejemplo, piense en las computadoras portátiles, los faxes a color, el correo de voz, los anticuerpos monoclonales, la obra del túnel del Canal de la Mancha, el aumento de las expectativas de vida de la población, el desmoronamiento de la Unión Soviética, el colapso potencial del gobierno dirigido por Yeltsin en Rusia, la anexión de Hong Kong y la unificación de Europa Occidental. Para sobrevivir, las organizaciones deben ser capaces de detectar los cambios con astucia y adaptarse a ellos. El proceso de la administración estratégica busca que las organizaciones se puedan adaptar eficazmente al cambio a largo plazo.

En el ambiente empresarial contemporáneo la única constante es el cambio, y lo es más que nunca antes. Las organizaciones triunfadoras manejan bien el cambio, adaptando de forma constante sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas a efecto de superar los choques y prosperar gracias a las fuerzas que derrotan a la competencia.

La tecnología de la información y la globalización son cambios externos que hoy transforman a las empresas y a la sociedad. En un mapa geopolítico, las fronteras que dividen a los países son más claras que nunca, pero en un mapa competitivo que indique los flujos reales de las actividades industriales y financieras, han desaparecido muchas fronteras. El flujo expedito de la información ha desgastado las fronteras de los países, de tal manera que todo el mundo puede ver con sus propios ojos como viven otros. Las personas viajan al extranjero con más frecuencia; diez millones de japoneses viajan al exterior cada año. Hay cada vez mayor cantidad de emigrantes; por ejemplo, los alemanes del este emigran a Alemania Occidental y los mexicanos a Estados Unidos. La perspectiva global indica que nos estamos convirtiendo en un mundo sin fronteras, con ciudadanos del mundo, competidores mundiales, clientes mundiales, proveedores mundiales y distribuidores mundiales.

La necesidad de adaptarse al cambio lleva a las organizaciones a formularse preguntas clave para la administración estratégica, como: ¿Qué tipo de negocio deberíamos ser? ¿Estamos en las áreas correctas? ¿Deberíamos reconfigurar nuestro negocio? ¿Qué participantes nuevos están entrando en la industria? ¿Qué estrategias deberíamos seguir? ¿Cómo están cambiando nuestros clientes? ¿Se están desarrollando tecnologías nuevas que nos podrían dejar fuera del negocio?

E. Los ocho términos clave

En la administración estratégica es importante considerar los siete términos clave que son: estrategias, declaración de la misión, amenazas y oportunidades externas, fuerzas y debilidades internas, políticas y, objetivos anuales y a largo plazo.

1. Los estrategas

Los estrategas son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o el fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo presidente del consejo, director general, presidente, director ejecutivo, propietario, canciller, decano, emprendedor. Hace poco, Jonas, Fry y Srivastva afirmaron que las tres responsabilidades primordiales de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.¹

¹ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica Editorial Prentice Hall 5ª . Edición, México, 1997. p. 8.

Se supone que los estrategas de los años noventa cambiarán siguiendo las líneas que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 1. Atributos que tienen los directores generales y los que se necesitarán: porcentaje de atributos o capacidades dominantes en los DG actualmente y los que serán importantes para los DG del año 2000.

Conducta Personal	Ahora	Año 2000	Conocimientos y Habilidades	Ahora	Año 2000
Transmite un sólido sentido en su visión	75 %	98 %	Formular estrategias	68 %	78 %
Vincula la remuneración y el desempeño	66 %	91 %	Administrar recursos humanos	41 %	53 %
Se comunica con frecuencia con los empleados	59 %	89 %	Economía y política internacionales	10 %	19 %
Concede importancia a la ética	74 %	85 %	Ciencia y tecnología	11 %	15 %
Hace planes para la sucesión de mando	56 %	85 %	Conocimientos de computación	3 %	7 %
Se comunica con frecuencia con los clientes	41 %	78 %	Mercadotecnia y ventas	50 %	48 %
Reubica o despide a los empleados que no cumplen	34 %	71 %	Negociación	34 %	24 %
Recompensa la lealtad	48 %	44 %	Contabilidad y finanzas	33 %	24 %
Toma todas las decisiones importantes	39 %	21 %	Manejo de medios y hablar en público	16 %	13 %
Se conduce conservadoramente	32 %	13 %	Producción	21 %	9 %
Fuente: Lester Korn, "How the Next CEO Will Be Different", Fortune (22 de mayo de 1989): 157. Nota: esta información está basada en una encuesta realizada por la Universidad de Columbia, de 1500 ejecutivos de 20 países, 870 de ellos directores generales.					

Por ejemplo en el año 2000, los estrategas serán líderes más visionarios, relacionarán mejor las compensaciones y el desempeño, se comunicarán con más frecuencia con los empleados y darán mayor importancia a la ética empresarial.

Los estrategas son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar.

La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le reeditarán más a la empresa.

2. La declaración de la misión.

La declaración de la misión es "una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados". Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización. Al redactar la misión del negocio, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Ciertas investigaciones arrojan que 60% de las organizaciones cuentan con una declaración formal de su misión y que las empresas que obtienen mejores resultados cuentan con declaraciones de su misión mejor elaboradas que las empresas con peores resultados.

3. Las amenazas y oportunidades externas.

Otros dos términos clave para el estudio de la administración estratégica son las oportunidades y las amenazas externas. Estos términos refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término de "externas".

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de investigación, la recopilación y asimilación información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o a análisis de la industria.

4. Las debilidades y fuerzas internas.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, poseer un recurso natural o tener fama de gran calidad puede significar una fuerza. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Por ejemplo, un porcentaje elevado en la rotación de inventarios podría no ser una fuerza en el caso de una empresa que pretende que sus existencias no se agoten nunca.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

5. Los objetivos a largo plazo.

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa con muchas divisiones se deben establecer objetivos por la compañía entera y para cada una de las divisiones.

6. Las estrategias.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

7. Los objetivos anuales.

Los objetivos anuales son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. En el caso de una organización grande se deben establecer a nivel de corporación, de divisiones y de funciones. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

8. Las políticas.

El último término clave son las políticas, es decir, el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.²

² Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª . Edición, 1997. pp. 4-12.

II. La misión del negocio

Este capítulo habla de los conceptos y de los instrumentos que se necesitan para evaluar y redactar declaraciones de misión de negocios. Se presenta un marco práctico para elaborarlas; se incluyen y analizan con detenimiento declaraciones reales de misiones de organizaciones grandes y pequeñas, así como de empresas lucrativas y no lucrativas; y se explica el proceso de creación de una declaración de la misión.

A. ¿Cual es nuestro negocio?

En la actualidad, las ideas sobre las declaraciones de misión de negocios se basan, en gran medida, en los lineamientos que, a mediados de los años setenta, planteó Peter Drucker, muchas veces llamado "el padre de la administración moderna" por sus vanguardistas estudios de General Motors Corporation y por sus veintidós libros y cientos de artículos. Harvard Business Review califica a Drucker, de 79 años, como "el pensador de la administración más importante de nuestra época".

Drucker dice que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, "¿cual es nuestra misión?". La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser". Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.

En ocasiones llamada la declaración del credo, la declaración del objeto, la declaración de la filosofía, la declaración de las creencias, la declaración de los principios del negocio, la declaración de la visión o la declaración "que define nuestras actividades"; la declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto conscientemente por escrito.

La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar los puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas. Quizá nada parezca tan sencillo o evidente como saber cuál es el negocio de una empresa. Una siderúrgica produce acero, un ferrocarril tiene trenes para transportar carga y pasajeros, una compañía de seguros asegura riesgos de incendio y un banco presta dinero. De hecho, la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" suele ser muy difícil y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente. La responsabilidad primera de los estrategas es contestar esta pregunta. Sólo ellos pueden garantizar que la pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita al negocio trazar su curso y fijar sus metas.

Tal vez sea más fácil entender la misión del negocio si nos concentramos en un negocio que empieza. Al principio, el nuevo negocio no es sino un grupo de ideas. El inicio de un negocio nuevo descansa en una serie de creencias que indican que una organización nueva puede ofrecer cierto producto o servicio, a ciertos clientes, en cierta zona geográfica, mediante algún tipo de tecnología, a un precio rentable. El propietario de un negocio nuevo suele suponer que la filosofía administrativa de la nueva empresa producirá una imagen pública favorable y que este concepto del negocio se lo podrá transmitir a grupos de personas y que será adoptado por ellos. Cuando la serie de creencias respecto a un negocio, al principio, se pone por escrito, el documento consecuente refleja las mismas ideas básicas que constituyen una declaración de misión. Conforme el negocio crece, los propietarios o gerentes se encuentran con la necesidad de revisar la serie de creencias fundamentales, pero estas ideas originales se suelen ver reflejadas en el enunciado revisado de la misión.

Muchas veces, las declaraciones de misiones aparecen en la primera página de los informes anuales. Con frecuencia, las declaraciones de misiones se exhiben a lo largo y ancho de los locales de una empresa y se distribuyen entre sus miembros al mismo tiempo que alguna otra información sobre la compañía. El enunciado de la misión forma parte de numerosos informes internos, como solicitudes de crédito, contratos con proveedores, contratos de relaciones laborales, planes empresariales y contratos de servicio al cliente. A continuación se presenta la declaración de la misión de Barnett Bank:

La misión de Barnett es crear valores para sus propietarios, clientes y empleados, creando y capitalizando posiciones líderes en el mercado con el objeto de vender y ofrecer una extensa gama de servicios financieros de gran calidad y rentabilidad. El enfoque de nuestras ventas es brindar un servicio completo a los clientes y las empresas de nuestras comunidades, así como servicios de procesamiento y asesoría a terceros. Operaremos con los costos más bajos que sea posible para conservar servicios de gran calidad y el liderazgo del mercado.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización a sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe:

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.

- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y
- 5) Hacer su declaración

En términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Algunos estrategas se pasan casi todo el tiempo dedicados a cuestiones administrativas y tácticas y los estrategas que se apresuran para establecer objetivos y poner en práctica estrategias, con frecuencia no se detienen a preparar una declaración de la misión. Este problema está muy generalizado, incluso entre las grandes organizaciones. Alrededor del 40% de las corporaciones grandes de Estados Unidos no cuentan todavía con una declaración formal de la misión, entre ellas Walt Disney Company, Grumman Corporation y las tiendas Wal Mart. Sin embargo, 60% si tienen un documento formal de la misión. Día con día aumenta el número de organizaciones que están elaborando declaraciones formales de su misión.

B. Importancia de una misión clara del negocio

La importancia de una declaración de la misión para la buena administración estratégica esta bien documentada en muchas obras. Un estudio reciente que compara los enunciados de las misiones de las 500 empresas de Fortune que obtenían buenos resultados y las empresas que obtenían malos resultados, llega a la conclusión de que las que tenían buenos resultados también tenían declaraciones de la misión más amplias que las que tenían malos resultados. King y Cleland recomiendan a las organizaciones que redacten cuidadosamente sus declaraciones de las misiones, por los siguientes motivos:

1. A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
2. Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
3. Establecer una tónica general o clima organizacional.
4. Servir de punto local que permita a las personas identificarse con el propósito y el Curso' de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
5. Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
6. Especificar los prop ' tos de la organización y la conversan de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultadoS.6

Reuben Mark, director ejecutivo de Colgate, sostiene que cada vez es más importante que una misión clara tenga sentido en un plano internacional. La misión de Colgate se puede resumir en cuatro palabras, "Podemos ser los mejores". Mark piensa lo siguiente sobre la declaración de la misión:

Cuando se trata de reunir a todos bajo el manto de la corporación, es fundamental impulsar una visión global, en lugar de tratar de transmitir diferentes mensajes para diferentes culturas. El truco consiste en tener una visión sencilla, pero elevada: "Fabricamos las computadoras más rápidas de] mundo" o "Nuestro servicio telefónico es para todos". jamás logrará que todo el mundo cargue sus baterías usando sólo objetivos financieros. Tiene que ser algo que haga que la gente se sienta mejor, que se sienta parte de algo.

1. La visión contra la misión.

Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?".

2. El proceso para preparar una declaración de la misión.

Como se puede ver en el modelo para la administración estratégica, antes de poder formular estrategias alternativas y de poder aplicarlas se requiere una declaración clara de la misión. Es importante que el proceso para elaborar la declaración de la misión involucre a la mayor cantidad posible de gerentes, porque las personas se comprometen con la organización gracias a su involucramiento. El comentario de Mark sobre las baterías acentúa cuán necesaria resulta una buena declaración de la misión.

Un enfoque que se usa mucho para elaborar declaraciones de misiones del negocio empieza por seleccionar varios artículos sobre declaraciones de misión y solicitar a todos los gerentes que los lean para tener información básica. A continuación se solicita a los gerentes que preparen, personalmente, una declaración de la misión de esa organización. Después, un agente o comité de mandos superiores, debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de éste entre todos los gerentes. El siguiente paso es solicitar sugerencias para modificaciones, aumentos y supresiones, así como sostener una junta para revisar el documento. En la medida que todos los gerentes hayan contribuido y apoyen el documento final de la declaración de la misión del negocio, las organizaciones tendrán menos problemas para conseguir que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Por tanto, el proceso para elaborar una declaración de la misión representa una magnífica oportunidad para que los estrategas consigan el apoyo que necesitan de todos los gerentes de la empresa.

Durante el proceso para elaborar la declaración de la misión, algunas organizaciones forman grupos de discusión de gerentes con objeto de que elaboren y modifiquen la declaración de la misión. Otras organizaciones contratan a un asesor o agente en el exterior para que éste dirija el proceso y ayude a usar las palabras correctas para la redacción. En ocasiones, la persona del exterior, con experiencia para elaborar declaraciones de misión del negocio y sin opiniones "prejuiciadas", puede dirigir el proceso mejor que un grupo o comité de gerentes de la empresa. Cuando el documento está en su forma final, se debe decidir cuál será la mejor manera de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos externos que constituyen la organización. Algunas organizaciones incluso filman una videocinta para explicar el enunciado de la misión y cómo se elaboró.

Un artículo reciente de Campbell y Yeung subraya que el preparar la declaración de la misión debe establecer un "vínculo emocional" y un "sentido de misión" entre la organización y sus empleados. El compromiso con la estrategia de la compañía y el consenso intelectual sobre las estrategias que se seguirán, no siempre se traducen en un vínculo emocional. Por tanto, las estrategias formuladas no siempre pueden ponerse en práctica. Estos investigadores subrayan que el vínculo emocional se presenta cuando alguien se identifica personalmente con los valores y la conducta básicos de la empresa, haciendo así que el consenso intelectual y el compromiso con la estrategia se conviertan en un sentido de misión. Campbell y Yeung también señalan la diferencia entre los términos visión y misión y dicen que visión es "un estado futuro, posible y deseable, de la organización" que incluye metas específicas, mientras que la ligada a la conducta y al presente.

C. Naturaleza de la misión de una empresa

1. Una declaración de la actitud.

El enunciado de una misión es una declaración de la actitud y la perspectiva, más que una declaración de detalles específicos. Por lo general, es de largo alcance, cuando menos, por dos motivos fundamentales.

En primer término, una buena declaración de la misión permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, por lo que no sofoca, innecesariamente, la creatividad administrativa. La determinación excesiva limitaría el potencial de crecimiento creativo de la organización. Por otra parte, una declaración demasiado general, que no excluya ninguna estrategia alternativa, sería disfuncional. Por ejemplo, la declaración de la misión de Apple Computer no debe dejar abierta la posibilidad para que se diversifique al ramo de los plaguicidas, ni el de Ford Motor Company a los alimentos procesados.

En segundo, la declaración de la misión tiene que ser amplio a efecto de conciliar con eficacia las divergencias entre las diferentes partes interesadas de la organización, las personas y los grupos de personas que tienen un interés o reclamos especiales en la compañía. Las partes interesadas incluyen a empleados, gerentes, accionistas, consejos de administración (clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, gobiernos locales, estatales, federal y extranjeros), sindicatos, competidores, grupos defensores del ambiente y la sociedad en general. Las partes interesadas afectan y se ven afectadas por las estrategias de la organización, pero los intereses y los reclamos de los diversos grupos varían y, con frecuencia, se contraponen. Por ejemplo, la sociedad en general tiene un interés especial en la responsabilidad social, mientras que los accionistas tienen más interés por la rentabilidad. Los reclamos que se imponen a todo negocio pueden sumar miles, literalmente, y con frecuencia incluyen aire limpio, empleo, impuestos, oportunidad de inversión, oportunidad de hacer carrera, igualdad de oportunidades para el empleo, prestaciones para los empleados, sueldos y salarios, agua limpia y servicios a la comunidad. Todos los reclamos que se imponen a la organización no pueden tener la misma importancia. Una buena declaración de la misión indica la atención relativa que la organización prestará a satisfacer las exigencias de diversos grupos de interés.

Encontrar el equilibrio justo entre la especificidad y la generalidad es muy difícil, pero bien vale el esfuerzo. George Steiner nos ofrece las siguientes ideas en cuanto a la importancia de que la declaración de la misión sea de largo alcance:

La mayor parte de las declaraciones de la misión de un negocio se expresan con enorme grado de abstracción. Sin embargo, la vaguedad tiene sus virtudes. Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiaron a la empresa. El exceso de detalles puede resultar contraproducente pues las especificaciones concretas pueden despertar oposición. La precisión puede sofocar la creatividad para formular una misión o un propósito aceptables. Cuando una meta se hace dura como concreto produce rigidez en la organización y se opone al cambio. La vaguedad deja espacio para que otros administradores completen los detalles o quizás, incluso, para que modifiquen los patrones generales. La vaguedad permite más flexibilidad para adaptarse a los ambientes y las operaciones internas cambiantes. Permite mayor flexibilidad para su aplicación.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero. Las empresas japonesas creen firmemente en el aspecto emocional de la declaración de la misión.

Perspectiva del ambiente natural

¿Es activa su empresa en cuestiones ambientales?

Reaalizar las actividades de manera que se preserve el ambiente representa algo más que buenas relaciones públicas; es buen negocio. Preservar el ambiente es parte permanente de las actividades de los negocios por los siguientes motivos:

1. Los consumidores están exigiendo, cada vez más, productos y empaques no dañinos para el ambiente.
2. La opinión pública tiene una fuerte voz que exige que las empresas realicen sus actividades de tal manera que se preserve el ambiente.
3. Los grupos defensores del ambiente en Estados Unidos llegan ahora a más de 20 millones de miembros.
4. Los reglamentos ambientales, federales y estatales, están cambiando a gran velocidad y volviéndose más complejos.
5. Es cada vez mayor la cantidad de prestamistas que están analizando la responsabilidad ambiental de las empresas que solicitan crédito.
6. Muchos consumidores, proveedores, distribuidores e inversionistas se niegan a hacer negocios con empresas que no cuidan el ambiente.
7. La cantidad de demandas por responsabilidad y las multas impuestas a empresas que tienen problemas ambientales van en aumento.

Cada vez son más las empresas que actúan pensando en el ambiente, es decir, que toman la iniciativa para desarrollar y poner en práctica estrategias que preservan el ambiente al mismo tiempo que mejoran la eficiencia y eficacia de la empresa. La vieja alternativa indeseable es ser reactivo al ambiente, es decir, esperar hasta que las presiones ambientalistas sean impuestas a la empresa por ley o presión de los consumidores. Una política ambiental reactiva suele causar elevados costos de limpieza, infinidad de demandas por responsabilidad, pérdida de mercado, menor lealtad de los consumidores y costos médicos mayores. Por el contrario, una política activa considera que las presiones ambientales son oportunidades e incluye medidas como desarrollar productos y paquetes verdes, conservar la energía, reducir los desechos, reciclar y crear una cultura corporativa con sensibilidad ambiental

La política activa obliga a que la empresa mejore e innove sus procesos, lo que conduce a menos desperdicio, mayor eficiencia, mejor calidad y más utilidad. Las empresas triunfadoras de hoy dan fe "de la utilidad de preservar el ambiente" con sus decisiones que van desde elaborar la declaración de una misión hasta decidir la ubicación de las fábricas, la tecnología de producción, el diseño del producto, el empaque y las relaciones con los clientes. Una política ambientalista activa es simplemente buen negocio.

Fuente: Adaptado de "The Profit in Preserving America", Forbes (11 de noviembre de 1991): 181-189.

Como se puede ver en el recuadro anterior de Perspectiva Global, de este capítulo. Refleja juicios con relación a las estrategias y al curso del crecimiento futuro basados en análisis internos y externos que contemplan el porvenir. La misión de una empresa debe presentar criterios útiles para elegir entre estrategias alternativas. Una declaración clara de la misión sienta las bases para generar y seleccionar opciones estratégicas. La declaración de la misión debe tener algo de dinámico, lo que da cabida a los juicios sobre los caminos más promisorios para el crecimiento y aquellos que resulten menos.

2. Resolver opiniones divergentes.

¿Por qué hay algunos estrategas reacios a elaborar una declaración de la misión de su negocio? En primera instancia, la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" puede dar lugar a discusiones. Muchas veces, el sólo hecho de hacer la pregunta revela las diferencias que existen entre los estrategas de la organización. Personas que llevan mucho tiempo trabajando juntas y que piensan que se conocen, de repente, podrían darse cuenta de que difieren en cosas fundamentales. Por ejemplo, en una escuela superior o universidad, las opiniones divergentes en cuanto a la importancia relativa de la docencia, las investigaciones y los servicios se suelen manifestar durante el proceso para preparar la declaración de la misión. Antes de concentrarse en actividades más específicas para formular la estrategia es preciso negociar, llegar a un compromiso y al eventual concierto respecto a cuestiones importantes.

"¿Cuál es nuestra misión?" representa una auténtica decisión, y una decisión auténtica debe estar fundamentada en opiniones divergentes para tener la posibilidad de convertirse en una decisión acertada y efectiva. Elaborar una misión del negocio siempre significa una elección entre alternativas, las cuales dependen de diferentes supuestos de la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión muy arriesgada. Un cambio en la misión siempre ocasiona cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y la conducta. La decisión de la misión es demasiado importante como para que sea tomada por aclamación popular. Elaborar la misión del negocio significa un paso enorme hacia la eficacia administrativa. Los desacuerdos ocultos o los medios entendidos sobre la definición de la misión de la empresa estén en el fondo de muchos problemas de personalidad, problemas de comunicación y fricciones que tienden a dividir al grupo de la alta dirección. Una misión jamás se debe establecer sólo por su plausibilidad, jamás se debe hacer de prisa y jamás se debe hacer sin dolor.

Perspectiva global

Declaraciones de misión japonesas

Las empresas japonesas están activísimas incluyendo aspectos ambientales en las declaraciones de sus misiones. El señor Kouichi Yanagida, secretario general de la fundación The Defense of Green Earth, dice:

"Casi todas las compañías japonesas que tienen algo de cacumen han adoptado el ideal verde (ambientalista)". El mensaje verde es particularmente eficaz para mejorar la imagen de las corporaciones. Los japoneses conceden gran importancia al "humor" y las "emociones" para elaborar declaraciones de misión. La idea es que sea cual fuere el producto o la compañía, la agradable sensación ligada a la declaración de la misión es lo que marca la diferencia. El mensaje verde es importante no sólo para vender los productos, sino también para atraer a empleados nuevos. La juventud japonesa tiene mucha más conciencia del ambiente que sus mayores.

Estudios industriales revelan que producir papel reciclado requiere 30 por ciento menos de agua y 60 por ciento menos de electricidad que producir papel convencional. Casi 50 por ciento de los 30 millones de toneladas de papel que se producen en Japón al año, son de papel reciclado, en su mayor parte de periódicos y cartón desechados. Esto contrasta mucho con Estados Unidos, donde se producen 70 millones de toneladas de papel al año, pero sólo 22 millones son reciclados, es decir, alrededor de 32%. Las empresas japonesas también están diseñando productos cuyos componentes se pueden retirar con facilidad y reciclar. Así la dimensión ambientalista de las declaraciones de misión de empresas japonesas no son sólo relaciones públicas, sino parte integral del pensamiento y los actos de la administración estratégica.

Cuando existen muchos desacuerdos entre los estrategas de la organización en cuanto al propósito básico y la misión, si no se resuelven, pueden ser fuente de problemas.

Con gran frecuencia, los estrategas no elaboran la declaración de la misión de la empresa sino hasta que su organización se encuentra en dificultades. Claro está, la necesitan. Elaborar una misión clara y comunicarla, en tiempos difíciles podrían obtenerse resultados espectaculares y quizás incluso revertir la caída. Sin embargo, esperar hasta que la organización tenga problemas para elaborar la declaración de la misión es una apuesta característica de una gerencia irresponsable. Según Drucker, el momento más importante para preguntar seriamente "¿Cuál es nuestro negocio?" es cuando la compañía ha tenido éxito:

El éxito siempre deja atrás la conducta misma que lo produjo, siempre produce realidades nuevas y siempre produce problemas nuevos y diferentes. Lo único que termina con "...y vivieron felices para siempre" es un cuento de hadas. Discutir con el éxito o hacer olas son dos cosas que no gozan de popularidad, nunca. Los griegos de la antigüedad sabían que el castigo del éxito podía ser enorme. La gerencia que no pregunta, "¿cuál es nuestra misión?" cuando la compañía tiene éxito, de hecho es conformista, holgazana y arrogante. El éxito no tardará mucho en convertirse en fracaso. Antes o después, incluso la mejor de las respuestas a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", se queda obsoleta.

3. Orientación hacia el cliente.

Un buen enunciado de la misión refleja las anticipaciones de los clientes. En lugar de crear un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía de operación de las organizaciones debe ser detectar las necesidades de los clientes y después ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas necesidades. Las buenas declaraciones de misión identifican la utilidad que los productos de la empresa tienen para sus clientes. Por eso la declaración de la misión de AT&T gira en torno a la comunicación y no a los teléfonos, la declaración de la misión de Exxon gira en torno a la energía y no al petróleo y el gas; la declaración de la misión de Unión Pacífico gira en torno al transporte y no a los ferrocarriles y la declaración de la misión de Universal Studio gira en torno al entretenimiento y no a las películas. Las siguientes declaraciones sobre la utilidad, vienen al caso para elaborar una declaración de misión:

No me ofrezcas cosas.

No me ofrezca cosas, ofrézcame medios para verme bien.

No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para los pies y placer al caminar.

No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.

No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y las ventajas del conocimiento.

No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.

No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer de hacer objetos bellos.

No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un lugar acogedor.

No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambiente, sentimientos y ventajas.

Por favor, no me ofrezca cosas.

Un motivo primordial para definir la misión del negocio es que atraerá a los clientes que le darán sentido a la organización. Una descripción clásica del propósito de un objeto revela la relativa importancia que los clientes tienen para la declaración de la misión:

El cliente es quien determina qué es un negocio. El cliente y sólo el cliente es quien por su disposición a pagar dinero por un bien o servicio convierte los recursos económicos en riqueza y las cosas en mercancías. Lo que una empresa piensa que produce no es de primordial importancia, por lo menos no lo es para el futuro de la empresa ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que está comprando lo que considera que es valioso, es contundente, determina lo que un negocio es, lo que produce y si prosperará o no. Además, lo que el cliente compra y considera valioso jamás es un producto, siempre es una utilidad, es decir lo que el producto o servicio hace para él. El cliente es el fundamento de una empresa y es quien la mantiene con vida.

Declaración de una política social.

Las palabras política social abarcan el pensamiento y la filosofía gerencial de los niveles más altos de la organización. En consecuencia, la política social afecta la elaboración del enunciado de la misión del negocio. Los temas sociales obligan a los estrategas a tomar en cuenta no sólo lo que la organización le debe a las diversas partes interesadas, sino también la responsabilidad que la empresa tiene ante los consumidores, los ambientalistas, las minorías, las comunidades y otros grupos. Aunque el tema de la responsabilidad social es tema de discusión desde hace muchos decenios, todavía hay muchas empresas que siguen luchando por definir políticas sociales correctas.

El tema de la responsabilidad social se plantea cuando la compañía establece la misión del negocio. Año con año se van revelando las consecuencias que la sociedad produce en las empresas y viceversa. Las políticas sociales afectan directamente a los clientes de una empresa y a sus productos y servicios, mercados, tecnología, rentabilidad, concepción de sí misma e imagen pública. La política social de la organización debe estar incluida en todas las actividades de la administración estratégica, entre ellas, la elaboración de la declaración de la misión. Carroll y Hoy afirman que la política social de la corporación debe ser diseccionada y articulado cuando se formula la estrategia, instituida y administrada cuando se aplica la estrategia y afinada o modificada cuando se evalúa la estrategia. La nueva visión de la responsabilidad social sostiene que al determinar las estrategias es preciso abordar las cuestiones sociales, tanto en forma directa como indirecta.

Las empresas deben luchar por tomar parte en actividades sociales que producen beneficios económicos.

A pesar de la diferencia de enfoques, la mayor parte de las compañías estadounidenses tratan de asegurarle a los extraños que ellas realizan sus actividades asumiendo su responsabilidad social.

D. Elementos de la declaración de la misión

Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho varían, en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. La mayor parte de los practicantes y estudiosos de la administración estratégica piensan que una estrategia efectiva debe contener nueve características o elementos. Dado que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica es importante que incluya todos estos elementos esenciales. A continuación se incluyen los elementos y las preguntas respectivas que debe contestar la declaración de la misión.

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos, o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

E. Cómo redactar y evaluar declaraciones de misión

La mejor manera de desarrollar la capacidad para redactar y evaluar declaraciones de misión podría ser estudiando las misiones de compañías reales. Las declaraciones se evalúan con base en los nueve criterios que se presentaron anteriormente.

Ninguna declaración de una misión es la mejor para una organización concreta, por tanto se requiere buen juicio para evaluarlas.

En las organizaciones que tienen muchas divisiones, los estrategas se deben fijar en que las unidades de las divisiones realicen las tareas de la administración estratégica, entre ellas la elaboración de una declaración de la misión. Cada división debe involucrar a sus gerentes y empleados en la elaboración de la declaración de la misión consistente y acorde con la misión de la corporación. Anchor Hocking es un ejemplo de una organización multinacional que ha elaborado una declaración de la misión general para la corporación y una declaración para cada una de sus ocho divisiones.

La organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente ante las partes interesadas, presentes y futuras. Todas las organizaciones necesitan clientes, empleados y gerentes y la mayor parte de las empresas necesitan acreedores, proveedores y distribuidores. La declaración de la misión del negocio es un vehículo efectivo para comunicarse con las partes interesadas del interior y el exterior. El valor principal de una declaración de la misión como instrumento de la administración estratégica se debe a que especifica los objetivos últimos de la empresa:

Ofrece a los gerentes una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, parroquiales transitorias. Propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados. Consolida los valores con el transcurso del tiempo y entre las personas y los grupos de interés. Proyecta un sentimiento de valor y una intención que las personas extrañas a la compañía pueden identificar y asimilar. Por último, corrobora el compromiso de la compañía para actuar con responsabilidad y éste es simbiótico con su necesidad para preservar y proteger los reclamos esenciales de los miembros internos para la supervivencia sostenida, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa.

F. Conclusión

Toda organización tiene un propósito y una razón de ser singulares. Esta singularidad se debe reflejar en la declaración de la misión. La naturaleza de la misión del negocio puede representar una ventaja o una desventaja competitiva para la empresa. La organización consigue un magnífico sentido de su propósito cuando los estrategas, gerentes y empleados elaboran una misión clara de la empresa y la comunican. Drucker dice que elaborar una misión clara de la empresa es la "responsabilidad primordial de los estrategas". Una buena declaración de la misión revela a los clientes de la organización, sus productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública e interés por los empleados. Estos nueve elementos básicos son el marco práctico para evaluar y redactar declaraciones de misión. Ésta, por ser el primer paso de la administración estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación.

Una declaración de la misión bien diseñada resulta esencial para formular, poner en práctica y evaluar la estrategia. Elaborar una misión clara de la empresa y comunicarla, constituye una de las tareas de la administración estratégica que se suele pasar por alto con más frecuencia. Sin una declaración clara de la misión, los actos de la empresa a corto plazo pueden ser contraproducentes para sus intereses a largo plazo. La declaración de la misión siempre debe ser sometida a su revisión, sin embargo, cuando se prepara con atención, pocas veces requerirá cambios importantes. Las organizaciones suelen revisar la declaración de la misión una vez al año. Las declaraciones de la misión que son eficaces aguantan la prueba del tiempo.

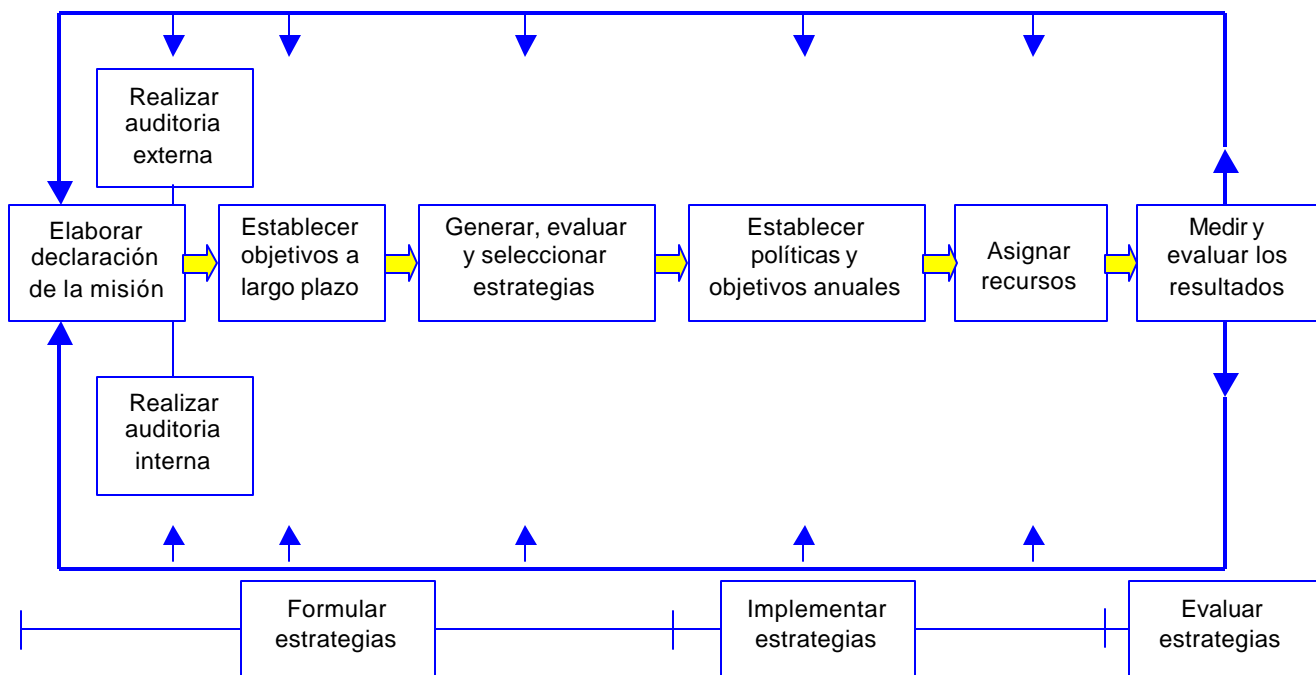
La declaración de la misión es un instrumento esencial para los estrategas, como lo ilustra el breve relato que nos ofrece Peter Schultz, director ejecutivo de Porsche.

Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno lo que estaba haciendo, las respuestas variaron. "Picando piedra", repuso el primero; "ganándome la vida", dijo el segundo; "ayudando a erigir una catedral", contestó el tercero. Pocos podemos erigir catedrales. Sin embargo, en la medida que podamos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parecería más valiosa. Los buenos estrategas y una misión clara nos ayudan a encontrar esas catedrales, pues en caso contrario, serían intrascendentes o causas vacías.

III. Ambiente Externo

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir. Como sugiere la palabra "finita", la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales la siguiente ilustración ilustra como la auditoría externa encaja en el proceso de la administración estratégica.

Ilustración 1. Modelo de la administración estratégica



A. Fuerzas externas clave

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

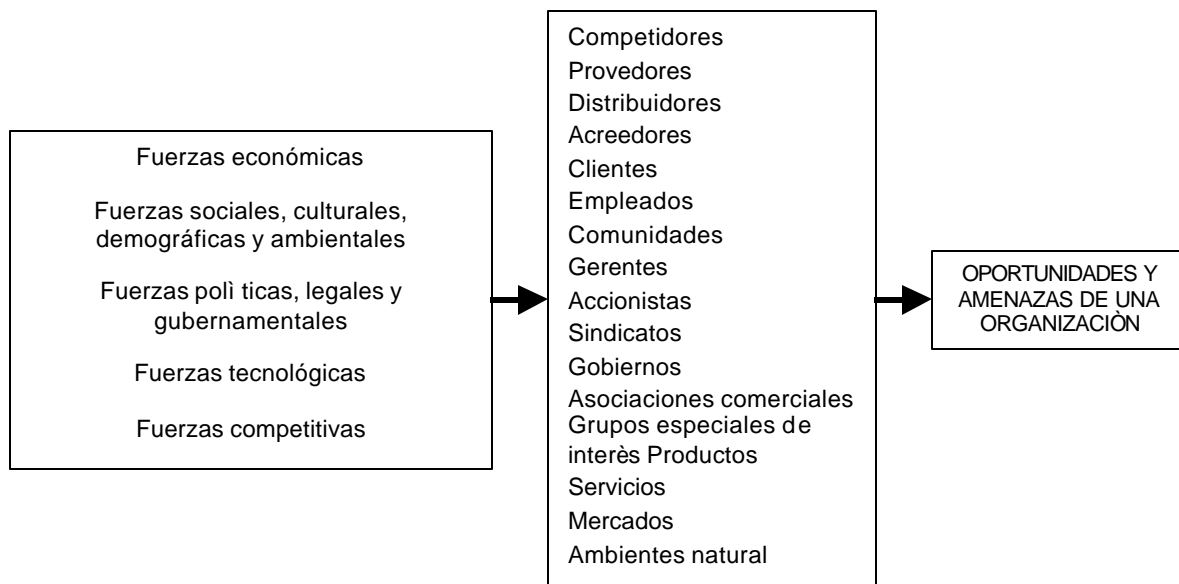
1. fuerzas económicas;
2. fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
3. fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
4. fuerzas tecnológicas; y
5. fuerzas de la competencia.

Las relaciones entre estas fuerzas y la organización se presentan en la ilustración siguiente. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios industriales, como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Algunas organizaciones sobreviven exclusivamente por su capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades externas por ejemplo, Larson Company de Tucson Arizona, ha capitalizado el creciente interés por el ambiente creando "ambientes naturales" para zoológicos, acuarios, centros comerciales, parques de diversión y hoteles de descanso. Las ventas de Larson se han disparado a más de 20 millones de dólares al año. Larson sostiene que las exhibiciones naturales grandes y llamativas son un gran atractivo turístico. El nuevo hotel y casino Mirage en las Vegas, por ejemplo, atribuye su éxito a los muchos ambientes artificiales que tiene, desde un enorme acuario detrás del mostrador de registro hasta un volcán de 60 pies de altura a la entrada del hotel.

Ilustración 2. Relaciones entre las fuerzas externas clave y la organización



La creciente complejidad de los negocios actuales queda demostrada por la cantidad de países que están desarrollando la capacidad y la disposición a competir agresivamente en los mercados mundiales. Los países y los negocios extranjeros están dispuestos a aprender, adaptar, innovar e inventar afecto de competir con éxito en los mercados. Hoy en Europa el Lejano Oriente existen más tecnologías para la competencia que nunca antes. Los negocios estadounidenses ya no pueden ganarle a los competidores extranjeros con facilidad. Por ejemplo, los cuatro fabricantes más grandes de maquinaria industrial y agrícola del mundo son Mitsubishi de Japón, INI de España, Mannesmann de Alemania y BTS de Gran Bretaña; las dos compañías del ramo de la joyería más grande del mundo son Citizen Watch y Seiko de Japón; las dos compañías más grandes del rumbo de los productos de hule y plástico del mundo son Bridgestone de Japón y Michelin de Francia. En el ramo editorial y de las imprentas no hay ninguna compañía estadounidense entre las seis más grandes; en el ramo de los textiles no hay ninguna compañía estadounidense entre las ocho más grandes.

La mayor parte de las organizaciones efectúan alguna forma de análisis del exterior como parte de proceso de planificación. Casi un 75% de los directores generales de las 500 compañías de Fortune informan que sus empresas realizan análisis del exterior y que derivan infinidad de beneficios por hacerlo. Otro 16% dice que no cuentan con análisis organizados del exterior, pero que probablemente deberían hacerlos. Sólo un 11% de ellos dice que sus empresas no realizan auditorías externas ni tienen intención de hacerlo.

B. El proceso para realizar una auditoría externa.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados. La participación en el proceso de la administración estratégica puede hacer que los miembros de la organización entiendan y se comprometan. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Una compañía para realizar una auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Se puede solicitar a las personas que busquen información en diferentes fuentes, por ejemplo, revistas importantes, publicaciones especializadas y periódicos. Estas personas pueden presentar informes periódicos de sus investigaciones a un comité de gerentes encargado de realizar la auditoría externa. Este enfoque produce una corriente permanente de información estratégica oportuna y también involucra a muchas personas en el proceso de la auditoría externa. Las bases de datos en línea son otra fuente para reunir información estratégica, al igual que las bibliotecas de corporaciones, las universitarias o las públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otra fuente de información vital.

Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. Se requiere una junta o una serie de juntas, con un máximo de veinte gerentes, a efecto de que identifiquen colectivamente las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Los factores críticos para el éxito se deben anotar en un rota folio o un pizarrón. Se puede hacer una lista de estos factores, por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados desde (1), para la oportunidad/amenaza más importante, hasta el (20), para la oportunidad/amenaza menos importante. Los factores críticos para el éxito pueden variar con el tiempo y la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables que se usan con frecuencia son participación en el mercado, peso de los productos de la competencia, economías del mundo, filiales en el extranjero, ventajas por derechos de propiedad y cuentas clave, competitividad de precios, avances tecnológicos, cambios en la población, tasas de interés y control de la contaminación.

Freund dice que los factores críticos para el éxito deben ser (1) importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo, (2) mensurables, (3) relativamente pocos, (4) aplicables a todas las empresas de la competencia y (5) jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán más concretamente a las áreas o divisiones funcionales. La lista definitiva de los factores críticos más importantes para el éxito se debe comunicar y distribuir a lo largo y ancho de la organización. Tanto las oportunidades como las Amenazas pueden factores críticos para el éxito.

C. Tecnología de la información.

La tecnología de la información (TI) se ha convertido en un gran instrumento para realizar una auditoría interna. La cantidad y la calidad de la información sobre la industria y la competencia a disposición de las organizaciones ha aumentado enormemente en años pasados. La tecnología avanzada de cómputo, las telecomunicaciones, los instrumentos para el ascenso y el almacenamiento de datos, los faxes, las bases de datos en línea, los gráficos y el software representan vehículos eficientes y eficaces para detectar y evaluar amenazas y oportunidades.

La tecnología de la información (TI) misma está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas porque altera los ciclos de vida de los productos, aumenta la velocidad de la distribución, crea productos y servicios nuevos, borra las fronteras de los mercados geográficos tradicionales y cambia el canje histórico entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. La TI está alterando las economías de escala cambiando las barreras para la entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y diversos proveedores, acreedores, clientes y competidores. Por ejemplo, analiza el mercado de viajeros de negocios de la industria de las líneas aéreas:

Dado el ritmo presente de desarrollo de la tecnología de las telecomunicaciones y las oficinas, las conferencias por video se pueden convertir en un sustituto importante de algunos viajes de negocios por avión. Esto afectaría notoriamente el mercado de los viajes de negocios de la industria de las líneas aéreas. Hoy, los estrategas deben plantear una pregunta crítica: ¿Qué consecuencia tendrá la TI en nuestra industria en un plazo de cinco a diez años, en términos de productos y servicios, mercados y economías de producción?

La era de las computadoras grandes está cediendo el paso a la proliferación de microcomputadoras asequibles que tienen casi la misma potencia. Esta tendencia está creando otra base para la competencia en casi todas las industrias y ha generado nuevos compradores, proveedores, productos y servicios. La resolución de la microcomputadora representa, sobre todo, una oportunidad para las compañías jóvenes e innovadoras. Las

líderes industriales atrincheradas enfrentan más competencia que nunca antes por parte de las pequeñas empresas que usan la tecnología avanzada de las microcomputadoras.

Con el propósito de capitalizar debidamente la tecnología de la información, una serie de organizaciones están constituyendo dos puestos nuevos en la empresa, el director de información (TI) y el director de tecnología (DT). Esta tendencia refleja la importancia que está adquiriendo la tecnología de la información para la administración estratégica. El DI y el DT trabajan juntos para asegurarse de que la información que se necesita para formular, para poner en práctica y evaluar las estrategias está disponible donde y cuando se necesita. Estas personas son responsables de desarrollar, mantener y actualizar la base de datos de información de la compañía. El DI es más bien administrador, pues maneja el proceso general de la auditoría externa, el DT es más bien técnico porque se concentra en aspectos técnicos, como la adquisición de datos, el procesamiento de datos, los sistemas de apoyo para las decisiones y la adquisición de hardware y software.

D. Las fuerzas económicas

La baja inflación y el elevado desempleo de los años noventa han producido cambios arrolladores en los patrones de compra de los consumidores. Conforme los consumidores perciben que más dinero les está comprando menos, adoptan el lema "compre ahora, ahorre después". Los niveles de endeudamiento de los consumidores y del gobierno se han disparado ha expensas de la seguridad en el futuro. El ahorro de los consumidores, como porcentaje del ingreso disponible, ha caído a menos del 4%. Las tasas de interés han bajado a su nivel más bajo en muchos decenios. Los bancos dudan si deben prestar dinero y los negocios dudan si deben contraer más deudas; los consumidores dudan si comprar o no. Muchos estados están elevando los impuestos. Cuatro estados ya tienen un impuesto estatal sobre la renta superior al 10%: Massachusetts, Dakota del Norte, Vermont y California. Nueve estados no tienen impuesto estatal sobre la renta: Alaska, Florida, Nevada, Nueva Hampshire, Dakota del Sur, Tennessee, Texas, Washington y Wyoming.

En Estados Unidos se ha presentado la tendencia económica del aumento de la cantidad de hogares con dos ingresos. Conforme aumenta la opulencia, las personas conceden gran importancia al tiempo. El buen servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, los productos que operan sin problemas y los servicios de reparación y mantenimiento confiables adquieren cada vez mayor importancia. Hoy, los estadounidenses están más dispuestos que nunca a pagar por un buen servicio si éste les evita incomodidades.

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros o inasequibles. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye en la demanda de bienes discrecionales cae. Conforme suben los precios de las acciones, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta. Asimismo, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta. La tabla 41 contiene un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para una organización.

Las tendencias del valor del dólar tienen repercusiones importantes y desiguales para las compañías de diferentes industrias en diferentes lugares. Por ejemplo, las industrias farmacéuticas, del turismo, del entretenimiento, de los vehículos a motor, aeroespacial y de productos forestales se benefician sobre manera cuando el dólar baja ante el yen el franco y el marco. Las industrias del petróleo y la agricultura salen perjudicadas si el dólar sube ante las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. En general, un dólar fuerte o caro hace que los bienes estadounidenses sean más caros en los mercados exteriores. Esto empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar baja las empresas orientadas al turismo se benefician, pues los estadounidenses no viajan al exterior tanto como cuando el valor del dólar es bajo; por el contrario, los extranjeros visitan y vacacionan más en Estados Unidos. A mediados de 1993, el valor del dólar llegó a su punto más bajo desde tiempos de la Segunda Guerra mundial: ha 103 yenes.

Un dólar bajo significa menos importaciones y más exportaciones, ayuda a las compañías estadounidenses a competir en los mercados mundiales. Esto es lo que ocurrió en 1992, cuando las exportaciones de Estados Unidos alcanzaron la cifra record de 448,000 millones de dólares, 6.2% más que en 1991. Estados Unidos es el principal país exportador del mundo y le siguen Alemania y después Japón.

Las ocho empresas exportadoras más grandes de Estados Unidos son Boeing, General Motors, General Electric, IBM, Ford Motor, Chrysler, McDonnell Douglas y Phillip Morris. Los diez países que reciben más exportaciones estadounidenses, por orden de importancia, son Canadá, Japón, México, Gran Bretaña, Alemania, Corea del Sur, Francia, Países Bajos, Taiwán y Bélgica/Luxemburgo.

Tabla 2. Variables económicas que se deben monitorear

Cambio de Estados Unidos hacia una economía de servicio	Tendencias del mercado de valores
Disponibilidad de créditos	Situación económica de otros países
Nivel de ingreso disponible	Factores de importaciones/ exportaciones
Propensión de las personas a gastar	Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios
Tasas de interés	Diferencias del ingreso por zona y grupo de consumidores
Tasas de inflación	Fluctuaciones de precios
Economías de escala	Exportación de mano de obra y capital de Estados Unidos
Tasas de los mercados de dinero	Política monetarias
Déficit presupuestal del gobierno federal	Políticas fiscales
Tendencia del producto nacional bruto	Tasas impositivas o impuestos
Patrones de consumo	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Tendencias del desempleo	Políticas de la Organización de los Países
Niveles de productividad de los trabajadores	Exportadores de Petróleo (OPEP)
Valor del dólar en los mercados mundiales	Políticas de los grupos de países menos desarrollados (PMD)

Cada día hábil, un promedio de 2,389 estadounidenses se enteran de que van a quedar despedidos. A principios de los años noventa, las empresas estadounidenses despidieron a más de 500,000 empleados al año, lo que produjo que conceptos como "reducción de tamaño", "alcanzar el tamaño adecuado" y "desreclutamiento" se volvieran de uso común. La economía de Estados Unidos y la mundial enfrentan un periodo sostenido de expansión lenta con poca inflación, exceso de capacidad global, desempleo elevado, guerras de precios y mucha competencia. Miles de trabajadores despedidos se han visto obligados a convertirse en emprendedores para ganarse la vida. Estados Unidos se está convirtiendo en un país lleno de emprendedores.

E. Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. En Estados Unidos de 1994 es muy diferente, en todos los sentidos, del de 1984 y el año 2004 promete cambios aún mayores.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los estadounidenses. Ahora hay mayor cantidad de hogares en Estados Unidos con una sola persona o con personas no emparentadas, que hogares de matrimonios con hijos. Los datos del censo sugieren que los estadounidenses no piensan volver a los estilos de vida tradicionales. La cantidad de feligreses de las iglesias disminuyó sustancialmente a lo largo de los años 80 para todas las religiones, salvo los bautistas del sur y los mormones.

Las tendencias más notables de los años 90 incluyen a consumidores con más estudios, una población que envejece un narcisismo que reemplaza a la ética protestante del trabajo, un aumento de influencia de las minorías, un pueblo que busca soluciones locales, en lugar de federales, para sus problemas, una disminución de la obsesión por lo juvenil, una mayor importancia para la conservación del ambiente y una mayor cantidad de mujeres en la población económicamente activa. Las proyecciones de la Oficina del Censo de Estados Unidos habla de que la cantidad de hispanos pasará de 9% de la población en 1994 a 15% para 2021, cuando éstos representarán un grupo minoritario mayor que el de los negros en Estados Unidos. El porcentaje de negros en Estados Unidos aumentará de 12% a 14% entre 1994 y 2021. En la actualidad, ocho estados tienen más de 500,000 hispanos registrados en el padrón de votantes: California, Nuevo México, Arizona, Texas, Florida, Nueva York Illinois y Nueva Jersey. En la década de los 90 la cantidad de personas con más de cincuenta años aumentará 18.5%, a 76 millones. Por otra parte, la cantidad de estadounidenses con menos de 50 años sólo aumentará 3.5%. la tendencia hacia una población estadounidense con más años es una buena noticia para restaurantes, hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros, de tours, hoteles de descanso, parque de diversión, productos y servicios de lujo, vehículos recreativos, constructores de casas, productores de muebles, fabricantes de computadoras, servicio de viaje, empresas farmacéuticas, fabricantes de autos y funerarias. Los estadounidenses viejos que tienen especial interés en la atención de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de los delitos y el tiempo libre.

El envejecimiento de la población estadounidense afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. Los complejos de apartamentos para las personas mayores, con una comida al día, transporte y servicio incluido en el alquiler, ha incrementado o más de 200,000 unidades en el país. Se espera que estos complejos, llamados instalaciones para la atención en vida, lleguen a 815,000 para 1995. Algunas de las compañías muy conocidas que están identificando este tipo de instalación serían Avon, Marriott y Hayatt. Para el

año 2005 las personas de 65 años o más en Estados Unidos aumentará al 13% del total de la población; la proporción de la población de viejos de Japón aumentará a 17% y al de Alemania Occidental a 19%.

Los estadounidenses están mudándose, produciendo así un cambio en la población hacia el sur y occidente (faja del sol) y abandonando nordeste y el oeste medio (faja del hielo). El servicio de Ingresos del Interior (Internal Revenue Service) proporciona a la oficina del censo infinidad de archivos de computadora con datos demográficos. Al comparar los cambios de las direcciones personales de un año a otro, la oficina del censo publica ahora mucha información sobre los cambios de población a lo largo y ancho del país. Por ejemplo, Arizona será el estado que crezca a mayor velocidad en los años noventa, mientras su población aumenta 23%. Nevada, Nuevo México y Florida le siguen muy de cerca con un crecimiento proyectado de más del 20%. Wyoming seguirá siendo el estado menos poblado del país y California el más poblado. Texas ocupará el lugar de Nueva York como el estado más populoso. Los estados que perderán más habitantes en los años noventa son Dakota del Norte, Wyoming, Pensilvania, Iowa y Virginia Occidental. Este tipo de información puede ser esencial para formular buenas estrategias, incluso dónde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de la comercialización.

Los estadounidenses están cada vez menos interesados en la condición física y el ejercicio. En Estados Unidos los partidarios de la condición física disminuyeron en un 4.8% en 1991 y de nuevo un 2.7% en 1992. Los fabricantes de productos deportivos, como Nike, Reebok Internacional y CML Group, que fabrica Nordic Track, están registrando una disminución en sus ventas. American Sports Data, de Hartsdale, Nueva York, dice que "uno de cada cinco estadounidenses que hace ejercicio en forma regular ahora es superado por tres sacos de papas echas sobre un sillón".

Mark Starik, de la Universidad George Washington, dice que al derretirse la guerra Fría, no existe mayor amenaza para los negocios y la sociedad que la voraz y constante afectación y degradación de nuestro ambiente. La ley de la limpieza del aire, de Estados Unidos, entró en vigor en 1994. La ley de la limpieza del agua, de Estados Unidos, entró en vigor en 1984. Como dice el recuadro de la Perspectiva del ambiente. Las empresas estadounidenses que piensen iniciar y expandir sus operaciones en México enfrentarán enormes problemas de contaminación y salud. La tabla 42 presenta un resumen de importantes variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades y amenazas para casi todas las organizaciones.

Tabla 3. Variables, culturales, demográficas y ambientales clave

Tasas de fecundidad	Nivel promedio de escolaridad
Cantidad de grupos de intereses especiales	Regulación del gobierno
Cantidad de matrimonios	Actitud ante la jubilación
Cantidad de divorcios	Actitud ante el tiempo libre
Tasa de natalidad	Actitud ante la calidad del producto
Tasa de mortalidad	Actitud ante el servicio al cliente
Tasas de inmigración y emigración	Control de la contaminación
Programa de seguridad social	Actitud ante extranjeros
Tasas de esperanza de vida	Conservación de energéticos
Ingreso per cápita	Programas sociales
Ubicación de negocios detallistas, fabriles y de servicios	Cantidad de iglesias
Actitudes ante los negocios	Cantidad de miembros de las iglesias
Estilo de vida	Responsabilidad social
Congestión de tránsito	Actitud ante la autoridad
Entorno del centro de la ciudad	Actitud ante las carreras
Ingreso promedio disponible	Cambios de la población por raza, edad, sexo y grado de riqueza
Valor otorgado al tiempo libre	Cambios de la población por ciudad, condado, estado, región y país
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitudes ante el trabajo	Cantidad de mujeres y trabajadores de minorías
Hábitos de compra	Cantidad de egresados de educación media superior y superior por zona geográfica
Intereses éticos	Reciclaje
Actitud ante el ahorro	Manejo de desechos
Roles de los sexos	Contaminación del aire
Actitud ante la inversión	Contaminación del agua
Igualdad racial	Disminución de la capa de ozono
Uso de métodos anticonceptivos	Especies en peligro de extinción
Nivel promedio de escolaridad	

F. Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas en el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Hace poco, el gobierno de Estados Unidos levantó las sanciones comerciales contra la importación de computadoras portátiles japonesas, como concesión a Japón por aceptar un nuevo convenio bilateral sobre semiconductores. Esta medida produjo una oleada de competidores japoneses nuevos que entraron en el mercado estadounidense de las computadoras portátiles, incluso Fujitsu, Kyocera y Hitachi. IBM, Compaq Computer y Tandy están bajando sus precios y sumando características nuevas a sus computadoras portátiles como respuesta a que se levantaron sus sanciones. Aunque el mercado estadounidense de las computadoras personales sólo ha crecido un 3% anualmente, el mercado de las computadoras portátiles está creciendo alrededor de 32% al año.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas. Una serie de conocidas empresas de Estados Unidos pronostican variables políticas, gubernamentales y legales, entre ellas Frost & Sullivan, Probe International, D. Little y Arthur D. Little (ADL). ADL pronostica el clima político de otros países analizando cinco criterios (1) desarrollo social, (2) avance tecnológico, (3) abundancia de recursos naturales, (4) grado de tranquilidad en el país y (5) Tipo de sistema político. ADL ha encontrado que la inquietud política se presenta siempre que el desarrollo de un país, en cualesquiera de estos puntos, avanza mucho más que los otros. Ford, Dupont, Singer y PepsiCo se encuentra entre las muchas compañías que usan pronósticos realizados por empresas del exterior para identificar las oportunidades y amenazas políticas y gubernamentales clave.

Los pronósticos políticos pueden ser muy críticos y complejos en el caso de empresas multinacionales que dependen de otros países para obtener recursos naturales, instalaciones, distribución de productos, ayuda especial o clientes. Planning Review publica anualmente un amplio pronóstico de riesgos políticos para ochenta y cinco países del mundo; la tabla 4-3 contiene un extracto de un pronóstico político reciente.

Caso 1. Una perspectiva del medio ambiente, el medio ambiente de México

<p>México es uno de los países más contaminados del mundo, situación que fue un obstáculo para la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), vigente a partir de fecha reciente. El medio ambiente presenta tanto oportunidades como amenazas para las empresas estadounidenses que vayan a ejercer actividades en México.</p> <p>Muchas ciudades mexicanas no cuentan con sistema de tratamiento de aguas negras y arrojan millones de litros de desechos orgánicos, todos los días a ríos y vertederos. Ciudad Juárez, por ejemplo, es una ciudad muy grande cerca de la frontera con Estados Unidos que no tiene sistema de tratamiento de aguas negras y que arroja 22 millones de litros de desechos al día. La contaminación del aire es otro problema enorme de México. Los niveles de Ozono de la ciudad de México, hace poco, llegaron a venenoso nivel de 342 puntos, nivel muy por arriba del satisfactorio, que es de menos de 100 puntos. Las escuelas de la ciudad de México cerraron sus puertas y los niños se quedaron en sus casas, cientos de personas salieron a la calle con mascarillas, veintenas de negocios cerraron y todos los incineradores de hospitales dejaron de trabajar. Las industrias de chimenea de la México, una metrópoli con casi veinte millones de habitantes, emiten al aire todos los días toneladas de azufre y metales pesados.</p>	<p>Salinas, el presidente de México, está empeñado en cambiar los antecedentes de México en cuanto al ambiente natural, pero muchos analistas dicen que sus programas para la reforma ambiental llegan demasiado tarde. Ciento de especies de fauna y flora mexicanas han desaparecido los últimos veinte años; el 80% de la enorme selva lacandona de México ha sido destruida. La incidencia de cáncer de pulmón, males coronarios, fiebre tifoidea, polio, hepatitis, cólera y muchas otras enfermedades es 10 veces mayor en México que en Estados Unidos. La frontera de más de 3,300 kilómetros que separa a México de Estados Unidos es un corredor industrial contaminado, lleno de fábricas de montaje llamadas <i>maquiladoras</i>.</p> <p>¿servirá el TLC para mejorar o empeorar los monumentales problemas del medio ambiente que están asolando a México? La reducción de tarifas significará que una mayor cantidad de compañías estadounidenses establecerán instalaciones en México. Las empresas estadounidenses exportarán más productos a México, por ejemplo equipo para controlar la contaminación, y México exportará más productos a Estados Unidos, por ejemplo lechuga y jitomate. ¿Beneficiará la aplicación del TLC a los dos países?</p>
<p>Fuente: Adaptado de Stephen Mumme, "Clearing the Air: Environmental Reform in Mexico ", <i>Environment</i> 33, Núm. 10 (diciembre de 1991): 7-30</p>	

Hoy, los estrategas deben contar con la habilidad para manejarse en forma más legalista y política que los estrategas de antes, cuya atención se dirigía más a los aspectos económicos y técnicos de la empresa. Hoy también, los estrategas dedican más tiempo a reunirse con funcionarios de gobierno, asisten a las audiencias

importantes y a conferencias patrocinadas por el gobierno, pronuncian discursos públicos y de reúnen con grupos del gremio, asociaciones industriales y directores de oficinas de gobierno. Antes de entrar en operaciones internacionales o expandirse hacia ellas, los estrategas deben tener un buen conocimiento de los procesos políticos y la toma de decisiones en los países donde su empresa podría tener operaciones. Por ejemplo, las repúblicas que constituyen la nueva Comunidad de Estado Independientes difieren mucho en cuanto a riqueza, recursos, idioma y estilo de vidas.

El aumento de la competencia global a las puertas del año 2000 acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchos estrategas tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de Europa y Asia, así como con manejar futuros de divisas. Los países del Oriente de Asia ya se han convertido en líderes mundiales de industrias de mano de obra intensiva. Frederick Gluck, director de McKinsey & Company, llega a la conclusión de que está naciendo un mercado mundial a partir de lo que, hasta ahora, constituía un conjunto enorme de claros mercados nacionales y que el clima para los negocios internacionales en los años noventa será mucho más favorable que en los ochenta. La comunicación de masas y la tecnología avanzada están produciendo patrones de consumo similares en diversas culturas del mundo. Esto significa que muchas compañías podrían tener dificultades para subsistir si sólo dependiesen de los mercados nacionales.

No es exagerado decir que en una industria que es global, o que se está haciendo global a gran velocidad, la postura más arriesgada de todas es seguir siendo un competidor nacional. El competidor nacional mirará cómo compañías más agresivas usan este crecimiento para conseguir economías de escala y aprender. El competidor nacional entonces tendrá que enfrentar un ataque de los mercados nacionales usando diferente tecnología (probablemente superior), diseño del producto, producción, enfoques para la comercialización y economías de escala. Unos cuantos ejemplos sugieren qué tan extendido se encuentra el fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de producción de Hewlett Packard llega a la mitad del mundo, con ingenieros muy competentes y bien remunerados en California hasta obreros de montaje con salarios bajos en Malasia. General Electric ha sobrevivido como fabricante de productos auditivos baratos centralizando su producción mundial en Singapur.

Tabla 4. Pronóstico de riesgos para 85 países hasta 1998

País	Gobierno	Inflación	Inquietud	Transferencia	Inversión	Exportaciones	Crecimiento
Estados Unidos	Clynton	4.5%	Baja	A	A	A	3.0%
China	Pragmáticos	9.5%	Baja	A-	B+	B+	7.0%
Libia	Kadafi	20.0%	Moderada	B+	B-	B-	4.5%
Francia	Socialista	3.2%	Poca	B+	A+	A	2.8%
Sudán	Militar moderado	150.0%	Muy Alta	D+	D+	C	5.0%
Rusia	Yeltsin	100.0%	Muy Alta	C	D+	C-	1.5%
Israel	Coalición laborista	15.0%	Alta	C+	B+	B	5.0%
Brasil	Franco	200.0%	Alta	C+	C	C	2.2%

Fuente: William Coplin y Michael O'Leary, "1993-1998 World Political Risk Forecast", *Planning Review* (mayo/junio de 1993): 34-41. (Nota: sólo se incluyen 8 de los 85 países).

Tabla 5. Variables políticas gubernamentales y jurídicas importantes

Regulación y desregulación gubernamental	Relaciones chino-estadounidenses
Cambios de leyes fiscales	Relaciones ruso-estadounidenses
Tarifas especiales	Relaciones europeo-estadounidenses
Comités de acción política	Relaciones afro-estadounidenses
Tasas de participación de votantes	Reglamentos importaciones/exportaciones
Cantidad, de gravedad y ubicación de protestas contra el gobierno	Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental
Cantidad de patentes	Condiciones políticas de otro países
Cambios en las leyes de propiedad intelectual y patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Leyes para la protección del ambiente	Actividades de cabildeo
Grado de presupuesto para defensa	Monto de presupuestos gubernamentales
Leyes sobre la igualdad en el empleo	Mercados laborales, monetarios y petroleros mundiales
Grado de subsidios gubernamentales	Ubicación y gravedad de actividades terroristas
Legislación	Elecciones nacionales, estatales y locales

Tecnología (probablemente superior), diseño del producto, producción, enfoque para la comercialización y economías de escala. Unos cuantos ejemplos sugieren qué tan extendido se encuentran el fenómeno de los mercados mundiales. La cadena de producción de Hewlett Packard llega a la mitad del mundo, con ingenieros muy competentes y bien renumerados en California hasta obreros de montaje con salarios bajos en Malasia.

General Electric ha sobrevivido como fabricantes de productos auditivos baratos centralizando su producción mundial en Singapur.

Las leyes locales, estatales y federales, los organismos regulatorios y los grupos de interés pueden afectar muchos las estrategias de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas compañías han alterado o abandonado las estrategias en el pasado debido a medidas políticas o gubernamentales. Por ejemplo, muchos proyectos de energía nuclear han sido detenidos y muchas plantas siderúrgicas han cerrado debido a presiones de la Oficina para la Protección del Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés). Otros organismos federales regulatorios de Estados Unidos incluyen la Oficina de Alimentos y Medicinas (FDA), la Oficina de seguridad Laborales (OSHA), la Comisión de Seguridad de los Productos de Consumo (CPSC), la Comisión Federal para el Comercio (FTC), la Comisión de Valores (SEC), la Comisión para la igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC), la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC), la Comisión Marítima Federal (FMC), la Comisión de Comercio Interestatal (ICC), la Comisión Federal Regulatoria de la Energía (FERC), la Junta Nacional de Relaciones Laborales (NLRB) y la Junta Aeronáutica Civil (CAB). La tabla 44 contiene un resumen de las variables políticas, gubernamentales y jurídicas que pueden representar oportunidades y amenazas clave para las organizaciones.

G. Las fuerzas tecnológicas

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios, por ejemplo la superconductividad, la ingeniería en computación, las computadoras "pensantes", la robótica, las fábricas automáticas, las drogas milagrosas, las comunicaciones especiales, los productos especiales, los láser, los clones, las redes de satélites, las fibras ópticas, la biométrica y la transferencia de fondos electrónicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones. Tan sólo los avances en la superconductividad que aumenta la energía de los productos eléctricos disminuyendo la resistencia a la corriente, habrá de revolucionar las operaciones de los negocios en los años noventa, sobre todos en las industrias de los transportes, los servicios públicos, la atención médica, la electrónica y las computadoras.

Las nuevas máquinas y tecnologías de proceso con base en microprocesadores, por ejemplo el diseño y la producción con ayuda de computadoras (CAD/CAM), el control numérico directo (DNC), el control numérico centralizado en computadoras (CNC), los centros de producción flexible (FPC), el equipo y la tecnología de procesos (EPT) y la producción computarizada (CIM) están floreciendo.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta la formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy, ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave puede representar la parte más importante de la auditoria externa de la administración estratégica.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado el gasto para tecnología a la cantidad que pueden financiar después de los requisitos de comercialización y finanzas deben cambiar de forma de pensar sin tardanza. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y está acabando literalmente, con más y más negocios cada día. Un consenso naciente sostiene que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategias. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

Los temas tecnológicos serán fundamentales para casi todas las decisiones importantes que tomen los estrategias. Para esas decisiones, será crucial la capacidad para abordar la planificación tecnológica en forma analítica y estratégica... la tecnología se puede planificar y administrar usando técnicas formales parecidas a las usadas para la planificación de negocios e inversiones de capital. Una estrategia tecnológica eficaz se fundamenta en un análisis a fondo de las oportunidades y amenazas de la tecnología y una evaluación de la importancia relativa de esos factores para la estrategia de la corporación entera.

En la práctica las decisiones delicadas respecto a la tecnología con mucha frecuencia se delegan a niveles más bajos de la organización o se toman sin entender bien sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategias pasan infinidad de horas determinando la participación en el mercado, en posicionamiento de los productos en términos de características y precio, pronosticando las ventas y el tamaño del mercado y vigilando a los distribuidores; sin embargo, con mucha frecuencia, la tecnología no merece el mismo respeto:

Las consecuencias de esta idea son devastadoras. Las empresas que no administren la tecnología para asegurar su futuro, con el transcurso del tiempo, quizá lleguen a encontrar que su futuro está administrado por la tecnología. Las consecuencias de la tecnología llegan mucho más allá de las compañías de "tecnología avanzada". Aunque puede parecer que algunas industrias requieren, relativamente, tecnología intensiva, en términos de los requisitos de los productos y el mercado, no son inmunes al impacto de la tecnología; las compañías de las industrias de chimenea, así como las de servicios deben estar atentas a las oportunidades y amenazas tecnológicas que surgen.

No todos los sectores de la economía se ven afectados en igual medida por los avances tecnológicos. Las industrias de la comunicación, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucha más volátiles que las industrias textil, forestal y metálica. En el caso de los estrategias en industrias afectadas por la velocidad de los cambios tecnológicos, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas puede representar la parte más importante de una auditoría externa. La tabla 4.5 contiene algunas de las preguntas clave sobre la tecnología que se deben formular durante una auditoría externa.

Caso 2. Una perspectiva global, Rusia paraíso para el empresario

Muchos empresarios estadounidenses han obtenido ideas para iniciar negocios en Rusia viviendo ahí y viendo de primera mano qué calidad tienen los servicios. Son muchísimas las historias que se cuentan sobre la eficiencia de éstos, como sábanas que vuelven de la lavandería con hoyos, camisas que vuelven de la tintorería sin botones, copias rayadas de cintas de video y la descortesía generalizada de los empleados de las tiendas. Incluso encontrar una comida buena resulta difícil. Lisa Dobbs, francesa con estudios de chef y esposa de un corresponsal extranjero, convirtió la buena cocina en una empresa que da mucho dinero. Llamó a una organización informativa de occidente y se ofreció a preparar la comida y la cena todos los días para sus empleados de Moscú. Ésta aceptó. Al poco tiempo constituyó Moscow Catering Co/Kalitnikovski Produkti. Hoy, la empresa de servicios de comida cuenta con 18 empleados y le llueven los pedidos. Hace poco empezó a vender alimentos preparados.

Los empresarios estadounidenses en Rusia enfrentan infinidad de obstáculos en el camino. Sólo las gestiones para inscribir la compañía ante el gobierno ruso pueden tardar hasta seis meses. La mayor parte de los bienes raíces comerciales renovados en Moscú son demasiado caros para las pequeñas empresas, obligándolas a establecerse en edificios de oficinas y abigarrados.

Sin embargo, Rusia ofrece infinidad de oportunidades a los empresarios extranjeros.

Fuente: Adaptado de Neela de Neela Banerjee, "Russia Is Short of Many Things, But Not Opportunities", *Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 1993, p. 32.

Las utilidades después de impuestos se pueden repatriar sin restricción alguna. Muchos empresarios que empezaron sus negocios para satisfacer las necesidades de los extranjeros están encontrando que la demanda de los rusos alienta el crecimiento.

Hoy, los empresarios en Rusia están ofreciendo de todo, desde servicios a domicilio, pasando por alquiler de video, hasta centros de acondicionamiento físico. "Se puede ganar muchísimo dinero", dice Michael L. Oster, director administrativo de Oster & Co., una empresa dedicada a bienes raíces y a fraccionamientos en Moscú. "Básicamente, se sigue necesitando casi de todo."

La revolución de octubre de 1993 en Moscú preocupó a cientos de empresarios rusos, pero el gobierno democrático encabezado por Yeltsin salió de ella más fuerte que nunca. La posibilidad para solucionar los problemas políticos en Rusia inquieta a los empresarios, hombres y mujeres, de ese país, pero las oportunidades que tienen los empresarios son innumerables. Los presos políticos de esta revuelta fueron liberados por el presidente Yeltsin en marzo de 1994. Algunos analistas advierten que estos disidentes están proyectando otra revolución para dentro de poco.

Algunos de los avances tecnológicos que se esperan antes del año 2000 en la industria médica y en la de las computadoras serían las computadoras que reconocen la letra manuscrita, las computadoras controladas por voz, las computadoras controladas por gestos, los faxes a color, los teléfonos con imagen y la conquista de los males cardíacos, el SIDA, la artritis reumatoide, la esclerosis múltiple, la leucemia y el cáncer de pulmón. Los nuevos avances tecnológicos de Japón incluyen grabadoras de cinta del tamaño de una caja de cerillos, televisores con pantallas planas que se pueden colgar del muro, teléfonos, traductores, computadoras personales, micro miniatura, robots que lavan ventanas y carros deportivos que rivalizan con el Lamborghini, pero que cuesta la mitad.

El intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) es una tecnología de la información que está cambiando la forma en que Estados Unidos hace negocios. El EDI permite que las compañías reduzcan los niveles de inventarios, mejoren el servicio al cliente y reduzcan los gastos de nómina enviando documentos especialmente formateados como facturas y órdenes de compra, de la computadora de una compañía a la de otra. El EDI está permitiendo que las organizaciones realicen auditorías externas con más eficacia y que obtengan ventajas competitivas en los mercados mundiales. Business Week presenta el siguiente ejemplo del EDI en la práctica:

Tabla 6. Preguntas clave para evaluar el ambiente tecnológico

<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuáles son las tecnologías en el interior de la empresa? ➤ ¿Qué tecnologías se usan en las actividades de la empresa, en sus productos, o actividades? ➤ ¿Qué importancia tiene cada una de las tecnologías en cada uno de estos productos o actividades? ➤ ¿Qué tecnologías contienen las partes y los materiales comprados? ➤ ¿Cuáles de estas tecnologías externas podría causar problemas y qué? ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa? ➤ ¿Cuál ha sido evolución de estas tecnologías con el transcurso del tiempo? ¿En qué compañía se iniciaron estos cambios tecnológicos? ➤ ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro? ➤ ¿Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnologías importantes con el transcurso del tiempo? ➤ ¿Cuáles fueron las inversiones y los patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos? ¿Históricos? ¿Planificados?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuál ha sido la inversión en cuanto al producto y en aspecto del proceso de estas tecnologías? ¿En relación con la empresa y con sus competidores? ¿En el diseño? ¿En la producción? ¿En la puesta en práctica y en los servicios? ➤ ¿Cuál es la clasificación subjetiva de diferentes empresas en relación con cada una de estas tecnologías? ➤ ¿Cuáles son las actividades y los productos de la empresa? ➤ ¿Cuáles son las partes y las piezas de estos productos? ➤ ¿Cuál es la estructura de costos y de valor agregado de estas partes, piezas, productos y actividades? ➤ ¿Cuáles han sido los resultados financieros y estratégicos históricos del negocio y qué implicaciones tienen dichas tendencias? ¿En términos de las características de la generación de efectivo y de utilidades? ¿De requisitos de inversiones? ¿De crecimiento? ¿De posición en el mercado y participación en el mismo? ➤ ¿Cuáles son las aplicaciones de las tecnologías de la empresa? ➤ ¿En qué participa actualmente la empresa y por qué? ¿En qué no participa la empresa y por qué? ➤ ¿Qué resultados tendrán cada una de estas aplicaciones como oportunidad de invertir en términos de crecimiento de mercado, posibilidad de elevar las utilidades y aumentar el liderazgo tecnológico? ➤ -¿Características básicas de crecimiento? ➤ -¿Evolución de necesidades y requisitos de los clientes? ➤ -¿Posicionamiento competitivo y estrategias probables de competidores clave? ➤ ¿Qué importancia tienen estas tecnologías de la empresa para cada una de estas aplicaciones? ➤ ¿Qué otras tecnologías resultan críticas para las aplicaciones externas? ➤ ¿Cómo se diferencian las tecnologías en cada una de estas aplicaciones? ➤ ¿Cuáles son las tecnologías de la competencia para cada una de estas aplicaciones? ¿Cuáles son las determinantes de la dinámica de la sustitución? ➤ ¿Cuál es y cuál será el grado de cambio tecnológico para cada una de estas tecnologías? ➤ ¿Qué aplicaciones considera la empresa que deberían introducirse? ➤ ¿Cuáles deben ser las prioridades de inversión en recursos tecnológicos? ➤ ¿Qué recursos tecnológicos se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales? ➤ ¿Cuál debe ser el grado y el ritmo de la inversión de la corporación en tecnología? ➤ ¿Qué inversiones tecnológicas se deben limitar o eliminar? ➤ ¿Qué otras tecnologías se requerirán para alcanzar los objetivos comerciales actuales de la corporación? ➤ ¿Cuáles son las implicaciones que la cartera de negocios y la tecnología tienen para la estrategia corporativa? <p>Fuente: Boris Petrov, "The Advent of the Technology Portfolio", Reproducido con autorización de <i>Journal of Business Strategy</i>, otoño de 1982. Publicado por Warren, Gorham & Lamont, Boston, Mass. Derecho 1982.</p>

En negocios como la industria textil, con un valor de 55,000 millones de dólares, que sufrieron mucho cuando los detallistas duplicaron sus compras de prendas asiáticas baratas a lo largo de los pasados cinco años, adoptar el EDI se ha convertido en una manera de ganar ventaja sobre sus rivales extranjeros. Encabezados por Roger Milliken, el magnate textil, 220 ejecutivos de primera línea, del ramo detallista y de la ropa convinieron este año apoyar los formatos generales en la industria, para las órdenes de compra, documentos de embarque y otras formas más. Su propósito es ganarle a los rivales asiáticos, facilitando a los detallistas tener tratos con los proveedores estadounidenses. "Este es el principio de una revolución en nuestra industria", dice Milliken.

H. Las fuerzas competitivas

La tabla siguiente contiene los cinco primeros competidores de cuatro industrias. Una parte importante de una auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Reunir y evaluar la información sobre los competidores es esencial para formular buenas estrategias. Identificar a los competidores principales no siempre resulta fácil porque muchas empresas cuentan con divisiones que compiten en diferentes industrias. La mayor parte de las empresas que tienen muchas divisiones no suelen proporcionar información sobre las ventas y utilidades por divisiones, debido a razones de competencia. Además, las empresas de dominio privado no implican nada de información financiera ni mercadotécnica.

A pesar de los problemas mencionados la información financiera sobre los competidores más importantes de industrias concretas se puede encontrar en publicaciones como Moody's Manuals, Standard Corporation Descriptions, Value Line Investment Surveys, Ward's Business Directory, Dun's Business Rankings, Standard and Poor's Industry Surveys, Industry Week, Forbes, Fortune, Business Week, e Inc. Además, el Million Dollar Directory contiene una lista de personal clave, productos, divisiones y claves de registro de la SIC que cubre más de 160,000 compañías públicas y privadas de Estados Unidos con ingresos superiores a los 500,000 dólares. Standard and Poor's Register of Corporate Directors and Executives y el Directory of Corporate Affiliations son otras fuentes excelentes de información sobre la competencia. Las preguntas sobre la competencia, como las que se presentan en la tabla 4-7 son importante cuando se realiza una auditoria externa.

Tabla 7. Los cinco competidores más importantes de Estados Unidos en cuatro industrias en 1993

	Ventas de 1993 en Millones	Porcentaje de Cambio Base 1992	Utilidades de 1993 en Millones de Dólares	Porcentaje de Cambio Base 1992
<i>Aeronáutica</i>				
Boeing	25,438	-16	1,244	-20
United Technologies	21,081	-4	487	-
McDnnell Douglas	14,474	-17	359	-49
Lockheed	13,071	+29	422	+21
Grumman	3,249	-7	66	-45
<i>Productos Forestales</i>				
Internacional paper	13,685	+1	289	+104
Georgia Pacific	12,330	+4	-34	+73
Weyerhaeuser	9,544	+3	+579	+56
Kimberly Clark	6,972	-2	+510	+278
Champion Intenacional	5,068	+3	-65	-
<i>Computadoras</i>				
IBM	62,716	-3	-8,101	-63
Hewlett-Packard	20,317	+24	+1,177	+114
Xerox	14,601	-1	-126	+88
Digital Computer	13,636	-4	-93	-
Unisys	7,742	-8	+565	+57
<i>Editoriales</i>				
Time Warner	6,581	+4	-164	-
Dun & Bradstreet	4,710	-1	+428	-23
Time Mirror	3,714	+3	+165	+365
Gannett	3,641	+5	398	+15
Reader's Digest	2,822	0	272	+7

En casi todas las industrias, la competencia se puede calificar de intensa y en ocasiones, despiadada. Por ejemplo, cuando RJR Nabisco estaba gravemente herida con los cambios administrativos y una compra apalancada sin precedente por 25,000 mil millones de dólares, su principal competidor, Philips Morris hizo todo lo posible por aprovechar la situación, Philips Morris usó tácticas de precios y expandió su equipo de vendedores en un esfuerzo directo por sacar a RJR del mercado. "Le puedo asegurar que pensamos aprovechar cualquier oportunidad que nos pueda brindar el cambio de situación de RJR", dijo Williams Murray, de Philips Morris. Un analista comentó: "Son juegos de guerra".

En un artículo reciente, se presentaron siete características que escriben a las compañías más competitivas de Estados Unidos: (1) la participación en el mercado sí cuenta; el punto de participación 90° es menos importante que el 91°, y nada es mas peligroso que bajar al 89°; (2) entienda y recuerde con exactitud cuál es su negocio; (3) roto o no, arréglole, hágalo mejor, no sólo hablando de productos, sino la compañía entera si fuera necesario, (4) renovarse o morir; particularmente, en negocios a base de tecnología, nada atrasa nada como el éxito; (5) las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las mejores compras están en los dichos que aumentan una tecnología o un mercado relacionado; (6) si las personas sí marcan una diferencia, ¿Aburrido de oírlo? ¿Qué lástima!; (7) no existe sustituto de la calidad ni una amenaza mayor y no poder ser competitivo en costos a nivel global; éstos son conceptos que se complementan, no son excluyentes.

Los programas de inteligencia sobre la competencia. La buena información de inteligencia sobre los competidores en los negocios, al igual que en las milicias, es una de las llaves del éxito. Cuanta más información y conocimientos pueda obtener una empresa sobre sus competidores, tanto mayor será la probabilidad de que tenga capacidad para formular y poner en práctica estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores más importantes pueden representar oportunidades externas; las fuerzas de los competidores pueden significar amenazas clave.

Tabla 8. Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas 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 probable que respondan los principales competidores a las actuales tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Hasta qué puntos son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de nuestra compañía?
6. ¿Hasta qué punto son vulnerables nuestras estrategias alternativas ante los contraataques de nuestros principales competidores que han tenido éxito?
7. ¿Qué posición ocupan nuestros productos o servicios con relación a nuestros principales competidores?
8. ¿En qué medida están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas?
9. ¿Qué factores clave han dado por resultado nuestra posición competitiva presente en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de nuestros principales competidores en la industria? ¿A qué se debe el cambio en las clasificaciones?
11. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre proveedores y distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían los productos o servicios sustitutos representar una amenaza para los competidores de esta industria?

Las empresas necesitan tener un programa de inteligencia sobre la competencia (IC). Las tres misiones básicas de un programa de IC son (1) proporcionar un entendimiento general de una industria y sus competidores (2) identificar áreas en las cuales los competidores son vulnerables y determinar el impacto que las acciones estratégicas tendrían en los competidores y (3) detectar las posibles medidas que podría tomar un competidor y que pondría en peligro la posición que tiene una empresa en el mercado. La información de la competencia también se puede aplicar a las decisiones para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Un buen programa de IC permite que todas las áreas de una empresa tengan acceso a información consistente y verificable para tomar decisiones. Todos los miembros de una organización, desde el director general hasta los guardias, son agentes de inteligencia valiosos y deben sentirse parte del proceso IC. Las características especiales de un buen programa de IC incluyen flexibilidad, utilidad, oportunidad y cooperación interfuncional.

La creciente importancia que se está dando al análisis de la competencia en Estados Unidos queda demostrada por la cantidad de corporaciones que están incluyendo esta función en sus organigramas, con nombramientos como director de análisis de la competencia, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o subdirector de evaluación de la competencia. Las funciones de un director de análisis de la competencia incluyen planificar, reunir datos, analizar datos, facilitar el proceso de reunir y analizar información, diseminar la información de inteligencia en forma oportuna, investigar temas especiales y reconocer que información es importante y quién la debe conocer. La información de inteligencia sobre la competencia no es espionaje corporativo porque 95% de la información que necesita una compañía para tomar decisiones estratégicas está a disposición y al acceso del público. Por ejemplo, Dialog es una enorme base de datos que ofrece un menú exclusivo de información de inteligencia sobre la competencia. Otras fuentes magníficas de información sobre la competencia incluyen publicaciones especializadas, anuncios, solicitando personal, artículos de periódicos y registros del gobierno, así como los propios clientes, proveedores, distribuidores y competidores.

Muchas veces los sistemas de registro computarizado se usan para guardar recortes de periódico, informes anuales e información similar sobre la competencia. El Thomas Register y Directory of American Firms Operating in Foreign Countries son útiles para detectar proveedores, distribuidores y competidores en potencia. Las entrevistas telefónicas también pueden ser un medio eficiente y eficaz de reunir información de inteligencia sobre la competencia.

Marriott es una empresa estadounidense que destaca en su forma de reunir y usar la información de inteligencia sobre la competencia. Antes de consumir los Fairfield Inns, un equipo de empleados de Marriott estuvo viajando durante seis meses por todo el país alojándose en hoteles y moteles rivales y reuniendo información sobre el servicio, la calidad, los muros, las camas, los alimentos y el servicio. Este equipo detectó las fuerzas y debilidades

de las empresas rivales en casi todo los aspectos de las actividades de los hoteles y moteles, desde el jabón hasta las habitaciones a prueba de ruido. Los directores de inteligencia aceptan que jamás se deben usar tácticas poco ética para obtener información. Sin embargo, las empresas que tienen malos resultados, en ocasiones, recurren a esta práctica. La tabla siguiente revela algunas de las formas que permiten combatir las tácticas poco éticas para reunir información.

Tabla 9. Nuevas maneras de combatir a los fantasmas de las corporaciones

Aun cuando la gran mayoría de las compañías no ocurren a tácticas tipo James Bond para reunir información sobre sus competidores, unas cuantas no han podido resistir la tentación. Hitachi trató de pagar 525,000 dólares a los empleados de IBM para conocer algunos secretos comerciales de esta empresa también llamada Big Blue, a principios de los años ochenta, pero fue descubierta en una refinada operación de ataque. Previamente, un competidor había volado sobre una planta de Du Pont y obtenido fotografías para tratar de averiguar la capacidad de la fábrica. En fecha más reciente Procter & Gamble ha denunciado que una serie de compañías usaron espías para obtener su receta secreta de galletas blandas.

¿Cómo se puede evitar ser víctima? Educar a los empleados en la gran responsabilidad que implica filtrar información sensible es un buen punto de partida. Advierta a sus trabajadores del peligro de compañías que contratan a empresas de "cazadores de cabezas": con el pretexto de ofrecer un empleo embaucan a los incautos para que revelen planes de negocio y de secretos de I y D. Suponga que cualquier empresa de asesoría u organización que llama y dice que está realizando un estudio de la industria en realidad está buscando pepitas de oro para la competencia. Ben Zour, analista en jefe de investigaciones empresariales de Eastman Kodak dice: "Los empleados tienen que estar conscientes del hecho de que si filtran información perderán su empleo. "Peor aún, en el caso de una infracción más grave el empleado puede ser objeto de un juicio penal.

Todas las compañías tratan de evitar que sus competidores les pirateen a sus empleados. Y procure no caer usted en esta misma falta. En un caso ocurrido hace poco en Escocia, una empresa estadounidense del ramo de la electrónica contrató a un calificado gerente de mercadotecnia que provenía de una multinacional de la competencia. Un mes más tarde, éste mismo empleado volvió a su antigua compañía, con parte de los planes comerciales de la empresa en Europa.

Después de las filtraciones, las escuchas electrónicas plantean la mayor amenaza contra su tesoro de secretos. A no ser que acabe de revisar las instalaciones de sus aparatos electrónicos recientemente, tengan en cuenta que se pueden apropiarse indebidamente de todo lo que usted comuniquen por telex, correo electrónico, fax teléfono. Alrededor de setenta gobiernos de otros países tienen capacidad para leer lo que las multinacionales les transmiten a ellos. Jan Herring, asesor de Futures Group de Glastonbury, Connecticut, advierte que con frecuencia un ejecutivo estadounidense asiste a una reunión importante en Japón por poner un ejemplo, y pide que la sala de juntas sea revisada para que no haya espías electrónicos; después vuelve a su hotel y le cuenta a sus colegas estadounidenses los resultados de la junta, por una línea telefónica intervenida por un competidor. Herring dice, "Hay compañías que pierden una cotización de 6 millones de dólares por una diferencia de 600 dólares y uno se pregunta cómo pudo suceder semejante cosa?

Los aparatos para el espionaje electrónico son cada vez más refinados. En Spy Shops Internacion de Miami un aparato muy popular es una pistola láser que puede escuchar conversaciones hasta a media milla de distancia midiendo las vibraciones de una ventana de la oficina. Otro aparato puede leer la pantalla de una computadora a unas cuerdas de distancia captando las señales de radio que emite la máquina. Evidentemente, la tienda también vende contramedidas: un aparato que parece una cajetilla de cigarros y que vibra en el bolsillo cuando entra alguien que lleva cables, por ejemplo, o una computadora que estropea a los espías alámbricos revolviendo los mensajes.

Si usted descubre uno de estos aparatos, no se desespere. Las compañías que ocurren al espionaje ilícito o carente de ética seguramente están en una situación desesperada. Si usted puede detectar lo que está tratando de averiguar al espiar a su compañía, es probable que haya detectado una debilidad y puede devolver el golpe.

Fuente: Brian Dumaine, "Corporate Spies Snoop to Conquer", usado con autorización de *Fortune*(7 de noviembre de 1988): 72.

Algunas actividades de IC son ilícitas o carecen de ética, pero, con frecuencia, se necesita que un jurado decida si lo son o no. Mindy Kotler, presidente de Search Associates, dice, "Si uno habla con un ejecutivo japonés ;éste dice: 'claro que reunir información forma parte de mi trabajo'. Si uno le pregunta lo mismo a un típico maestro egresado de Harvard, éste dirá: 'es trabajo del bibliotecario de la compañía '. "Reunir información de inteligencia sobre la competencia deberá ser parte del trabajo de todo los miembros de la organizaciones. Marriott y Motorola, otra compañía estadounidense que hace una tarea magnífica reuniendo información de inteligencia sobre la competencia, está de acuerdo en que toda la información que uno podría querer se puede reunir sin recurrir a tácticas que carezcan de ética. Sus equipos de inteligencia son siempre pequeños, normalmente de menos de cinco personas, y gastan menos de 200,000 dólares al año para reunir información de inteligencia sobre la competencia.

La cooperación entre competidores. Es cada vez más frecuente que se usen estrategias que fomentan la cooperación entre competidores. Tres de las empresas de computadoras más grandes de Europa, en fecha reciente, dejaron de ser enemigas para convertirse en amigas, cuando convinieron trabajar juntas con una estrategias para vincular los distintos sistemas de Cómputo de Europa. Las tres compañías, Siemens-Nixdorf Information Systems AG de Alemania, Ciedes Machines Bull de Francia e Ing. C. Olivetti & Co de Italia, dejaron fuera a la empresa ICL Ltd. del Reino Unido, de la que Fujitsu tiene un 80%.

La necesidad de cooperación entre los competidores que se ha percibido, ha hecho que acérrimos enemigos se hagan amigos. Por ejemplo, Warner-Lambert Inc. de Estados Unidos, en fecha reciente, acepto combinar sus operaciones de medicinas que no requieren recetas, con los laboratorios Wellcome PLC y Glaxo Holdings PLC del Reino Unido.

Grossack y Heenan afirman que la idea de reunir fuerzas con un competidor no es muy bien aceptada por los estadounidenses, quienes con frecuencia ven la cooperación y las sociedades con bastante escepticismo y suspicacia. De hecho, las joint ventures y los contratos de cooperación entre competidores exigen cierta cantidad de confianza para luchar con la paranoia de saber si una empresa perjudicará a la otra. No obstante, las empresas

multinacionales están cooperando más en todo el mundo y es cada vez mayor la cantidad de empresas domésticas que están uniendo fuerzas con empresas extranjeras competidoras para cosechar juntas muchos beneficios.

Hace poco, Intel y Texas Instruments firmaron un contrato de cooperación para una estrategia que les producirá beneficios a ambas, mediante el cual las dos empresas intercambiarán diseños de semiconductores y tecnologías de producción para desarrollar chips de computadoras y para que una pueda actuar como proveedora alternativa de la otra. Este intercambio de tecnología les permitirá a las dos compañías ganar participación en el floreciente mercado de los circuitos integrados para aplicaciones específicas (ASIC), el segmento de la industria de los semiconductores está creciendo a mayor velocidad. Kathryn Harrigan, de la Universidad de Columbia, dice: "En cuestión de diez años, la mayor parte de las compañías pertenecerán a equipos que competirán entre sí".

Con frecuencia, las compañías estadounidenses establecen alianzas con el propósito básico de no tener que hacer inversiones, pues les interesa más reducir los costos y riesgos que implica entrar en negocios o mercados nuevos que adquirir capacidades nuevas. Por el contrario, las empresas asiáticas y europeas que firman contratos de cooperación tienen como motivo primordial "aprender de un socio". Las empresas estadounidenses deberían colocar el "aprendizaje" en uno de los primeros lugares de la lista de motivos para cooperar con la competencia. Muchas veces, las compañías estadounidenses constituyen alianzas con empresas asiáticas para entender mejor su excelente producción pero la competencia de los asiáticos en este campo no se puede transferir con facilidad. La excelencia en la producción representa un complejo sistema que incluye la capacitación y la participación de los empleados, la integración con los proveedores, el control de procesos estadísticos, la ingeniería del valor y el diseño por otra parte, los conocimientos en el campo de la tecnología y otros relacionados que tiene Estados Unidos se puede imitar con más facilidad. Por lo consiguiente, las empresas estadounidenses deben poner mucho cuidado en no revelar más "inteligencia" de la que perciben por medio de los contratos de cooperación con empresas asiáticas rivales.

I. Las fuentes externas de información

Las organizaciones tienen a su alcance muchísima información estratégica, tanto publicada como inédita. Las fuentes de información inédita incluyen encuestas de clientes, investigaciones de mercados, discursos en juntas de accionistas y profesionales, programas de televisión, entre vistas y conversaciones con diversas partes interesadas. Las fuentes de información estratégica publicada incluyen periódicos, revistas, informes, documentos de gobierno, resúmenes, libros, directorios, diarios y manuales. La computarización ha facilitado que las empresas puedan reunir, archivar y evaluar la información. Recuerde que la tecnología de la información es una dimensión clave para realizar una auditoría externa.

Los índices. Hay toda una serie de índices excelentes que revelan la ubicación de la información estratégica por tema general, tema concreto, fuente, autor, compañía e industria. Los índices les pueden ahorrar a los gerentes mucho tiempo y esfuerzo que se requiere para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas. La tabla 4,9 contiene una descripción de los principales índices para encontrar información.

Las bases de datos en línea. Para encontrar información estratégica, además de los índices, ahora se está usando mucho las bases de datos en línea. Las bases de datos en línea permiten que las personas que saben manejar computadoras encuentren información en cientos de publicaciones por tema, industria, nombre de la organización, número de clasificación industrial (NCI), tipo de producto, zona geográfica o tipo de publicación. Existen alrededor de 2,000 organizaciones que ofrecen bases de datos. El Directory of Online Databases es una magnífica publicación de referencias para bases de datos. Se trata de una publicación trimestral que describe más de 4,000 bases de datos en línea.

Una excelente base de datos en línea para obtener información económica es Economics Abstracts International. Tratándose de información social, cultural, demográfica y ambiental, Sociológica Abstracts es una buena base de datos en línea. Una base de datos muy usada para información política, gubernamental y jurídica es Public Affairs Information Service (PAÍS) International. El National Technical Information Service (NTIS) es una magnífica base de datos en línea para información sobre tecnología. Un excelente índice para encontrar información sobre la competencia es PIS Indexes que incorpora el FES Index of Corporations e Industries.

Hay otras bases de datos que se usan mucho, entre ellas ABI/inform, la base de datos con información sobre empresas más extensa de toda. ABI/inform contiene 650 publicaciones de administración y empresas en su línea y proporciona acceso a información en muchos campos, entre ellos finanzas, economía. Producción. Tecnología. Recursos humanos y procesamiento de datos. La mayor parte de los datos accesibles por medio de ABI/inform, se actualizan semana con semana.

Compact Disclosure es otra base de datos en línea que incluye información financiera y estadísticas sobre 12,000 empresas públicas y también se actualiza todas las semanas. Además, CD/International ofrece datos y razones de las operaciones de 2,000 empresas estadounidenses y 1,400 extranjeras, así como los comentarios evaluativos que se presentan con los datos. World's copy es una versión impresa de estos datos. Compustates otra excelente base de datos en línea que ofrece datos financieros y resultados de 6,250 empresas de más de 200 industrias.

Tabla 10. Índices importantes de referencia para información económica, social política, tecnológica y competitiva

NOMBRE DEL ÍNDICE	TIPO DE INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
<i>Applied Science e Technology Index</i>	Tecnológica	Índice temático que cubre más de 200 publicaciones seleccionadas de los de la aeronáutica y la ciencias especiales, automatización, química, Construcción. Ciencias naturales, electricidad y electrónica, ingeniería, arte industriales y mecánicas, materiales, matemáticas, metalurgia, física, telecomunicaciones, transportes y temas relacionados. <i>ASTI</i> se publica una vez al mes
<i>Business Periodicals Index</i>	Económica Social Política Tecnológica Competitiva	Es probable que esté sea el índice más conocido por la cantidad de temas que cubre, en publicaciones seleccionadas en los siguientes campos empresariales: contabilidad, publicidad y relaciones públicas, automatización, banca, comunicaciones, economía, finanzas e inversiones, seguros, mano de obra, administración, marketing, impuestos, así como negocios, industrias y gremios específicos. El índice también incluye un resumen de los libros que aparecen en las publicaciones de su índice, que aparecen bajo el título "Resumen de libros". <i>BPI</i> se publica todos los meses
<i>Funk E Scott Index of Corporations E Industries</i>	Competitiva	Éste es el mejor índice para información actualizada sobre empresas e industrias. Cubre una amplia gama de publicaciones empresariales, industriales y financieras, así como unos cuantos informes de casas de bolsa. Las páginas amarillas de los semanarios y las paginas verdes de los números acumulados contienen una lista de artículos (o datos en artículos) sobre todas las industrias de acuerdo con su SIC (Número de Clasificación Industrial); las páginas blancas contienen artículos sobre compañías. Como muchas de las entradas se refieren a citas muy breves, cabe destacar que los artículos principales están señalados con un punto negro, el cual precede al título abreviado de la publicación. <i>F & S</i> se publica una vez por semana.
<i>FES Index International</i>	Competitiva Política	Compañeros del índice anterior, cubre artículos sobre compañías e industrias extranjeras que han aparecido en unas mil publicaciones nacionales y extranjeras, así como en otros documentos. Están dividido en tres partes: (1); por compañías. <i>F & S</i> se publica una vez al mes.
<i>Public Affairs Information Service Bulletin</i>	Social ^a Política	Se trata de una lista selectiva que cubre los campos de la situación económica y social, administración pública y relaciones internacionales y se publica e inglés en todo el mundo. Las diferencias importantes de este índice son: (1) sólo relaciona selectivamente publicaciones que cubren artículos pertinentes para los temas que cubre; (2) no sólo cubre artículos periodísticos sino también libros seleccionados, folletos, publicaciones gubernamentales e informes de organismos públicos y privados. Tienen un índice complementario llamado <i>Public Affairs Information Service: foreign Language Index</i> . El <i>PAÍS</i> se publica una vez por semana.
<i>Reanders' Guide to Periodical Literature</i>	Economía Social Política Tecnología Competitiva	Índice de temas y autores de publicaciones periódicas de Estados Unidos que goza de gran popularidad. El <i>RGLP</i> es una publicación bimestral.
<i>Social Sciences Index</i>	Social Economía Política	Índice de temas y autores e artículo de más de 260 publicaciones que cubren los campos de la tecnología, estudios de área, economía, ciencias ambientales, geografía, leyes y criminología, ciencias médicas, ciencias políticas, sicología, administración pública, sociología y temas relacionados. En la parte posterior de cada número aparece una lista de los autores de las áreas de libros que aparecen en las publicaciones del índice. El <i>SSI</i> es una publicación trimestral.
<i>New YorkTimes Index</i>	Economía Social Política Tecnología Competitiva	Se trata de un magnífico índice, muy detallado, de artículos publicados en el periódico <i>New York Times</i> . El índice está presentado por ordenes alfabético y contiene muchas referencias útiles. El <i>NYTI</i> es una publicación.
<i>Wall Street Journal/ Barrons Index</i>	Economía Social Política Tecnología Competitiva	Valioso índice de artículos de <i>Wall Street Journal Barrons Index</i> . Cada número está dividido en dos partes, noticias empresariales y noticias generales. El índice incluye una lista de reseñas de libros. El <i>WSJI</i> es una publicación mensual.

^a"Social" incluye información cultural, demográfica y ambiental. "Política" incluye información gubernamental y jurídica
fuente: Adaptado de Lorna M. Daniells, *Business Information Sources* (Los Angeles: University of California Press, 1976), 14,17

PTS U.S. Time Series y *PTS International Time Series* son bases de datos que controlan más de 150,000 series de tiempo. Las series de tiempo miden variables como tasas de productividad, patrones de consumo, precios, comercio exterior, estadísticas de la población, niveles del ingreso y factores agrícolas para un periodo. La *PTS U.S. Time Serie* es actualizada tres veces al año y la *PTS Intenational Time Series* lo es mensualmente; además, existen gráficos que incluyen la información de estas fuentes.

Otra base de datos bastantes usada es *Harvard Business Review/Oline*, también llamada *HBR/Oline*, que cubre una amplia variedad de temas, entre otros contabilidad, comportamiento organizacional, comercialización, análisis de industrias, comercio internacional, ética empresarial, computación, administración de tiempos y administración estratégica. El suscriptor puede recibir una copia impresa del texto entero de cada artículo, una cinta o un resumen publicado en *Harvard Business Review* de 1976 a la fecha. Otras tres bases excelentes, preparadas para usuarios caseros, son *Compuserve*, *The Source* y *Dow Jones On Line*. Estos tres servicios han crecido más del 100% al año, a partir de 1980.

Publicaciones editoriales. En las tablas 12 a la 16 se presentan algunas fuentes importantes de publicaciones sobre información estratégica. La tabla 4-15 describe algunas de las fuentes más usadas

Tabla 11. Fuentes de información económica

<i>Economic Outlook</i>	<i>Survey of Current Business</i> , Departamento de Comercio E.U.A
<i>American Register of and Importers</i>	<i>Busines Statistics</i> , Departamento de Comercio de E.U.A
<i>Workcasts</i>	<i>Long-Tem Economic Growth</i> , Departamento de Comercio de Comercio de E.U.A
<i>Rate of Change in Economic Data for Ten Industrial Countries, Banco de la Reserva Federal de St Louis</i>	<i>Foreign Economic Trends and Their Implications forthe United States</i> , Departamento de Comercio de E.U.A
<i>Hanadbook of Basic Economic Statistics</i>	<i>U.S. Industrial Outlook</i>
Publicaciones de la Oficina Nacional de Investigaciones Económicas	<i>Survey of Buying Power</i> , Comisión de Valores y Cambios
<i>Marketing Economic Guide</i>	<i>Yearbook of intenational Trate Statistics</i> , Naciones Unidas
<i>Economic Consejo de Asesores Económicos de E.U.A.</i>	<i>Federal Reserve Bulletin</i> Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal de E.U.A
<i>Hanadbook of Labor, Oficinas de estadísticas Laborales de E.U.A.</i>	<i>Kiplinger Wasbington Latter</i>
<i>Statistical Abstract of United States</i> , Oficina del Censo de E.U.A.	<i>Guide to Foreign Trade Statistics</i>
<i>Survey of Business</i>	<i>Census of Retail Trade</i>
<i>Business Canditions Digest</i>	<i>Index of Economic Artides</i>
<i>Survey of Manufacturers</i>	

Tabla 12. Fuentes de información social, cultural, demográfica y ambiental

<i>American Statistics Index</i>	<i>Censo de Población</i>
<i>Demographic Yearbook</i>	<i>Censo de Vivienda</i>
<i>Social Indicators and Social Reporting</i>	<i>Censo de agricultura</i>
<i>Brookings Institute Report</i>	<i>Censo de fabricantes</i>
<i>Ford Foundation Report</i>	<i>Guide to Consumer Markets</i>
<i>World Bank atlas</i>	<i>County and City Data Book</i>
<i>Annals of the American Academy of Political and Social Sciences</i>	Organización Educativa, Científica y Cultural de las Naciones Unidas, <i>Anuario estadístico</i>
<i>Business Outlook</i> , Consejo de la Confederación	<i>Principal International Business</i> , Dun & Bradstreet
<i>Yearbook of International Organizations</i>	Directorios telefónicos
Publicaciones de la cámara de Comercio	Directorios de ciudades
Oficinas Central de Estadísticas de la Gran Bretaña,	Encuestas de opinión pública
<i>Social Trends</i>	
<i>County Business Patterns</i>	

Tabla 13. Fuentes de información política, gubernamental y jurídica

Catálogo mensual de publicaciones del gobierno de Estados Unidos	Publicaciones de las cámaras de comercio
<i>Federal Register</i>	<i>Kiplinger Washington Letter</i>
<i>Directory of American Firms Operating in Foreign Countries</i>	Cabilderos
<i>Code of Federal Regulations</i>	<i>Official Congressional Directory,</i>
Publicaciones del servicio de información del congreso	Congreso de Estados Unidos
Publicaciones de la Oficina de asuntos Nacionales	American Statistics Index
	Congressional Information Service Annual

Tabla 14. Fuentes de información tecnológica

<i>Scientific and Technical Information Source</i>	Actas de juntas profesionales <i>Informe Anual de la National Science Foundation</i>
Periódicos especializados e informes industriales	<i>World Guide to Trade Associations</i>
<i>Informes anuales del Departamento de Defensa</i>	Informes universitarios Informes del congreso
<i>Directorio de Investigaciones y Desarrollo</i>	Registros de patentes

J. Instrumentos y técnicas para pronósticos

Los pronósticos son supuestos informados sobre tendencias y circunstancias futuras. Hacer pronósticos resulta una actividad bastante complicada debido a factores como las innovaciones tecnológicas, los cambios culturales, los productos nuevos, los servicios mejorados, los competidores fortalecidos, los cambios de las prioridades del gobierno, los cambios de los valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos inesperados. Con frecuencia, los gerentes tienen que depender de pronósticos publicados para poder identificar debidamente las oportunidades y amenazas externas más importantes.

Muchas de las publicaciones citadas de la tabla 12 a la 16 pronostican variables externas. Algunos ejemplos serían "Trends and Forecasts" de Industry Week, "Investment Outlook" de Business Week, Earnings Forecaster de Standard & Poor y U.S. Industrial Outlook. De alguna manera, la reputación y el éxito sostenido de estas publicaciones dependen de que formulen pronósticos exactos, con el fin de que las fuentes de información publicada puedan ofrecer las mejores proyecciones posibles para algunas variables.

Tabla 15. Fuentes de información sobre competidores

Informes anuales de compañías	Publicaciones de asociaciones comerciales
<i>Directory of Corporate Affiliations</i>	<i>County Business Patterns</i>
<i>Securities and Exchange Commissions 10K Reports</i>	<i>County and City Data Book</i>
<i>U.S. Industrial Outlook</i>	<i>Fortune</i>
<i>Value Line Investment Survey</i>	<i>Dun's Business Month</i>
<i>Moody's Industrial Manual</i>	<i>Industry Week, "Tendencias y pronósticos"</i>
<i>Moody's Investors Service</i>	<i>Industry Week, "Análisis financieros de la industria"</i>
<i>Moody's Handbook of Common Stocks</i>	<i>Business Week, "Encuesta de requisitos de capital de corporaciones no financieras"</i>
<i>Moody's Bank and Finance Manual</i>	<i>Business Week, "Encuesta anual de resultados de corporaciones internacionales"</i>
<i>Moody's Municipal and Government Manual</i>	<i>Business Week, "Encuesta anual de resultados de corporaciones"</i>
<i>Moody's Public Utilities</i>	<i>Business Week, "Perspectiva de inversiones"</i>
<i>Moody's Transportation Manual</i>	<i>Business Week, "Encuesta anual de resultados de la banca"</i>
<i>Million Dollar Directory, Dun & Bradstreet</i>	
<i>Reference Book, Dun & Bradstreet</i>	
<i>Key Business Ratios, Dun & Bradstreet</i>	<i>Barron's</i>
<i>Industry Surveys, Standard & Poor's Corp.</i>	<i>Forbes, "Informe anual de la industria estadounidense"</i>
<i>Standard Corporation Records, Standard & Poor's Corp.</i>	<i>Nation's Business, "Lección de liderazgo"</i>
<i>Analyst's Handbook, Standard & Poor's Corp.</i>	<i>Census of Manufacturers</i>
<i>Earnings Forecast, Standard & Poor's Corp</i>	<i>Encyclopedia of Associations</i>
<i>Bond Guide, Standard & Poor's Corp.</i>	

Informes anuales de compañías	Publicaciones de asociaciones comerciales
<i>Security Owners Stock Guide</i> , Standard & Poor.'s Corp.	<i>Facts on File</i>
<i>The Outlook</i> , Standard & Poor's Corp.	<i>Overseas Business Reports</i> , Departamento de Comercio de Estados Unidos
<i>Register of Corporations, Directors and Executives</i> , Standard & Poor's Corp.	<i>Business Outlook</i> , Junta de confederaciones
<i>Barometer of Small Business</i>	<i>Starch Marketing</i>
<i>Dow Jones Investor's Handbook</i> , Dow Jones & Co.	<i>U.S. Industrial Directory</i>
<i>Statistics of Income: Corporation Income Tax Returns</i> , Servicio de ingresos del interior de Estados Unidos	<i>Directorio de las 500 de Fortune</i>
<i>Annual Statement Studies</i> , Robert Morris Associates	<i>Wall Street Transcript</i>
<i>Almanac of Business and Industrial Financial ratios</i> , Troy Leo	<i>F&S Index of Corporate Change</i>
<i>International Economic Indicators and Competitive Trends</i> , Departamento de Comercio de Estados Unidos	<i>Investment Dealers' Digest</i>
	<i>Conference Board Record</i>
	Periódicos locales

Cuando no existen pronósticos publicados de variables externas o internas importantes, las organizaciones deben realizar sus propias proyecciones. La mayor parte de las organizaciones pronostican (hacen proyecciones de) sus propios ingresos y utilidades anuales. En ocasiones, las organizaciones pronostican su participación en el mercado o la lealtad de los clientes en zonas locales. Como los pronósticos son tan importantes para la administración estratégica y como la capacidad para hacer pronósticos (a diferencia de la capacidad para usar un pronóstico) es esencial, a continuación se analizan más ampliamente algunos instrumentos para pronosticar.

Estos instrumentos se pueden clasificar en dos grupos generales: las técnicas cuantitativas y las técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son pertinentes cuando existen datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre variables clave permanezcan sin cambios en el futuro. Los tres tipos básicos de técnicas cuantitativas para hacer pronósticos son los modelos econométricos, la regresión y la extrapolación de tendencias. Los modelos econométricos se basan en ecuaciones simultáneas de sistemas de regresión que pronostican variables como las tasas de interés y la oferta monetaria. Con la llegada de las computadoras, los modelos econométricos se han convertido en el instrumento que se usa con mayor frecuencia para pronosticar variables económicas.

Todos los pronósticos cuantitativos, sin importar los sofisticados y complejos que sean, se basan en las relaciones históricas de variables clave. Por ejemplo, la regresión lineal se basa en los supuestos de que el futuro será justo igual al pasado; cosa que, evidentemente, jamás ocurre. Conforme las relaciones históricas van siendo menos estables, los pronósticos cuantitativos van resultando menos exactos.

Los seis métodos cualitativos básicos para pronosticar son (1) estimaciones de los vendedores, (2) grupos de opinión de ejecutivos, (3) encuestas anticipatorias o investigaciones de mercado, (4) pronósticos con escenarios, (5) pronósticos delphi y (6) lluvia de ideas. Los pronósticos cualitativos o de opinión son particularmente útiles cuando no existen datos históricos disponibles o cuando se espera que las variables que los constituyen vayan a registrar cambios significativos en el futuro.

Dados los avances de la tecnología de cómputo, las técnicas para hacer pronósticos cuantitativos suelen ser más baratas y rápidas que los métodos cualitativos. Las técnicas cuantitativas, por ejemplo la regresión múltiple, pueden generar "márgenes de error" que permiten a los gerentes estimar el grado de confianza que se puede depositar en un pronóstico dado. Los instrumentos para pronosticar se deben usar con cautela o sus resultados pueden producir más equívocos que ayuda, pero las técnicas cualitativas requieren más juicios intuitivos que las cuantitativas. En ocasiones, los gerentes se equivocan al "pronosticar" lo que les gustaría que ocurriera. La tabla que se presenta a continuación compara los costos, la popularidad y la complejidad de diferentes técnicas para pronosticar.

Tabla 16. Los costos, la popularidad y la complejidad de las técnicas cuantitativas para pronosticar frente a las cualitativas

Técnicas	Costo	Popularidad	Complejidad
<i>Técnicas Cuantitativas</i>			
Modelos económicos	Alto	Alta	Alta
Regresión	Alto	Alta	Media
Exploración de tendencias	Medio	Alta	Media
<i>Técnicas Cualitativas</i>			
Estimaciones de vendedores	Bajo	Alta	Baja
Técnica de grupo nominales	Bajo	Alta	Baja
Grupos de opinión de ejecutivos	Bajo	Alta	Baja

Técnicas	Costo	Popularidad	Complejidad
Encuestas anticipatorias e investigaciones de mercado	Medio	Media	Media
Escenarios	Bajo	Medio	Bajo
Delphi	Bajo	Medio	Medio
Lluvia de ideas	Bajo	Medio	Medio

Fuente: Adaptado en partes de J.A. Paerece II y R.B. Robinson, Jr. "Environmental Forecasting: Keyto Strategic Management". *Business*. (julio-septiembre de 1983): 6.

Ningún pronóstico es perfecto y algunos son incluso bárbaramente inexactos. Esta realidad señala que los estrategas deben dedicar tiempo y esfuerzos suficientes a estudiar los fundamentos básicos de los pronósticos publicados y desarrollar pronósticos internos propios. Las oportunidades y amenazas externas clave sólo se pueden identificar debidamente mediante pronósticos buenos. Los pronósticos exactos pueden ofrecer a la organización importantes ventajas competitivas; en general son vitales para el proceso de la administración estratégica y para el éxito de las organizaciones.

Los supuestos. Sería imposible planificar sin partir de supuestos. McConkey define los supuestos como "la mejor estimación presente de las consecuencias de los principales factores externos, sobre los que el gerente tiene poco o ningún control, pero que ejercen una influencia significativa en el desempeño o la capacidad para alcanzar los resultados deseados". Los estrategas enfrentan infinidad de variables e imponderables que no se pueden controlar ni pronosticar con un 100% de precisión.

Al identificar situaciones futuras que podrían tener grandes repercusiones para la empresa y al formular supuestos razonables sobre dichos factores, los estrategas pueden proseguir con el proceso de la administración estratégica. Los únicos que deben hacer es formular supuestos en cuanto a las tendencias y las circunstancias del futuro que tienen mayor probabilidad de producir consecuencias significativas en la actividades de la compañía. Los supuestos, que se basan en la mejor información existente a la razón, sirven de puntos de control para la validez de las estrategias. Si las circunstancias futuras se desvían significativamente de los supuestos, los estrategas saben que quizá deban aplicar medidas correctivas. EL proceso para formular estrategias, si no existieran supuestos razonables, no podría avanzar debidamente. Las empresas que cuentan con la mejor información suelen formular los supuestos más "exactos" y estos pueden producirles importantes ventajas competitivas.

K. El análisis de la competencia: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

En la ilustración siguiente figura el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas.

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

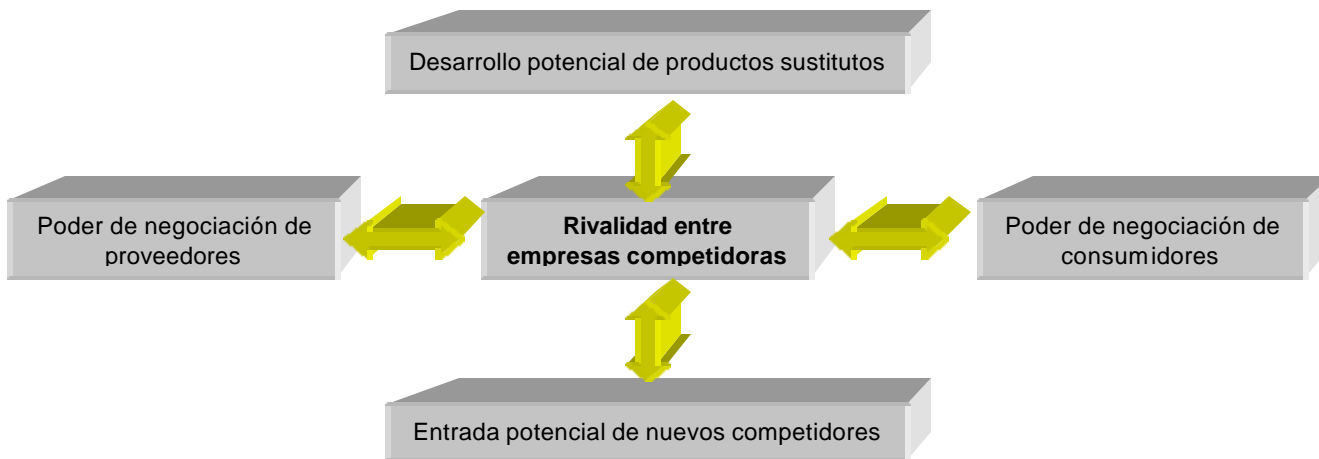
La rivalidad entre las empresas que compiten. La rivalidad entre empresas que compiten suelen ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta común y corriente. La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra con facilidad, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales difieren en cuanto a estrategias, origen y cultura, y cuando las fusiones y las adquisiciones son cosa común en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.

La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de

patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.

Ilustración 3. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. La entrada de Compaq al mercado de las computadoras personales y la entrada de Wal-Mart al mercado de las tiendas de descuento serían dos ejemplos. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de la nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos. En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Algunos ejemplos serían los productos de empaques de plásticos que compiten con los productos de vidrio, cartón y latas de aluminio, o los fabricantes de acetaminofeno que compiten con otros fabricantes de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores. Esta estrategia es especialmente eficaz cuando los proveedores no son confiables, son demasiado caros o no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa en forma consistente. Por regla general, las empresas pueden negociar términos más favorables con los proveedores cuando la integración hacia atrás es una estrategia bastante usada por las empresas rivales de una industria.

El poder de negociación de los consumidores. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

L. El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	.10	1	.10
Total	1.00		2.64

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.

M. La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Tabla 18. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4- mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

La tabla anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. En este ejemplo, la “posición financiera” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La “calidad del producto” de la compañía de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la “posición financiera” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 1; el competidor 2 es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.8.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 3.2 y otra de 2.8 en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Debido a una mayor turbulencia e los mercados y las industrias de todo el mundo, la auditoria externa se ha convertido en una parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica. Este capítulo ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Una responsabilidad fundamental de los estrategas consiste en encargarse de que se desarrolle un sistema eficaz de auditoria externa. Esto incluye utilizar la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien. Este sistema de la auditoria externa que se escribe en este capítulo puede ser usado por una organización de cualquier tamaño o tipo. Normalmente, el proceso de la auditoria externa es más formal en las pequeñas empresas, pero la necesidad de entender las tendencias y los conocimientos clave también es de suma importancia para estas empresas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas pueden servirle a los estrategas para evaluar el mercado y la industria, pero estos instrumentos deben ir de la mano de buenos juicios intuitivos. Las empresas multinacionales, en especial, necesitan un sistema de auditoria externa sistemático y efectivo, porque las fuerzas externas varían inmensamente de un país a otro.

IV. La naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Por ejemplo, se conoce a Maytag por su excelente producción y diseño del producto, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífico marketing. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades. La figura 5-1 destaca la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica.

A. Las fuerzas internas clave.

En un libro de texto sobre política de empresa no es posible revisar con profundidad todo el material que se presenta en cursos sobre marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información computarizada y producción/operaciones; existen muchas subáreas dentro de estas funciones, por ejemplo, en marketing están el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y los precios.

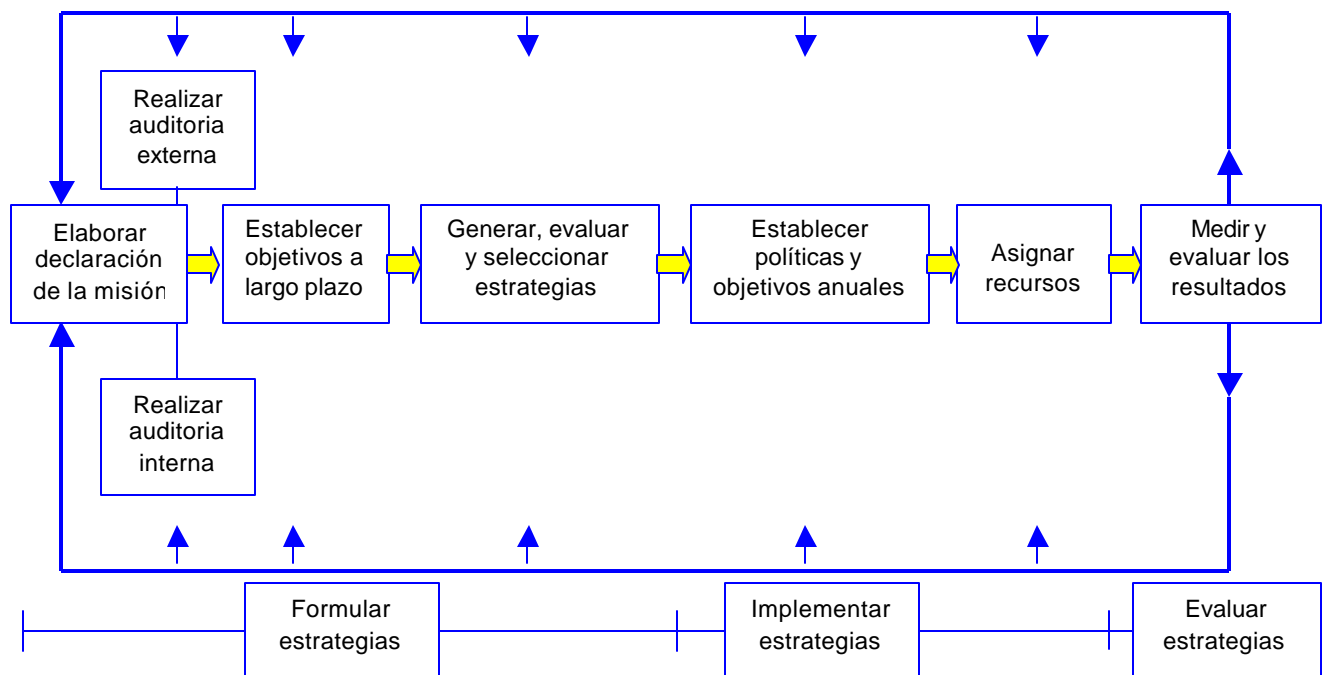
Tratándose de diferencias tipo de organizaciones, por ejemplo hospitales, universidades y organismos de gobierno, las áreas funcionales de la empresa, evidentemente difieren. Por ejemplo, en el caso de un hospital, las áreas funcionales pueden incluir cardiología, hematología, enfermeras, mantenimiento, apoyo médico y cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad pueden incluir programas deportivos, servicios de colocación, vivienda, recaudación de fondos, investigaciones académicas, asesoría y programas intramuros. En las organizaciones grandes, cada división tiene ciertas fuerzas y debilidades. Por ejemplo, AT&T es fuerte en comunicaciones y débil en computadoras.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Por ejemplo, 3M explota su competencia distintiva en investigación y desarrollo y produce una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan, en partes, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintas.

Algunos investigadores subrayan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de la administración estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante dice:

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.

Ilustración 4. Modelo general de la administración estratégica



B. El proceso para realizar una auditoría interna.

El proceso para realizar una auditoría se parece mucho al proceso para realizar una auditoría externa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinarse en forma colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso para realizar una auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma cómo su trabajo, sus departamentos y divisiones encajan en la organización entera. Éste es un gran beneficio, porque tanto gerentes como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta otras áreas y actividades de la empresa, por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y de producción discuten juntos temas relacionados con las fuerzas y debilidades internas, pueden tener una apreciación mejor de las cuestiones, los problemas, los intereses y las necesidades de todas las áreas funcionales. En organizaciones que no usan la administración estratégica, los gerentes de marketing, finanzas y producción casi nunca interactúan en grado significativo. Por tanto, la auditoría interna resulta un magnífico vehículo o faro para mejorar el proceso de la comunicación en la organización. "Comunicación" tal vez sea la palabra más importante de la administración.

Así pues, para realizar una auditoría interna se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores críticos para el éxito, que constan tanto de fuerzas como de debilidades, se pueden identificar y clasificar por orden de prioridad como se explicó en el capítulo 4. Según William King, un equipo de gerentes de diferentes unidades de la organización, apoyados por su personal, se deben hacer cargo de determinar entre diez y veinte fuerzas y debilidades que sean las más importantes y que habrán de influir en el futuro de la organización.

Llegar a conclusiones en cuanto a las diez o veinte fuerzas o debilidades más importantes de la organización puede resultar una tarea harto difícil, como sabe cualquier gerente con experiencia, cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses de la organización y punto de vista. Una lista de veinte páginas de fuerzas y debilidades se podrán elaborar con bastante facilidad, pero una lista de las diez o quince más importantes implican un grado considerable de análisis y negociación. Esto se debe a los juicios que se requieren y las repercusiones que inevitablemente tendrán la lista cuando se usa para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

C. Relaciones entre las áreas funcionales de la empresa

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, I y D y sistemas de información computarizada. Aun cuando el proceso de la administración estratégica sea supervisado por estrategas, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información. Por ejemplo, los gerentes de finanzas quizá tengan que restringir el número de opciones factibles a disposición de los gerentes de operaciones, o los gerentes de I y D tal vez desarrollen productos tan buenos que los gerentes de marketing tengan que establecer objetivos más altos. ¡Una clave para el éxito de la organización está en la buena coordinación y el entendimiento de todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa! Los gerentes de diferentes departamentos y divisiones de la empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de las decisiones en otras áreas funcionales de la empresa. Es fundamental conocer estas relaciones para establecer buenos objetivos y estrategias.

La incapacidad para conocer y entender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa puede ir en detrimento de la administración estratégica y la cantidad de esas relaciones que se deben administrar incrementar inmensamente con el tamaño de la empresa y la diversidad, la dispersión geográfica y la cantidad de productos o servicios ofrecidos. Las empresas gubernamentales y las no lucrativas casi nunca han dado suficiente importancia a las relaciones entre las funciones del negocio. Por ejemplo, algunos gobiernos estatales, compañías de servicios públicos, universidades y hospitales han empezado, hace poco a establecer objetivos y políticas para su marketing, que sean consistentes con sus capacidades y limitaciones financieras. Algunas empresas conceden demasiada importancia a una función a expensas de otras. Ansoff explica:

En los primeros cincuenta años, las empresas de éxito dirigían su energía a optimizar el desempeño de una de las funciones principales: producción/operaciones, I y D o marketing. Hoy día, debido a la creciente complejidad y dinamismo del entorno, el éxito depende, cada vez más, de una combinación juiciosa de varias influencias funcionales. Esta transición del enfoque concentrado en una sola función hacia un enfoque que abarca muchas funciones resulta esencial para la buena administración estratégica.

El análisis de las razones financieras es ejemplo de la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales del negocio. Un descenso en la razón de rendimiento sobre la inversión o el margen de utilidad podría ser resultado de un marketing ineficaz, malas políticas administrativas, errores de investigación y desarrollo o un

sistema de información débil. La eficacia de las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias radican en entender con claridad cómo algunas de las principales funciones de la empresa afectan a otras. Para que las estrategias tengan éxito se necesita un esfuerzo de coordinación entre todas las áreas funcionales de la empresa. En el caso de la ramificación, Jorge dice:

En términos conceptuales, quizá podamos separar a la planificación para efectos de discusiones y análisis teóricos, pero en la práctica ni es una entidad clara ni es apta para ser separada. La función de planificación se mezcla con todas las demás funciones de la empresa y, como la tinta que se mezcla con agua, no se puede separar. Se extiende a lo largo y ancho de la organización y es una parte de su administración total.

1. Integración de estrategia y cultura.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podría ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la organización. La cultura de la organización se puede definir como “un patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a afrontar su problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”. Esta definición resalta la importancia del ajuste entre los factores internos y los externos para tomar decisiones estratégicas.

La cultura de la organización capta las fuerzas sutiles, elusivas, muchas veces inconscientes, que dan forma al centro de trabajo. La cultura, notablemente resistente al cambio, puede representar una gran fuerza o una debilidad de la empresa. Puede ser el motivo básico para las fuerzas o las debilidades de cualesquiera de las funciones importantes del negocio.

Los productos culturales definidos en la tabla siguiente, incluyen valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, relatos, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes, heroínas. Estos productos o dimensiones son palancas que pueden usar los estrategas para influir y dirigir las actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. La cultura de una organización se puede comparar con la personalidad de un individuo en el sentido de que ninguna organización tiene la misma cultura y ningún individuo tiene la misma personalidad.

Tabla 19. Productos culturales y sus definiciones

Ritos	Serie de actividades relativamente elaboradas, dramáticas y proyectadas que consolidan diversas formas de expresiones culturales en un solo evento, realizadas por medio de interacciones sociales, normalmente para beneficio de un público.
Ceremonia	Sistema de varios ritos relacionados con una sola ocasión o evento.
Ritual	Serie de técnicas y comportamientos estandarizados y detallados que manejan angustias, pero que rara vez producen las consecuencias técnicas de gran importancia práctica que se pretenden.
Mito	Relato dramático de hechos imaginarios, normalmente usado para explicar el origen o la transformación de algo. Además creencia incuestionable en los beneficios prácticos de ciertas técnicas y conductas que no está sustentada en hechos.
Hazaña	Relato histórico que describe los logros singulares de un grupo y sus líderes, por regla general en términos heroicos.
Leyenda	Relato, pasado de una generación a otra, de un hecho magnifico, basado en la historia, pero embellecido con toques imaginarios.
Historia	Relato basado en hechos verídicos, en ocasiones combinación de verdades y ficciones
Cuento	Relato de un hecho imaginario.
Símbolo	Cualquier objeto, acto, hecho, calidad o relación que sirve de vehículo para transmitir un significado, generalmente mediante la representación de otra cosa.
Lenguaje	Una forma o manera particular de sonidos y signos escritos usada por los miembros de un grupo para transmitir significados entre sí.
Metáfora	Resumen de palabras usado para captar una visión o reforzar valores, antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes que rigen la existencia y sirven de guías de vida para la conducta.
Creencia	Interpretación de un fenómeno concreto.
Héroes/heroínas	Personas legitimadas por la organización que sirve de modelo para la conducta de otros.

Fuente: Adaptado de H. M. Trice y J. M. Beyer, “Studyng Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review*9, Núm. 4 (octubre de 1984): 655.

Tanto la cultura como la personalidad son bastante duraderas y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, duras o agradables.

Las dimensiones de la cultura de la organización se infiltran en todas las áreas funcionales de la empresa. Descubrir los valores y las creencias básicas que están enterrados profundamente en la rica colección de relatos, lenguaje, héroes y rituales de la organización es todo un arte, pero los productos culturales pueden representar importantes fuerzas y debilidades. La cultura es un aspecto de las organizaciones que ya no se puede seguir tomando por hecho cuando se realiza una auditoría interna en la administración estratégica, porque la cultura y la estrategia deben trabajar juntas. El proceso de la administración estratégica se da, en gran parte, dentro de la cultura particular de una organización. Lorsch encontró que los ejecutivos de las compañías triunfadoras están comprometidos emocionalmente en la cultura de la empresa, pero también llegó a la conclusión de que la cultura puede inhibir la administración estratégica en dos sentidos fundamentales. En primer lugar, los gerentes con frecuencia pasan por alto la importancia de las condiciones externas cambiantes porque están segados por las creencias fuertemente acariciadas. En segundo lugar, cuando una cultura particular ha sido eficaz en el pasado, la respuesta natural es preservarla en el futuro, incluso en un tiempo que requieren cambios estratégicos mayores. La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su personal a un propósito común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura organizacional afecta significativamente las decisiones empresariales y, por tanto, se debe evaluar durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias pueden capitalizar las fuerzas culturales, como una sólida ética del trabajo o altos valores morales, entonces la administración con frecuencia puede efectuar los cambios con velocidad y facilidad. Sin embargo, si la cultura de la empresa no brinda grandes apoyos los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede ser antagónica a las estrategias nuevas dando por resultado la confusión y la desorientación. La cultura de la organización debe infundir en las personas entusiasmo para poner en práctica las estrategias. Allarie y Firsirotu subrayan la necesidad de entender la cultura:

La cultura ofrece una explicación para las dificultades insuperables que encuentra una empresa cuando trata de cambiar su curso estratégico. La cultura "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia de las corporaciones, sino que también se dice que el éxito o el fracaso de las reformas radican en la sagacidad y la capacidad de la gerencia para cambiar la cultura impulsora de la empresa en tiempo y reforma sujeto a los cambios que requieren las estrategias.

El estudio de la administración estratégica no ha asimilado aún el valor potencial de la cultura de la organización. Pasar por alto el efecto de la cultura en las áreas funcionales de una empresa puede producir barreras que impiden la comunicación, falta de coordinación, así como incapacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes. Cierta tensión entre la cultura y la estrategia de una empresa es inevitable, pero esta tensión se debe vigilar de tal manera la cultura que no llegue a un punto en que interrumpa las relaciones y en que la cultura se torne antagónica. El consecuente desconcierto de los miembros de la organización alterarían la posibilidad de formular, implantar y evaluar la estrategia. Por otra parte, una cultura de la organización que sirve de sostén puede facilitar mucho la administración. Una empresa que está luchando por manejar su cultura es Nations Bank, producto de una función de NCNB y C&S/Sovran. NCNB era una compañía muy centralizada con un estilo administrativo progresista y disidente, mientras que C&S/Sovran tenía un estilo administrativo muy conservador y descentralizado.

Las fuerzas y debilidades internas ligadas a la cultura de una empresa, en ocasiones, se pasan por alto debido a la naturaleza interfuncional del fenómeno. Así pues, es importante que los estrategas entiendan a su empresa como un sistema sociocultural. Muchas veces, el éxito es determinado por los nexos existentes entre la cultura y las estrategias de la empresa. Hoy, el reto de la administración estratégica está en proporcionar los cambios en la cultura de la organización y la actitud mental de sus miembros que se requieren para sustentar la formulación, la aplicación y la evaluación de estrategias. Como se señala en el recuadro de la Perspectiva global, este reto adquiere mayor importancia cuando una empresa inicia o amplía sus operaciones multinacionales.

2. Operar concediendo importancia al ambiente natural.

Tanto como empleados como consumidores están molestándose cada vez más con las empresas que toman del ambiente natural más de lo que le retribuyen; por otra parte, las personas aprecian mucho, en la actualidad a aquellas empresas que realizan sus operaciones de forma que protejan el ambiente, en lugar de perjudicarlo.

Hace poco, el Departamento de Justicia de EE.UU. emitió nuevas directrices para que las compañías puedan revelar daños ambientales producidos por sus gerentes y empleados sin exponerse a una posible responsabilidad penal. Estas nuevas directrices ofrecen nueve ejemplos hipotéticos que sirven para ilustrar los nuevos requisitos legales. Los ejemplos incluyen a la Compañía A, que en forma regular realiza una auditoría general del ambiente, se dirige al gobierno tan pronto como se presenta algo que marcha mal, castiga a las personas de la compañía que han sido responsables y ofrece al gobierno tanto sus nombres como la documentación pertinente. En este caso, el Departamento de Justicia analizará el caso, pero será indulgente. El extremo contrario sería la Compañía K, que trata de disfrazar una violación ambiental y no coopera con el gobierno ni proporciona nombres. Su auditoría es estrecha y cumple con el programa sin ir más allá de "respetar el montón de papeleo requerido". Esta empresa seguramente no merecerá indulgencia. Por ejemplo, hace poco United Technologies Corporation fue una

Compañía K y se le impuso una multa por 5.3 millones de dólares por abuso en el manejo y la descarga de desechos peligrosos.

PERSPECTIVA GLOBAL
VARIACIONES DE LAS CULTURAS DE LOS PAÍSES

En el mundo existen dos tipos básicos de cultura: culturas de alto contexto y de bajo contexto. Las culturas de alto contexto son las culturas orales, donde lo que dice una persona por escrito tiene *menos importancia* que quién pueda ser la persona o cuál sea el contexto social en torno a un contrato comercial. El siguiente diagrama presenta una clasificación de las culturas del mundo que tienen alto contexto y bajo contexto:

Cultura de alto contexto

↑

↓

Cultura de bajo contexto

1. En los países de alto contexto, las conversaciones informales tienen un significado para los negocios que va mucho más allá del contenido de lo que se habla. Los extranjeros de países de alto contexto quieren saber mucho acerca de los otros, en lo personal, y de sus compañías antes de adquirir compromisos comerciales.

2. Los empresarios de culturas de alto contexto esperan que las prestaciones se den en segmentos cortos y separados a efecto de dar tiempo para formular preguntas y dirigir lo presentado. Se esperan desviaciones frecuentes del tema principal del negocio. Las personas de países de alto contexto no se orientan al tiempo ni a la eficacia y, por tanto, prefieren relajarse un poco durante las juntas de negocio.

3. En las culturas de alto contexto, la edad, la antigüedad y la experiencia son muy importantes, por lo que enviar a un "joven experto" para dirigir una junta o cerrar una venta, con frecuencia, se interpretaría de manera negativa.

4. Un estilo de comunicación pasivo e impersonal sería el más indicado en culturas de bajo contexto. Evitar las exageraciones, las hipérbolos, los superlativos y el egocentrismo.

China
Coreana
Japonesa
Vietnamita
Árabe
Española
Italiana
Inglesa
Norteamericana
Escandinava
Suiza
Alemana

Adaptado de Ronald Dulek, John Fielden y John Hill, "International Communication: An Executive Primer", *Business Horizon* (enero-febrero de 1991): 19-25. También Edward Hall, "How Cultures Collide", *Psychology Today* (julio de 1976): 67-74.

Las funciones del área administrativa constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, integrar al personal y controlar. La tabla siguiente contiene una explicación general de estas actividades.

Tabla 20. Las funciones básicas de la administración

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	¿En qué etapa del proceso de la Administración de estrategias está el punto más importante
Planificación	Planificación consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.	Estrategia de Formulación
Organización	Organización incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especialización del trabajo, tramo de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.	Estrategias de Implantación
Motivación	Motivación incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específico incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de conductas, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción con el trabajo, satisfacción de necesidades, cambios organizacionales, moral de los empleados y moral de los gerentes.	Estrategias de Implantación
Integración de personal	Las actividades de la integración de personal giran en torno a la administración de personal o de recursos humano. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo de gerentes, seguridad de los empleados, acciones afirmativas, igualdad en las oportunidades de empleo, relaciones sindicales, desarrollo de carreras, investigaciones de personal, políticas de disciplina, procedimientos para quejas y relaciones públicas.	Estrategias de Implantación
Control	Control se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. Las áreas clave de interés incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.	Estrategias de Evaluación

3. Planificar

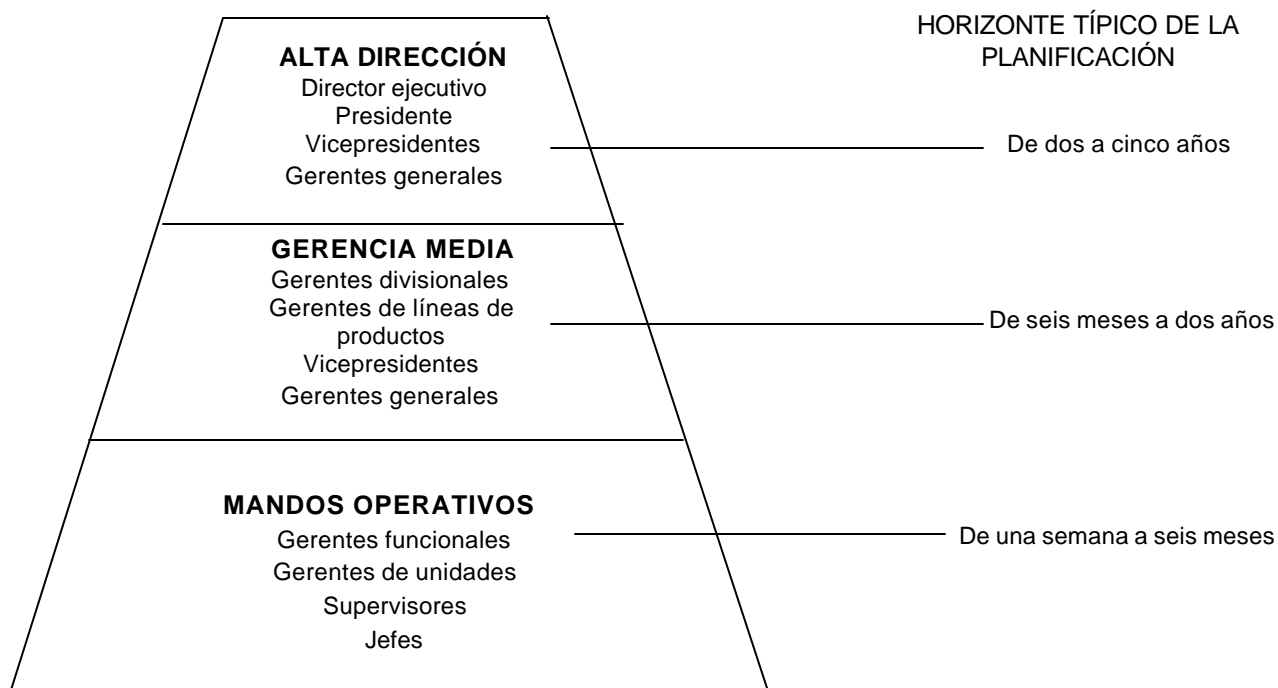
Lo único cierto en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planificación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planificación es la piedra angular para formular buenas estrategias. Sin embargo, aun cuando se considera tarea

fundamental de la administración, con frecuencia es la que más descuidan los gerentes. La planificación resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planificación.

El proceso de la planificación debe contar con la participación de los gerentes y empleados de toda la organización. La figura siguiente señala que el horizonte de tiempo de la planificación disminuye entre dos y cinco años para los mandos superiores a menos de seis meses para los niveles bajos. Lo importante es que todos los gerentes planifiquen y que se involucre a los subalternos en el proceso para propiciar la comprensión y el compromiso de los empleados.

La planificación puede producir impactos positivos en el desempeño organizacional e individual. La planificación permite que la organización identifique y aproveche las oportunidades externas y que minimice las consecuencias de las amenazas externas. La planificación consiste en algo más que extrapolar el pasado al presente y futuro. También incluye elaborar una misión, pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se seguirán.

Ilustración 5. Los tres niveles de la planificación



Una organización puede crear sinergia por medio de la planificación. La sinergia se presenta cuando todo el mundo trabaja junto como equipo que sabe a dónde quiere llegar; la sinergia es el efecto de $2 + 2 = 5$. Cuando se establecen y comunican objetivos claros, los empleados y los gerentes pueden trabajar juntos para alcanzar los resultados deseados. La sinergia puede producir importantes ventajas competitivas. El propósito del proceso mismo de la administración estratégica es crear sinergia en la organización.

La planificación permite que la empresa se adapte a los mercados cambiantes y, por consiguiente, dé forma a su propio destino. Se puede decir que la administración estratégica es un proceso formal de planificación que permite a la organización seguir estrategias proactivas, en lugar de reactivas. Las organizaciones de éxito luchan por controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando éstos se presentan. Históricamente, los organismos y las organizaciones que se han adaptado a las condiciones cambiantes han desaparecido. Hoy, se requiere una adaptación más veloz que nunca antes debido a que los cambios en los mercados, economías y competidores de todo el mundo se están acelerando.

4. Organizar

El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. La historia tiene infinidad de ejemplos de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra empresas mucho más fuertes, pero peor organizadas, en ocasiones incluso llegando a derrotarlas. Por regla general, una empresa bien organizada tiene gerentes y empleados motivados, que están entregados a lograr que la organización triunfe. Una

empresa bien organizada los recursos están mejor asignados y se usan con mayor eficacia que en una empresa desorganizada.

Se puede decir que la función de organización de la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos (especialización del trabajo), combinar los trabajos para constituir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Para descomponer las tareas en trabajos es preciso redactar descripciones de puestos y especificaciones del trabajo. Estos instrumentos le explican con claridad a los gerentes y a los empleados lo que entrañan trabajos concretos. Adam Smith, en su obra *La Riqueza de las Naciones* publicada en 1776, mencionaba las ventajas de la especialización laboral para la producción de alfileres:

Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando así pueden producir 48,000 alfileres en un solo día, pero si todos trabajaran en forma separada e independiente, cada uno podría producir veinte alfileres al día, en el mejor de los casos.

La combinación de los trabajos para constituir departamentos da por resultado una estructura organizacional, un espacio de control y una cadena de mando. Con frecuencia los cambios de estrategia requieren cambios de estructura, porque quizá se han creado, eliminado o fusionado puestos. La estructura de la organización dicta la forma de asignar los recursos y la forma de establecer los objetivos de una empresa. Por ejemplo, asignar recursos y establecer objetivos en términos geográficos es totalmente diferente de hacerlo en términos de productos o de clientes.

Las formas más comunes de departamentalización son por funciones, por divisiones, por unidades estratégicas de negocios y matriciales. Hace poco Sears reorganizó sus 825 tiendas a partir de seis divisiones generales: aparatos eléctricos y electrónicos, moda para el hogar, productos para mejorar el hogar, productos para hombres y niños, ropa femenina y productos para automóviles y recreación.

Una actividad muy importante dentro de la organización consiste en delegar autoridad, como confirma la vieja idea que dice "uno puede saber cuanta es la calidad de un gerente con sólo observar cómo funciona su departamento cuando él no esta presente". Hoy, los empleados tienen observar más estudios y más capacidad que nunca para participar en la toma de decisiones de la organización. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue autoridad y obligaciones, así como ser responsables de los resultados. El proceso de la administración estratégica entraña delegar autoridad.

5. Motivar.

Se puede decir que motivar es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas no tienen grandes posibilidades de triunfo si los empleados y los gerentes no se sienten motivados para poner en práctica las estrategias después de que han sido formuladas. La función de motivar de la administración incluye cuando menos cuatro elementos importantes: liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizacional.

Cuando los gerentes y los empleados de una empresa luchan por alcanzar grados importantes de productividad, ello indica que los estrategas de la empresa son buenos líderes. Los buenos líderes tienen afinidad con sus subalternos, simpatizan con sus necesidades e intereses, dan un buen ejemplo y son confiables y justos. El liderazgo incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión. En fecha reciente, Kirkpatrick y Locke hablaron de ciertos rasgos que también son característicos de los líderes eficaces: conocimiento del negocio, capacidad cognoscitiva, confianza en uno mismo, honestidad, integridad y ahínco.

Algunas investigaciones sugieren que el comportamiento democrático de los líderes produce actitudes mucho más positivas ante el cambio y mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker dice:

Ser líder no significa tener una personalidad atractiva. Eso podría ser pura demagogia. No significa "hacer amigos e influir en los demás". Eso sería adulación. Ser líder significa elevar la visión de alguien a alturas más trascendentes, subir el desempeño de alguien a niveles más altos, llevar la personalidad de alguien más allá de sus limitaciones normales.

La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados. En toda organización se forman coaliciones o grupos informales. Las normas de las coaliciones pueden ir desde una posición muy positiva ante la gerencia hasta una muy negativa. Por consiguiente, es importante que identifiquen la composición y la naturaleza de los grupos informales de una organización para facilitar la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. Los líderes de los grupos informales tienen especial importancia para formular y poner en práctica los cambios de estrategia.

La comunicación, tal vez la palabra más importante de la administración, es un elemento central para la motivación. El sistema de comunicación de una organización determina que las estrategias se puedan poner en práctica con éxito. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los departamentos y las divisiones. La comunicación de arriba hacia abajo propicia la comunicación de abajo hacia arriba. El proceso de la administración estratégica resulta mucho más fácil cuando se fomenta que los subalternos manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan

sugerencias. Una de las razones básicas para instituir la administración estratégica es crear y sostener redes de comunicación eficaces a lo largo y ancho de la empresa.

El gerente del mañana debe tener capacidad para que su personal se comprometa con la empresa, trátase de operadores de máquinas o de subdirectores. ¡Ah!, dirá usted, administración participativa. Se ha ganado un cigarro puro. Pero sólo porque la mayoría de los gerentes logren echarle un cable a la palabra que empieza con P, no significa que sepan cómo lograr que funcione. En los años noventa, no bastará con armar unos cuantos círculos de calidad. La cuestión central será facultar al personal con el poder de decidir y actuar, concepto cuya fuerza sugiere la necesidad de llegar más allá de sólo compartir un poco de información y un poco de la toma de decisiones.

6. Integrar personal

La función administrativa de la integración de personal también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica. Es muy importante identificar las fuerzas y debilidades del área de integración de personal.

La complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que todas las organizaciones, menos las más pequeñas, ahora necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Todos los días se dicta sentencia de los muchos casos que llegan a los tribunales y afectan directamente las actividades de personal. Las organizaciones y las personas pueden ser sancionadas severamente por no seguir las directrices y las leyes locales, estatales y federales referentes al personal. Los gerentes de línea simplemente no pueden estar al tanto de todos los cambios y requisitos legales en cuanto al personal. El departamento de recursos humanos coordina las decisiones de personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

La administración de recursos humanos es particularmente desafiante para las compañías internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de cónyuges e hijos para adaptarse a un nuevo entorno sea convertido en un problema importante de personal en el caso de los trasladados al extranjero. Los problemas incluyen retornos prematuros, baches en el desempeño laboral, renunciaciones, despidos, baja moral, problemas conyugales y descontento general. Empresas como Ford Motor y Exxon han empezado a entrevistar y seleccionar a cónyuges e hijos antes de enviar a alguien a un puesto en el extranjero. 3M Corporation presenta a los hijos de los empleados de un país a otros jóvenes en el país de destino y ofrece a los cónyuges la posibilidad de estudiar.

Los estrategas tienen cada vez más conciencia de la importancia de los recursos humanos para la administración estratégica eficaz. Los gerentes de recursos humanos cada vez tienen mayor participación, y una actitud más activa para formular y poner en práctica estrategias. Proporciona líderes en organizaciones que se están reestructurando, por ejemplo Union Carbide, que redujo su cantidad de trabajadores en un 14.5%, o 5,500 empleados, entre 1992 y 1994.

Waterman describe así las actividades de integración de personal en las compañías que triunfan:

Las compañías exitosas (renovadoras) están muy ocupadas eliminando niveles de administración, recortando personal e imponiendo las decisiones hacia abajo. Nucor Corporation es una empresa siderúrgica que vale miles de millones de dólares y es administrada con éxito desde una oficina central y un completo de siete personas en un centro comercial de Charlotte, N.C. En Dana Corporation el presidente Woody Morcott y otros se enorgullecen muchísimo del hecho de que hoy sólo existen cinco niveles entre la oficina del ejecutivo más alto y la persona en la planta de la fábrica. A mediados de los años setenta había 14... Las organizaciones más esbeltas montan el escenario para el éxito (renovación). Hacen que cada uno de nosotros sea más importante. Otorgan facultades al individuo.

7. Controlar

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. La función de control de la administración es particularmente importante para la debida evaluación de la estrategia. El control consta de cuatro pasos básicos:

1. Establecer estándares para el desempeño
2. Medir el desempeño individual y organizacional
3. Comparar el desempeño actual con los estándares del desempeño planificado
4. Tomar acciones correctivas

En las organizaciones, el desempeño individual muchas veces se mide indebidamente o no se mide en absoluto. Algunas de las razones que explican esta falla son que la evaluación puede crear confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefieren evitar, puede tomar más tiempo del que la mayoría de los gerentes están dispuesto a

invertir y puede requerir habilidades que muchos gerentes no tienen. No existe un enfoque para medir el desempeño individual que no tenga sus limitaciones. Por tanto, la organización debe estudiar varios enfoques como la escala gráfica para calificar, la escala de calificaciones ligadas al desempeño y el método de los incidentes críticos y de ahí desarrollar o elegir el enfoque para evaluar el desempeño que más se adapte a las necesidades de la empresa. Son cada vez más las empresas que están tratando de ligar el desempeño organizacional a la retribución de sus gerentes y empleados.

D. El área de marketing

Marketing se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Joel Evans y Barry Bergman sugieren que las funciones Básicas marketing son nueve: (1) análisis de los clientes, (2) compra de suministro, (3) venta de productos/servicios, (4) planificación de productos y servicios, (5) políticas de precios, (6) distribución, (7) investigación de mercados, (8) análisis de oportunidades y (9) responsabilidad social. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en marketing.

1. Análisis de los clientes.

El análisis de los clientes -estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores- implicar y realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. La información generada mediante el análisis de los clientes puede ser esencial para elaborar un buen enunciado de la misión. Los perfiles de los clientes pueden revelar características demográficas de los clientes de una organización. Los compradores, los vendedores, los distribuidores, los dependientes, los gerentes, los mayoristas, los detallistas, los proveedores y los creadores pueden participar todos para reunir información que sirva para identificar debidamente las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones triunfadoras jamás pierden de vista los patrones de compra de sus clientes, actuales y potenciales.

2. Compra de suministros.

La segunda función de marketing consiste en comprar los suministros necesarios para producir y vender un producto y servicio. Comprar consiste en evaluar a diversos proveedores o vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros. El proceso de compras se puede ver complicado por factores como los controles de precios, la recesión, las restricciones al comercio exterior las huelgas, los plantones y las máquinas descompuestas. Incluso el clima puede alterar significativamente la consecución de los suministros necesarios. Con mucha frecuencia se presenta la deuda de si los suministros y servicios que se necesitan se deben "fabricar o comprar". Recuerde que la integración hacia atrás, o sea obtener el control de los proveedores, es una estrategia que resulta muy atractiva cuando los proveedores no son confiables, son caros o son incapaces de satisfacer las necesidades la compañía.

3. Venta de productos/servicios.

El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores. Estas actividades resaltan muy críticas cuando una empresa sigue una estrategia para penetrar en el mercado. La eficacia de diversos instrumentos de venta varía si se trata de productos de consumo o industriales. Las ventas personales son más importantes para compañías con bienes industriales y la publicidad es más importante para la compañía con bienes de consumo. Determinar las fuerzas y debilidades de la organización en la función de marketing referente a las ventas es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoria interna de la administración estratégica.

4. Planificación de productos y servicios.

La planificación de productos y servicios incluye actividades como pruebas de mercado; posicionamiento de productos y marcas; entrega de garantías; empaques; determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto; supresión de productos viejos; y ofrecer servicio al cliente. La planificación de productos y servicios tiene particular importancia cuando la compañía persigue el desarrollo o la diversificación de sus productos.

Una de las técnicas más eficaces para planificar productos y servicios son las pruebas de mercadeo. Las pruebas de mercado permiten a la organización experimentar diversos planes de marketing y pronosticar las ventas futuras de productos nuevos. Al realizar un proyecto de pruebas de mercado, la organización debe decidir cuántas ciudades incluir, qué clase de ciudades seleccionar, cuánto tiempo duraría la prueba, qué información se reunirá en el curso de la prueba, qué medidas se tomarán una vez determinada la prueba. Las compañías con bienes de

consumo usan las pruebas de mercado con más frecuencia que las compañías con bienes industriales. Las pruebas de mercado pueden permitir a la organización evitar pérdidas sustanciales porque revelan productos débiles y enfoques ineficaces de marketing antes de que empiece la producción a gran escala.

5. Políticas de precio.

Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En ocasiones, una organización establece una estrategia de integración hacia adelante primordialmente para tener mejor control de los precios que se le cobran a los consumidores. Los gobiernos pueden imponer limitaciones a los precios que se fijan, discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, la ley de Robinson-Patman prohíbe que las fabricantes y los mayoristas discriminen con precios a los compradores pertenecientes a un canal (proveedores y distribuidores) si con ello lesionan la competencia.

Las organizaciones que compiten deben tener cuidado de no coordinar descuentos, plazos de crédito o condiciones de venta; no discutir precios, aumentos y costos en juntas de las asociaciones del gremio y no ponerse de acuerdo para sacar listas de precios nuevos en la misma fecha, rotar cotizaciones bajas para contratos o restringir la producción de manera uniforme a afecto de conservar precios altos. Los estrategas deben ver los precios desde una perspectiva a corto plazo, pero también a largo plazo, porque los competidores pueden imitar los cambios de precios con bastante facilidad. Muchas veces, una empresa dominante puede igualar sin problema alguno todas las reducciones de precios de sus competidores.

6. Distribución.

La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle. Hoy, la mayoría de los productores no venden sus bienes directamente a los consumidores. Existen diversas entidades comercializadoras que actúan como intermediarias, llevan diferentes nombres como mayoristas, detallistas, corredores, facilitadores, agentes, intermediarios, vendedores o simplemente distribuidores.

La distribución adquiere especial importancia cuando una empresa está tratando de implicar una estrategia de integración hacia adelante o para desarrollar el mercado. Algunas de las decisiones más complejas y desafiantes que enfrenta una empresa se refieren a la distribución de los productos. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y de la experiencia para realizar un marketing directo. Los fabricantes que se pueden dar el lujo de vender directamente al público con frecuencia pueden obtener mayores rendimientos expandiendo y mejorando sus operaciones fabriles. Incluso General Motor tendría muchas dificultades para comprar a las más de 18,000 distribuidoras independientes que tiene.

Las organizaciones triunfadoras identifican y evalúan distintos caminos para llegar al mercado último. Los enfoques posibles van desde las ventas directas hasta recurrir a uno o varios mayoristas y detallistas. Las fuerzas y debilidades de cada canal alternativo se deben determinar con base en criterios económicos, de control y de adaptación. Las organizaciones deben analizar los costos y los beneficios de diversas opciones para vender al mayoreo y al detalle. Deben considerar la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal, así como la necesidad de adaptarse a cambios en el futuro. Cuando se ha elegido un canal para marketing, la organización suelen tener que quedarse con él durante bastante tiempo.

7. Investigación de mercados.

La Investigación de mercados consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con marketing de bienes y servicios. La investigación de mercados pueden descubrir fuerzas y debilidades críticas y los investigadores de mercados emplean infinidad de escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información. Las actividades de la investigación de mercados respaldan a todas las demás funciones comerciales importantes de la organización. Las organizaciones que tienen buenas capacidad para realizar investigaciones de mercado tienen una fuerza clara para seguir estrategias genéricas.

El presidente de PepsiCo dice: "Analizar a la competencia es la mejor forma que tiene una compañía para investigar el mercado. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos son ideas que sacamos de los mercados, generalmente de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, detectamos una idea nueva promisorias, la mejoramos y después la ejecutamos mejor que nuestro competidor".

8. Análisis de oportunidades.

La octava función de marketing es el Análisis de oportunidades que implican evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotécnicas. El análisis de costos/beneficios requiere tres pasos: (1) computar el total de costos asociados a una decisión, (2) estimar el total de beneficios productos de esa decisión y (3) comparar el total de costos y el total de beneficios. En la medida que los beneficios esperados superen el total

de costos aumentará el atractivo de la oportunidad. En ocasiones, las variables incluidas en un análisis de costos/beneficios no se pueden cuantificar o siquiera medir, pero sí es posible hacer estimaciones razonables que permitan efectuar el análisis. Un factor clave que se debe tomar en cuenta es el riesgo. Los análisis de costos/beneficios también se deben realizar cuando una compañía está evaluada las diferentes maneras de asumir su responsabilidad social.

9. Responsabilidad social.

La última función de marketing, según Evans y Bergman, consiste en determinar el mejor camino para la empresa cumpla con sus obligaciones en el campo de la responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer productos y servicios seguros y a precios razonables. En los años ochenta aumentaron considerablemente las demandas de los grupos especiales de interés sobre las organizaciones empresariales. Sin embargo, hoy se siguen presentando muchos argumentos en cuanto a cómo debe ser una empresa con responsabilidad social. Una política social clara puede representar una fuerza muy importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad. Algunos estrategas consideran que la responsabilidad social es un punto focal que los distrae o es contrario a los objetivos que tienen en mente respecto a la utilidad. Aun cuando pueden existir algunos intereses económicos que se diferencian claramente de los sociales, existe un campo bastante amplio donde los intereses económicos y sociales son congruentes. Muchas actividades corporativas son rentables y, al mismo tiempo, socialmente responsables. Cuando una empresa realiza actividades sociales, lo debe hacer de tal manera que le aporte ventajas económicas.

E. El área de finanzas/contabilidad

Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

1. Funciones de finanzas/ contabilidad.

Según James Van Horne, las funciones de finanzas/contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones financiamientos y dividendos. Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades en las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

2. La decisión de inversión

También llamado presupuesto de capital, consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital, a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias. La decisión de financiamiento se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La decisión del financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

3. La decisión de dividendos

Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas. Tres razones financieras son muy útiles para evaluar las decisiones de la empresa con relación a los dividendos y son la razón de las ganancias por acción, la razón de los dividendos por acción y la razón de precios-utilidades. Los beneficios de pagarle dividendos a los inversionistas se deben sopesar ante los beneficios de retener los fondos internamente y no existe una fórmula fija para equilibrar este canje. Por las siguientes razones los dividendos se pagan en ocasiones aún cuando sería más conveniente reinvertir los fondos en la empresa o cuando la empresa tiene que conseguir fuentes externas de capital:

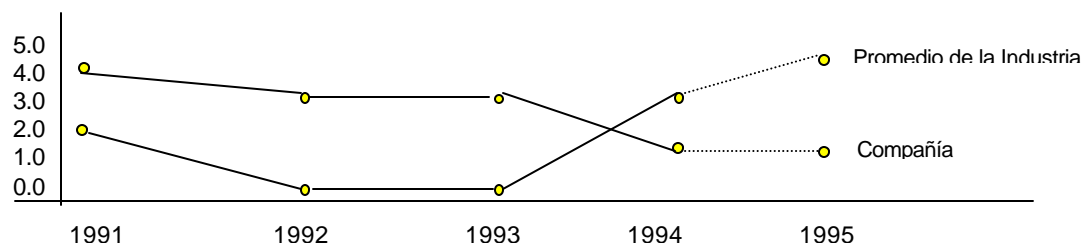
1. Pagar los dividendos en efectivo es una costumbre. No hacerlo se podría considerar un estigma. Se considera que un cambio en los dividendos está enviando una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto de ventas para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales tal vez sólo compren acciones que pagan dividendos.
3. Los accionistas suelen demandar dividendos, incluso en el caso de compañías con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito de que pagar dividendos hará que el precio de las acciones suba.

4. Tipos básicos de razones financieras.

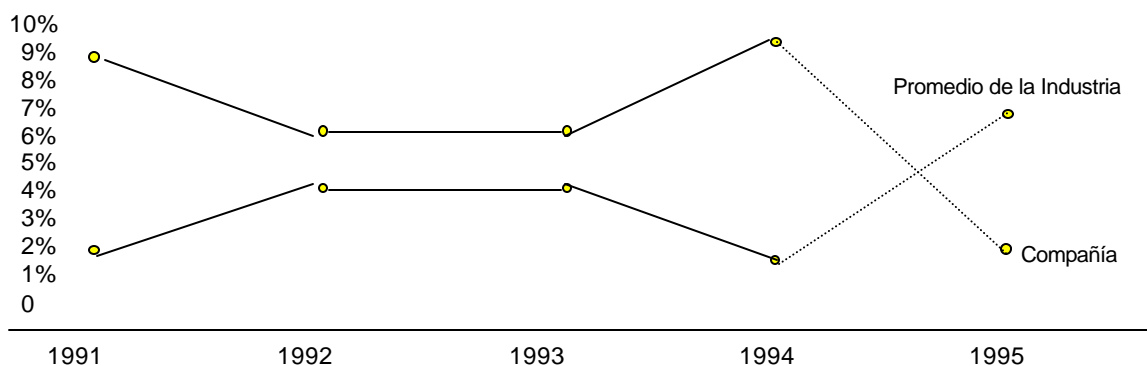
Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. La comparación de las razones con el transcurso del tiempo y con los promedios de la industria tiene muchas probabilidades de producir estadísticas llenas de significados que se pueden usar para identificar y evaluar fuerzas y debilidades. El análisis de las tendencias, de la ilustración siguiente es una técnica muy útil que incorpora el tiempo y los promedios de las razones financieras de la industria. Nótese que la línea punteada revela las razones proyectadas. Las cuatro fuentes básicas de razones financieras promedio de la industria son:

Ilustración 6. Análisis de las tendencias de las razones financieras

Razón circulante



Margen de utilidad



1. Industry Norms and Key Business Ratios de Dun & Bradstreet; donde se calcula catorce razones diferentes a base de promedios industriales, para 800 tipos diferentes de negocios. Las razones se presentan por Estándar de Clasificación Industrial (ECI) y se agrupan por ventas anuales en tres categorías.
2. Annual Statement Studies de Robert Morris Associates; donde se calculan dieciséis razones diferentes a base de medidas de la industria. Las industrias se presentan por número de ECI publicado por la Oficina de Censo. Las razones se presentan en cuatro categorías de tamaños medidos por ventas anuales y "para todas las empresas" de la industria.
3. Almanac of Business\Industrial Financial Ratios de Troy Leo; veintidós razones financieras y porcentajes se presentan a base de medidas de la industria para todas las industrias importantes. Las razones de los porcentajes se presentan para categorías de doce tamaños de compañías y para todas las empresas de una industria dada.
4. Informes de la Comisión Federal para el Comercio; la FTC publica datos financieros trimestrales, inclusive razones de compañías manufactureras. Los informes de FTC incluyen análisis por grupos de industria y monto de activos.

Las razones financieras clave se pueden clasificar dentro de algunos de los siguientes cinco tipos:

a) Las razones de liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento

- Razón circulante
- Razón rápida o prueba ácida

b) Las razones del apalancamiento

Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con Endeudamiento.

- Razón de deuda o total de activos
- Razón de deuda a capital
- Razón de deuda a largo plazo a capital
- Razón de intereses ganados por tiempo (o cobertura)

c) Las razones de las actividad

Miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos.

- Razón de rotación de inventarios
- Rotación total de activos
- Rotación de activos fijos
- Plazo promedio de cobranza

d) Las razones de la rentabilidad

Miden la eficiencia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.

- Margen bruto de utilidad
- Margen de utilidad de operación
- Margen neto de utilidad
- Rendimiento sobre el total de activos (RSA)
- Rendimiento sobre capital accionario (RSC)
- Utilidades por acción

e) Las razones de crecimiento

Miden la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.

- Ventas
- Utilidades netas
- Utilidades por acción
- Dividendos por acción
- Razón de precio a utilidad

El análisis de las razones financieras no está exento de limitaciones. En primer término, las razones financieras se basan en datos contables y las empresas no siempre dan el mismo tratamiento a rubros como depreciación, valor de inventarios, gastos para investigación y desarrollo costos de planes de jubilación, fusiones e impuestos. Además, los factores estacionales pueden influir en las razones comparativas. Por tanto, conformarse a las razones compuestas de la industria no establece con certeza sino una empresa está actuando normalmente o si está bien administrada. De igual manera, alejarse de los promedios de la industria no siempre indica que una empresa está obteniendo resultados especialmente buenos o malos. Por ejemplo, una razón elevada de rotación de inventarios podría indicar una administración eficiente de inventarios y una sólida posición del capital de trabajo, pero también podría indicar una grave escasez de inventarios y una posición débil del capital de trabajo.

La tabla siguiente resume las razones financieras clave que muestra cómo se calcula cada razón y que mide. Sin embargo no todas las razones son significativas para todas las industrias y compañías. Por ejemplo, la rotación de cuentas por cobrar y el plazo promedio de cobranza no tienen gran significancia para una compañía de pagos al contado.

Tabla 21. Resumen de las razones financieras clave

Razón	Cómo se Calcula	Qué Mide
Razones de Liquidez		
Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Razón rápida	$\frac{\text{Activo circulante menos inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.
Razones de Apalancamiento		
Razón de pasivo a total de activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores.
Razón de pasivo a capital contable	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total de capital de accionistas}}$	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios.
Razón de pasivo a largo plazo a capital contable	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total de capital de accionistas}}$	El balance entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa a largo plazo.
Razón de No de veces-intereses utilidades	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por interés}}$	El grado en que pueden disminuir los ingresos antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con los pagos anuales de intereses.
Razones de Actividad		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de producto terminado}}$	El hecho de que la empresa tenga exceso de mercancías en inventarios y el hecho de que una empresa esté vendiendo sus inventarios con lentitud, en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activo fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$	La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.
Rotación de total de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de activos invertidos.
Rotación de total de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	(en términos de porcentajes) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas/365 días}}$	(en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Razones de Rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Ventas menos el costo de productos vendidos}}{\text{Ventas}}$	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad.
Margen de utilidad de operaciones	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses.
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre activo total (RAT)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Utilidad después de impuestos por dólar de activo; esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión (RSI)
Rendimiento sobre capital contable (RCC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$	Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.
Utilidad por acción (IPA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Cantidad de acciones comunes en circulación}}$	Ganancias a disposición de los dueños de acciones comunes.
Razones de Crecimiento		
Ventas	$\frac{\text{Porcentaje anual de crecimiento del total de ventas}}{\text{Ventas}}$	Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.
Utilidades	$\frac{\text{Porcentaje anual de crecimiento de utilidades}}{\text{Utilidades}}$	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa.
Utilidad por acción	$\frac{\text{Porcentaje anual de crecimiento de utilidades por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$	Tasa de crecimiento de utilidad por acción de la empresa.
Dividendos por acción	$\frac{\text{Porcentaje anual de crecimiento de dividendos por acción}}{\text{Dividendos por acción}}$	Tasa de crecimiento de dividendos por acción de la empresa.
Razón de precios a utilidad	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$	Las empresas que crecen más rápido y representan menos riesgos suelen tener razones más altas entre precios y utilidades.

Es importante reconocer que la situación financiera de una empresa no sólo depende de las funciones de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre ellos (1) decisiones de las áreas de administración, marketing, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada; (2) acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas; y (3) tendencias económicas,

sociales, demográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas. Incluso la responsabilidad con el ambiente natural puede afectar las razones financieras, como indica el recuadro Perspectiva del ambiente natural. Así pues, el análisis de las razones financieras, como todos los demás instrumentos analíticos se debe usar con sabiduría.

5. El área de producción/operaciones

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Una operación fabril transforma o convierte insumos como materias primas, trabajo, capital, máquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados. Como se puede ver en la tabla 23, Roger Schroeder sugiere que la administración de producción/operaciones comprenda cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad.

Tabla 22. Funciones básicas de la administración de producción

Función	DESCRIPCIÓN
1. Procesos	Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.
2. Capacidad	Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
3. Inventarios	Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.
4. Fuerza de trabajo	Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semiespecializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.
5. Calidad	Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Fuente: Adaptado de R. Schroeder, *Operations Management* (Nueva York: McGraw Hill Book Co., 1981): 12.

Con frecuencia, las actividades de producción/operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital de una organización. En la mayor parte de las industrias, los costos básicos por fabricar un producto o servicio se contraen con las operaciones, así que producción/operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva para la estrategia global de una compañía. Las fuerzas y debilidades de las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Muchos gerentes de producción/operaciones están encontrando que la capacitación cruzada de sus empleados ayuda a sus empresas a responder con más rapidez a los cambios de los mercados. La capacitación cruzada de los trabajadores puede elevar la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción laboral. Por ejemplo, en la planta Gear & Axle de General Motors en Detroit, los costos relacionados con defectos del producto se abatieron 400% en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. La escasez de mano de obra calificada en Estados Unidos es otro motivo que explica por qué la capacitación cruzada se está convirtiendo en una práctica común de la administración.

Existe justificada razón para pensar que muchas organizaciones no han tomado debida cuenta de las capacidades y limitaciones de la función de producción/operaciones para formular estrategias. Los estudiosos afirman que esta omisión ha tenido consecuencias negativas para el desempeño de las corporaciones estadounidenses. En la tabla 24 James Dilworth describe varios tipos de decisiones estratégicas que podría tomar una compañía y considera las implicaciones de esas decisiones para la producción/operaciones. La capacidad y las políticas de producción también pueden afectar mucho a las estrategias:

Dado el entorno en que se toman las decisiones hoy, con escaseces, inflación avances tecnológicos e intervención gubernamental, la capacidad y las políticas de producción/operaciones de una compañía quizá no puedan satisfacer las demandas que dictan las estrategias. De hecho, ellas pueden dictar las estrategias de la corporación. Es difícil suponer que una organización podría formular estrategias hoy sin antes considerar las restricciones y limitaciones que impone su estructura existente de producción/operaciones.

ión de la producción

Posibles Elementos de la Estrategia	Condiciones concomitantes que podrían afectar la función de operaciones y las ventajas y desventajas
1. Competir como proveedor de productos y servicios de bajo costo	Desalienta la competencia. Amplía el mercado. Requiere series de producción más largas y menos cambios en los productos. Requiere maquinaria e instalaciones para un propósito especial.
2. Competir como proveedor de alta calidad	Con frecuencia se puede obtener más utilidad por unidad y tal vez una utilidad total más grande con volúmenes más pequeños de ventas. Requiere más esfuerzo para asegurar la calidad y costos más altos de operaciones. Requiere maquinaria más precisa, que es más cara. Requiere trabajadores muy especializados, que imponen salarios más altos y más esfuerzos de capacitación.
3. Importancia del servicio al cliente	Requiere mayor desarrollo de personal de servicios y de piezas y equipo para los servicios. Requiere respuestas rápidas ante las necesidades del cliente o cambios en los gustos del cliente, sistemas de información rápidos y exactos, y cuidadosa coordinación. Requiere mayor inversión en inventarios.
4. Introducción veloz y frecuente de productos nuevos	Requiere maquinaria y personal versátiles. Implica costos más altos para investigación y desarrollo. Implica costos más altos para retener al personal y muchos instrumentos y cambios en producción. Produce volúmenes más bajos de cada producto y menos oportunidades para las mejoras derivadas de la curva del aprendizaje.
5. Luchar por crecimiento absoluto	Requiere aceptar algunos proyectos y productos con valor marginal más bajo, lo que reduce el RSI. Dirige los talentos a las áreas débiles, en lugar de concentrarse en las fuerzas.
6. Buscar integración vertical	Permite que la compañía controle una parte mayor del proceso. Podría no contar con economías de escala en algunas etapas del proceso. Podría requerir una elevada inversión de capital así como tecnología y capacidades muy por arriba de las disponibles con que cuenta actualmente la organización.
7. Tener capacidad en reserva para mayor flexibilidad	Ofrece la capacidad para satisfacer alzas en la demanda y poner en práctica rápidamente planes de contingencia cuando los pronósticos se quedan cortos. Requiere inversión de capital en capacidad ociosa. Ofrece capacidad para crecer durante el tiempo muerto normalmente requerido para la expansión.
8. Consolidar los procesos (centralizar)	Puede producir economías de escala. Se puede ubicar cerca de un cliente o proveedor importantes. Vulnerabilidad: una huelga, un incendio o una inundación pueden detener la operación entera.
9. Dispersar los procesos del servicio (descentralizar)	Puede estar cerca de varios territorios del mercado. Requiere una red más compleja para la coordinación, quizás una transmisión costosa de datos y la duplicación de cierto personal y maquinaria en cada ubicación. Si cada ubicación produce un producto de la línea, de cualquier manera los demás productos se deberán transportar para estar disponibles en todas las ubicaciones. Si cada ubicación se especializa en un tipo de componente para todos los productos, la compañía es vulnerable a huelgas, incendios, inundaciones, etc. Si cada ubicación ofrece una línea entera de productos, entonces no se pueden realizar economías de escala.
10. Importancia del uso de mecanización, automatización robótica	Requiere una elevada inversión de capital. Reduce la flexibilidad. Puede afectar las relaciones laborales. Hace que el mantenimiento sea incluso más crucial.
11. Importancia de la estabilidad de empleo	Satisface las necesidades de seguridad de los empleados y puede desarrollar la lealtad de los empleados. Ayuda a atraer y retener a empleados muy especializados. Quizá requiera la revisión de las decisiones de si se debe producir o comprar, el uso de tiempos muertos, los inventarios y los subcontratistas conforme fluctúa la demanda.
Tomado de <i>Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing</i> , segunda edición, de J. Dilworth. Derechos© 1983 de Random House, Inc. Reproducido con autorización de Random House, Inc.	

6. El área de investigación y desarrollo

La quinta área importante de las operaciones internas que se debe estudiar para conocer fuerzas y debilidades específicas es las de Investigación y Desarrollo (I y D). Hoy muchas empresas no realizan nada de I y D, aun cuando la supervivencia de muchas otras compañías depende de sus actividades de I y D. Sobre todo, las empresas que siguen una estrategia para desarrollar productos necesitan tener una clara orientación hacia la I y D. La tabla 5-6 contiene información de I y D de diez industrias estadounidenses en 1992. Nótese que, en promedio, las empresas del ramo de la salud dedican mayor cantidad de dinero en I y D como porcentaje de sus ingresos, mientras que las compañías del ramo de los alimentos gastan la cantidad más baja.

Las organizaciones invierten en I y D porque piensan que esta inversión les conducirá a productos o servicios superiores y les brindará una ventaja competitiva. El gasto para investigación y desarrollo pretende poder desarrollar productos nuevos antes de que lo hagan los competidores, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de producción para reducir costos.

Un artículo escrito recientemente subraya que hoy la administración eficaz de la función de I y D requiere una asociación estratégica y operativa entre I y D y todas las demás funciones vitales del negocio. El espíritu de asociación y confianza recíprocas entre el director general y el director de I y D salta a la vista de las empresas mejor organizadas. Los directivos de estas empresas exploran, evalúan y deciden juntos el qué, el cuándo, el por qué y el cuánto de I y D. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas asociadas con las actividades de I y D se discuten y comparten en forma abierta. La misión global de la I y D, por consiguiente, ha extendido su base y ahora incluye apoyar a los negocios existentes, ayudar a lanzar negocios nuevos, desarrollar productos nuevos, mejorar la calidad de los productos, elevar la eficiencia de producción y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la compañía.

Hoy, las empresas mejor administradas pretenden organizar las actividades de I y D de tal manera que se acabe con el aislamiento de I y D del resto de la compañía y se propicie un espíritu de compañerismo entre los gerentes de I y D y otros gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de I y D se deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información. El proceso de la administración estratégica facilita este enfoque interfuncional para administrar la función de I y D.

Cuando se adquiere una compañía es frecuente que se recorte o suprima el departamento de I y D porque resulta "redundante". Por ejemplo, cuando General Electric adquirió RCA, vendió los laboratorios de investigación de RCA a SRI Internacional. La proliferación de funciones, adquisiciones y absorciones en Estados Unidos es uno de los motivos que justifican el temor de los pronosticadores en el sentido de que el total de gasto para I y D en Estados Unidos seguramente disminuirá. Otras tendencias preocupantes son el floreciente déficit comercial, el debilitamiento de la competitividad y el veloz aumento de los costos de I y D. Los recortes en I y D perjudicarían virtualmente a todos los tipos de estrategia en el desarrollo de productos.

Tabla 24. Información sobre el gasto para I y D en empresas estadounidenses

Industria	Total de Gasto Para I y D 1992 Contra 1991 (%Cambio)	Total de Gasto para I y D Como Porcentaje de las Ventas
Química	+06	4.3
Salud	+18	9.7
Eléctrica	+07	6.0
Manufacturera	+08	3.0
Alimentos	+08	0.7
Tiempo libre	+08	5.7
Equipo para oficina	+06	8.4
Automotriz	+07	4.0
Aeroespacial	+16	4.4
Telecomunicaciones	-03	3.1
Todas las industrias en 1992	+07	3.7

Fuente: Adaptado de *Business Week*, 28 de junio de 1993, p. 105.

I y D interna y externa. La distribución de los costos entre las actividades de I y D varía de acuerdo con la compañía y la industria, pero por regla general el total de costos para I y D no supera los costos de inicio de producción y marketing. Los enfoques más usados para determinar las acciones presupuestales para I y D son cuatro: (1) financiar la mayor cantidad posible de propuestas de proyectos, (2) usar un método con base en porcentajes de ventas, (3) presupuestar más o menos la misma cantidad que gastan los competidores en I y D o (4) decidir cuántos productos nuevos de éxito se necesitan y trabajar hacia atrás para calcular la inversión requerida para I y D.

La I y D puede adoptar dos formas básicas en una organización: (1) I y D interna, en cuyo caso una organización cuenta con su propio departamento de I y D y (2) I y D por contrato, en cuyo caso la empresa contrata investigadores independientes u organizaciones independientes para que desarrollen productos específicos. Muchas compañías utilizan las dos formas para desarrollar productos nuevos. Por ejemplo Grumman Corporation gasta alrededor de la mitad de su presupuesto para I y D de 200 millones de dólares internamente y la otra mitad externamente. Una propuesta muy usada para obtener ayuda externa para la I y D es constituir una empresa de riesgo compartido con otra empresa. Las fuerzas (capacidades) y las debilidades (limitaciones) de la I y D desempeñan un papel central para formular estrategias y para ponerlas en práctica.

La mayor parte de las empresas sólo pueden desarrollar en forma continua productos nuevos y mejorados debido a los cambios de las necesidades y gustos de los consumidores, las nuevas tecnologías, la brevedad de los ciclos de vida del producto y el aumento de la competencia nacional y extranjera. La falta de ideas para productos nuevos, el aumento de competencia global, el aumento de la segmentación de los mercados, la fuerza de los grupos especiales de interés y el aumento de la regulación gubernamental son varios de los factores que hacen que el desarrollo exitoso de productos nuevos resulte cada vez más difícil, costoso y arriesgado. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno de cada 10,000 medicamentos creados en el laboratorio termina en los anaques de las farmacias. Scarpelo, Boulton y Hofer señalan que diferentes estrategias requieren diferentes capacidades para I y D:

El punto focal de las actividades de I y D puede variar enormemente dependiendo de la estrategia competitiva de la empresa. Algunas corporaciones tratan de ser líderes del mercado e innovadoras de productos nuevos, mientras que otras se contentan con ser seguidoras en el mercado y desarrollar productos actualmente existentes. Las capacidades básicas que se requieren para sustentar estas estrategias variarán, dependiendo de que la I y D se convierta, o no, en la fuerza motora de la estrategia competitiva. En los casos donde la introducción de productos nuevos es la fuerza motora de la estrategia, las actividades de I y D deben ser muchas. La unidad de I y D debe, en tal caso, tener capacidad para presentar conocimientos científicos y tecnológicos, explotar dichos conocimientos y manejar los riesgos ligados a las ideas, los productos, los servicios y los requisitos de producción

7. El área de sistemas de información computarizada

La información liga a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Evaluar las fuerzas y debilidades internas de una empresa en cuanto a sus sistemas de información es una dimensión determinante de una auditoría interna. El lema de la compañía Mitsui, una enorme comercializadora japonesa es: "La información es el líquido vital de la compañía." Una red de satélite conecta las 200 oficinas de Mitsui en el mundo.

El propósito del sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la empresa mejorando la calidad de las decisiones gerenciales. Un sistema eficaz de información, por tanto, reúne, clasifica, guarda, resume y presenta información de tal manera que responda a interrogantes de importancia de las operaciones y las estrategias. El fondo de un sistema de información es una base de datos que contiene el tipo de registros y datos que le resultan importantes a los gerentes.

Un sistema de información computarizada recibe su materia prima de la evaluación interna y externa de la organización. Reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, sí como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran en forma que puedan apoyar la toma de decisiones de los gerentes.

Un sistema de información computarizada tiene un flujo lógico de material, es decir, los datos entran en el sistema y se transforman en productos. los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos.

Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para el análisis y una base de datos. Algunas personas piensan en los sistemas de informática a partir de la aparición de la computadora; sin embargo, los historiadores han seguido la pista de los registros y procesamientos de datos manual hasta los comerciantes de Babilonia, es decir 3500 a.C. los beneficios de un buen sistema de información incluyen un mejor entendimiento de las funciones del negocio, mejor comunicación, toma de decisiones más informada, análisis de problemas y mejor control.

Como las organizaciones son cada vez más complejas, descentralizadas y extendidas globalmente, la función de los sistemas de información computarizados tienen cada vez mayor importancia. El avance se ha acelerado gracias a que los precios de las computadoras han bajado y su poder ha aumentado. Obtener y evaluar la información tiene sus costos y beneficios, lo mismo que cuando se obtiene y evalúa maquinaria o propiedades. A

semejanza de la maquinaria, la información puede quedar obsoleta y se debe eliminar del sistema. Un sistema eficaz de información es como una biblioteca, donde se reúnen, se clasifican y se archivan datos que usarán los gerentes de toda la organización. Los sistemas de información son un recurso estratégico muy importante, porque vigilan los cambios del ambiente, identifican las amenazas de la competencia y ayudan a poner en práctica, evaluar y controlar las estrategias.

En verdad estamos viviendo la era de la información. Las empresas que tengan sistemas de información de poca capacidad son débiles y tendrán una desventaja competitiva. Por otra parte, los sistemas de información fuertes permiten a las empresas establecer competencias distintivas en otras áreas. Por ejemplo, la producción con costos bajos y el buen servicio al cliente pueden depender de un buen sistema de información.

Hace poco, Watson y Rainer encontraron que los sistemas de información para ejecutivos proporcionan apoyo gerencial en seis áreas clave: correo electrónico, acceso a noticias externas, acceso a base de datos externas, procesamiento de textos, hojas de cálculo y archivos automatizados. Un buen sistema de información para ejecutivos presenta información en forma de gráficos, columnas y textos. La capacidad para hacer gráficos se necesita para facilitar en el análisis rápido de las condiciones y tendencias corrientes; las tablas presentan mayor detalle y permiten el análisis de variaciones; la información de textos añade interpretaciones y detalles de los datos.

El intercambio electrónico de datos (IED) puede representar una fuerza o debilidad del sistema de informática de una empresa. El IED ofrece el intercambio electrónico de contratos y documentos entre socios comerciales. Los analistas esperan que, para 1995, más de 400,000 compañías de todo el mundo estarán usando el IED en forma directa o indirecta.

El software para la planificación estratégica. Hoy se habla de que la revolución de las computadoras es de la misma magnitud que la revolución industrial. En la actualidad, las computadoras son cosa común en casi todos los empleados administrativos y profesionales de la industria, el gobierno y la academia. La proliferación de las computadoras ha ayudado mucho a la administración estratégica, porque es posible diseñar productos de software que refuercen la participación y proporcionen integración, uniformidad, análisis y economía. El software para la planificación estratégica puede permitir que las empresas lleguen a la base de información de casi todos los miembros de la empresa. Existe una serie de productos de software al alcance de todos para la planificación estratégica, diseñados para capacitar y ayudar a los administradores con la planificación estratégica, entre ellos Business Advantage, Business Simulator, SUCCESS, ANSPAN-A, Strategy!, CheckMATE, EXCEL, STRATPAC, SIMPLAN, REVEAL, COSMOS y BASICS P-C.

Sin embargo, algunos sistemas de apoyo para las decisiones estratégicas son demasiado complicados, caros o limitados como para ser usados con facilidad por los gerentes de una empresa. Esto es lamentable porque el proceso de la administración estratégica debe ser un "proceso de todos" para que tenga éxito. ¡La mayoría hace la diferencia! Por tanto, el software para la planificación estratégica debe ser sencillo y simple. La sencillez permite la amplia participación de todos los administradores de una empresa y la participación en esencial para la buena aplicación de la estrategia.

Un producto de software para la planificación estratégica que ofrece a los administradores y ejecutivos un enfoque sencillo y eficaz para desarrollar estrategias organizacionales es CheckMATE. Este programa para computadoras personales, compatible con IBM, efectúa análisis de planificación y genera estrategias que podría seguir una empresa. CheckMATE incorpora las técnicas más modernas de la planificación estratégica. El usuario no requiere experiencia con computadoras ni conocimientos de la planificación estratégica. Por tanto CheckMATE propicia la comunicación, el entendimiento, la creatividad y las ideas y las ideas avanzadas entre sus usuarios.

CheckMATE no es un programa de hojas de cálculo ni una base de datos; es un instrumento estructurado con lluvia de ideas que refuerza la participación en la planificación estratégica. Una fuerza central del software CheckMATE para la planificación estratégica es su sencillez y su enfoque participativo. Se hacen al usuario las preguntas adecuadas, se registran las respuestas, se asimila la información y se imprimen los resultados. Las personas pueden trabajar con el software en forma independiente y después desarrollar recomendaciones mancomunadas para la empresa.

El software CheckMATE usa las matrices analíticas más modernas de la planificación estratégica para generar estrategias alternativas que podría seguir una empresa. Los procedimientos analíticos concretos que incluye el programa CheckMATE son análisis de Planificación estratégica y Evaluación de la acción (SPACE), análisis de amenazas-opportunidades-debilidades-fuerzas (TOWS), análisis interno-externo (IE) y análisis de matriz de grandes estrategias.

8. Listas de verificación de la auditoría interna

Las listas de preguntas que se incluyen en esta sección pueden servir para detectar fuerzas y debilidades específicas en el área funcional de una empresa. La respuesta negativa a una pregunta cualquiera podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente variarían según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad. Las respuestas

afirmativas o con un sí terminante a las preguntas de la lista sugieren fuerzas potenciales. Las preguntas incluidas en la tabla 5-7 no incluyen todas las posibilidades, pero pueden facilitar una auditoría interna.

Tabla 25. Lista de verificación para una auditoría interna

<p>Administración</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? 2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? 3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía? 4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? 5. ¿Es la estructura de la organización apropiada? 6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? 7. ¿Es alto el ánimo de los empleados? 8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? 9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? <p>Marketing</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? 2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores? 3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? 4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? 5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? 6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? 7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio a clientes? 8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? <p>Marketing</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? 10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación? 11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuada? <p>Finanzas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? 2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? 3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo? 4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? 5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? 6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? 7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? 8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados? <p>Producción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensamblajes? 2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? 3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios? 4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? 5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? 6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? <p>Investigación y Desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para I y D? ¿Son adecuadas? 2. ¿Si se usan empresas externas de I y D, ¿Tienen éstas costos efectivos? 3. ¿Está bien preparado el personal de I y D de la organización? 4. ¿Están bien asignados los recursos para I y D? 5. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información? 6. ¿Es eficaz la comunicación entre I y D y otras unidades de la organización? 7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? <p>Sistemas de Información Computarizados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? 2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? 3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información? 4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información? 5. ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa? 6. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? 7. ¿Es fácil usar el sistema de información? 8. ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas? 9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación de cómputo a los usuarios del sistema de información? 10. ¿Se mejora constantemente el contenido y la facilidad de uso del sistema de información de la empresa?

9. La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

La tabla siguiente contiene un ejemplo de una matriz EFI. Nótese que las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para I y D y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

Tabla 26. Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas				
1.	Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2.	Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3.	La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4.	Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5.	La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades				
1.	Demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2.	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3.	Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4.	El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5.	Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total		1.00		2.80

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

V. El proceso de formulación de estrategias

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Este capítulo presenta algunos conceptos importantes que pueden servir a los estrategas para generar alternativas viables, evaluar dichas alternativas y elegir un curso concreto de acción. Se describen aspectos del comportamiento de la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social. Se describen algunos instrumentos modernos para formular estrategias y se explica el papel que corresponde al consejo de directores.

A. La naturaleza del análisis y la elección de estrategias

Este capítulo se concentra en las formas de establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. El análisis y la selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene de la empresa, sumados a la información de las auditorías externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Salvo que la empresa enfrentara una situación desesperada, es probable que las estrategias alternativas representen pasos paulatinos que la llevarán de su posición presente a una posición futura deseada. Por ejemplo, Kindercare Learning Centers sigue la estrategia de abrir cien centros nuevos al año, expandiéndose así desde los mercados presentes a áreas nuevas. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa; son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y ¡parten de ellas!

1. El proceso para generar y elegir estrategias.

Los estrategas nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y una cantidad infinita de caminos para ponerlas en práctica. Por consiguiente, se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar las ventajas, las desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios de estas estrategias. Esta sección explica el proceso que usan muchas empresas para determinar una serie adecuada de estrategias alternativas.

Identificar y evaluar las estrategias alternativas debe implicar a muchos de los gerentes y empleados que previamente armaron el enunciado de la misión de la organización, realizaron la auditoría externa y ejecutaron la auditoría interna. El proceso debe incluir a representantes de cada uno de los departamentos y divisiones de la empresa, al igual que de las demás actividades para formular estrategias. Recuerde que la participación le ofrece una magnífica oportunidad a los gerentes y empleados para entender bien lo que está haciendo la empresa y por qué, así como para comprometerse a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos. Todos los que participen en las actividades para analizar y elegir estrategias deben tener a la mano la información de las auditorías interna y externa. Esta información, sumada al enunciado de la misión de la empresa, ayudará a que los participantes cristalicen en su mente las estrategias particulares que, en su opinión, brindarán más beneficios a la empresa. En este proceso de razonamiento se debe propiciar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o en una serie de juntas. Las estrategias propuestas se deben llevar por escrito. Cuando todas las estrategias viables identificadas por los participantes hayan sido presentadas y entendidas, entonces los participantes deben clasificar las estrategias por orden de su atractivo, con:

- 1 = No se debe poner en práctica,
- 2 = Se podría poner en práctica,
- 3 = Se debería poner en práctica
- 4 = Se debe poner en práctica.

Este proceso producirá una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia que refleja la opinión colectiva del grupo.

B. Los objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Cada vez hay más empresas que reconocen que para establecer objetivos y estrategias a largo plazo se requiere un proceso de toma y daca. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo. Así pues, el modelo de la administración estratégica ilustra, con flechas que siguen diversas direcciones, la relación simbiótica entre el establecimiento de los objetivos y el diseño de las estrategias. Los objetivos se van cristalizando conforme se formulan y seleccionan las estrategias viables.

1. La naturaleza de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones. Éstos son una medida importante para el desempeño gerencial. Muchos practicantes y académicos atribuyen una parte significativa de la caída de la competitividad de la 'industria estadounidense a la orientación de los gerentes de Estados Unidos que prefieren las estrategias a corto plazo y no a largo plazo. Arthur D. Little dice que hoy los bonos o las recompensas por méritos que se pagan a los gerentes se deben basar más en los objetivos y las estrategias a largo plazo. La tabla siguiente contiene un marco general para relacionar los objetivos con la evaluación del desempeño. Una organización concreta podría adaptar estos lineamientos para satisfacer sus necesidades, pero tanto los objetivos a largo plazo como los anuales deben tener incentivos.

Tabla 27. Diversas medidas del desempeño por nivel organizacional

Nivel organizacional	Base para el bono anual organizacional
Corporación	75% basado en objetivos a largo plazo
	25% basado en objetivos anuales
Divisional	50% basado en objetivos a largo plazo
	50% basado en objetivos anuales
Funcional	25% basado en objetivos a largo plazo
	75% basado en objetivos anuales

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad son vitales para el éxito por muchas razones. En primer lugar, los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización. Además, sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares. La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación. Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización. Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa. Asimismo, marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización. Una organización, sin objetivos a largo plazo, estaría dando bandazos sin sentido, ¡rumbo a un fin desconocido! Es difícil suponer que una organización o persona pueden alcanzar el éxito sin tener objetivos claros. El éxito rara vez se da por accidente; por el contrario, es más bien el resultado de un trabajo arduo y dirigido a alcanzar ciertos objetivos.

2. Administrar sin objetivos.

Un conocido educador dijo en cierta ocasión: "Si piensa que la educación sale cara, dele una probadita a la ignorancia". Esta idea se puede aplicar al establecimiento de objetivos. Los estrategas deben evitar los siguientes caminos alternativos para "administrar sin objetivos".

a) Administrar por extrapolaciones.

Se adhiere al principio "si no está roto, no lo arregle". Esta idea implica seguir haciendo más o menos lo mismo y de la misma manera, porque las cosas marchan bien.

b) Administrar por crisis.

Se basa en la idea de que la verdadera medida de un estrategia realmente bueno es su capacidad para resolver problemas. Como las crisis y los problemas son tantos que alcanzan para todo el mundo y todas las

organizaciones, los estrategas deben invertir su tiempo y su energía creadora en resolver los problemas más apremiantes del día. Administrar por crisis, de hecho, es una forma de reaccionar y no de actuar, dejando que las circunstancias dicten el qué y el cuándo de las decisiones administrativas.

c) Administrar por ideas subjetivas.

Se basa en el concepto de que no existe un plan general que indique qué hacer ni qué camino seguir; sólo haga su mejor esfuerzo para hacer lo que usted considera que se debe hacer. En pocas palabras, "ocúpese de lo suyo, haciéndolo lo mejor posible" (en ocasiones se llama "el enfoque misterioso para la toma de decisiones" porque los subalternos tienen que suponer qué está ocurriendo y por qué).

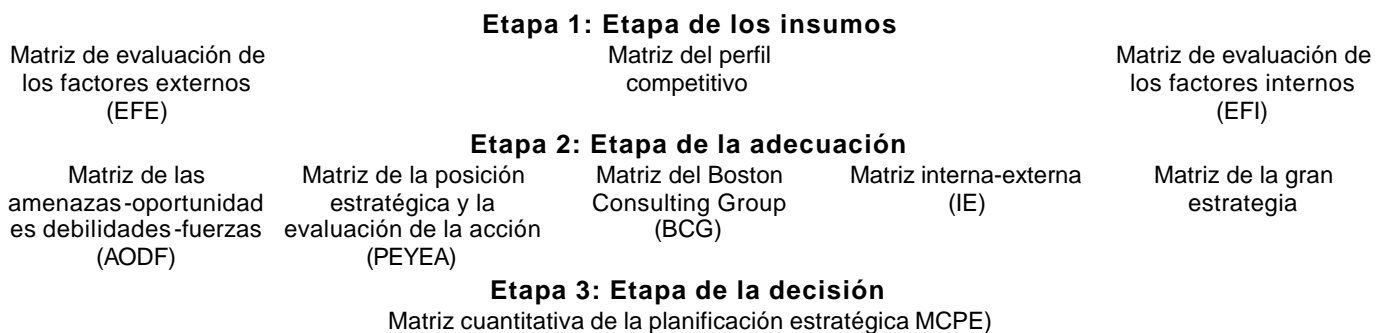
d) Administrar por esperanzas.

Se basa en el hecho de que el futuro está lleno de incertidumbres y de que si tratamos de triunfar pero no lo logramos, entonces acariciamos la esperanza de que nuestro segundo (o tercer) intento sí triunfen. Las decisiones se pronostican con la esperanza de que funcionen y de que los buenos tiempos están por llegar, sobre todo si la suerte y la fortuna nos sonríen.

C. Un marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias



1. Etapa 1: De los insumos.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

2. Etapa 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

3. Etapa 3: De la decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y

propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

D. La etapa de los insumos

Los procedimientos para elaborar una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo se presentaron en los dos capítulos anteriores. La información obtenida de estas tres matrices proporciona insumos básicos para las matrices de adecuación y de la decisión que se describen más adelante, en este mismo capítulo.

Los instrumentos para obtener información imponen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias. Tomar decisiones "menores" en las matrices para obtener información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos permite a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones adecuados.

E. La etapa de la adecuación

En ocasiones, la estrategia se define como la "adecuación" que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas... y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- La matriz AODF,
- La matriz PEYEA,
- La matriz del BCG,
- La matriz IE y
- La matriz de la gran estrategia.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables. Por ejemplo, una empresa que tiene demasiado capital de trabajo (una fuerza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento anual de 40 por ciento registrada por la industria aeroespacial (una oportunidad externa) para adquirir una empresa de la industria aeroespacial. Este ejemplo demuestra una adecuación simple de uno a uno. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas. La tabla siguiente ilustra el concepto básico de la adecuación.

Tabla 28. Cómo realizar la adecuación de los factores internos y externos para formular estrategias alternativas

Factor interno clave		Factor externo clave		Estrategia resultante
Exceso de capacidad de trabajo (fuerza interna)	+	Crecimiento anual del 20% en la industria de cablevisión (oportunidad externa)	-	Adquirir Visioncable, Inc
Insuficiencia de capacidad (debilidad interna)	+	Salida de la industria de dos de competidores extranjeros importantes (oportunidad externa)	-	Perseguir integración vertical comprando instalaciones de la competencia
Gran experiencia en I y D (fuerza interna)	+	Cantidad decreciente de adultos jóvenes (amenaza externa)	-	Desarrollar productos: nuevos para adultos con más años

Cualquier organización, sea militar, orientada a productos, orientada a servicios, gubernamental o incluso deportiva, debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables.

1. La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF).

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz AODF. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Ilustración 8. La matriz AODF para la formulación de estrategias.

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	1.	1.
	2. Anotar las fuerzas	2. Anotar las debilidades
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1.	1.	1. Superar las debilidades
2. Anotar las oportunidades	2. Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	2. aprovechando las oportunidades
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1.	1.	1.
2. Anotar las amenazas	2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas	2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Nótese a que la matriz AODF cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (las celda superior de la izquierda). Las

cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz AODF se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores! No todas las estrategias desarrolladas en una matriz AODF, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación. La ilustración siguiente contiene un ejemplo de una matriz AODF para una compañía del ramo de los alimentos.

Ilustración 9. La matriz AODF para Campbell Soup Company.

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. El Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena 4. El Nuevo sistema de información computarizado 5. La participación en el mercado ha aumentado a 24 % 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se han resuelto demandas legales 2. La capacidad de la planta ha bajado a 74 % 3. Falta de un sistema de administración estratégica 4. Los gastos de investigación y desarrollo han aumentado 31 % 5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación de Europa Occidental 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos 3. Economías de libre mercado naciendo en Asia 4. La demanda de sopas aumenta 10 % al año 5. Tratado de libre comercio EEUU, Canadá y México 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F₁, F₅, O₁) 2. Construir planta manufacturera en México (F₂, F₅, O₅) 3. Desarrollar sopas nuevas y saludables (F₃, O₃) 4. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (F₁, F₅, O₃) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D₃, O₁) 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Asia (D₁, O₂, O₄)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los ingresos por alimentos sólo están incrementando 1 % al año 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet de Conagra encabezan el mercado con una participación del 27.4 % 3. Economías inestables de Asia 4. Las latas de latón no son biodegradables 5. Valor bajo del dólar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F₁, F₅, A₂) 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F₁, F₅, A₂) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones europeas poco rentables (D₃, A₃, A₅) 2. Diversificarse con alimentos aparte de sopas (D₅, A₁)

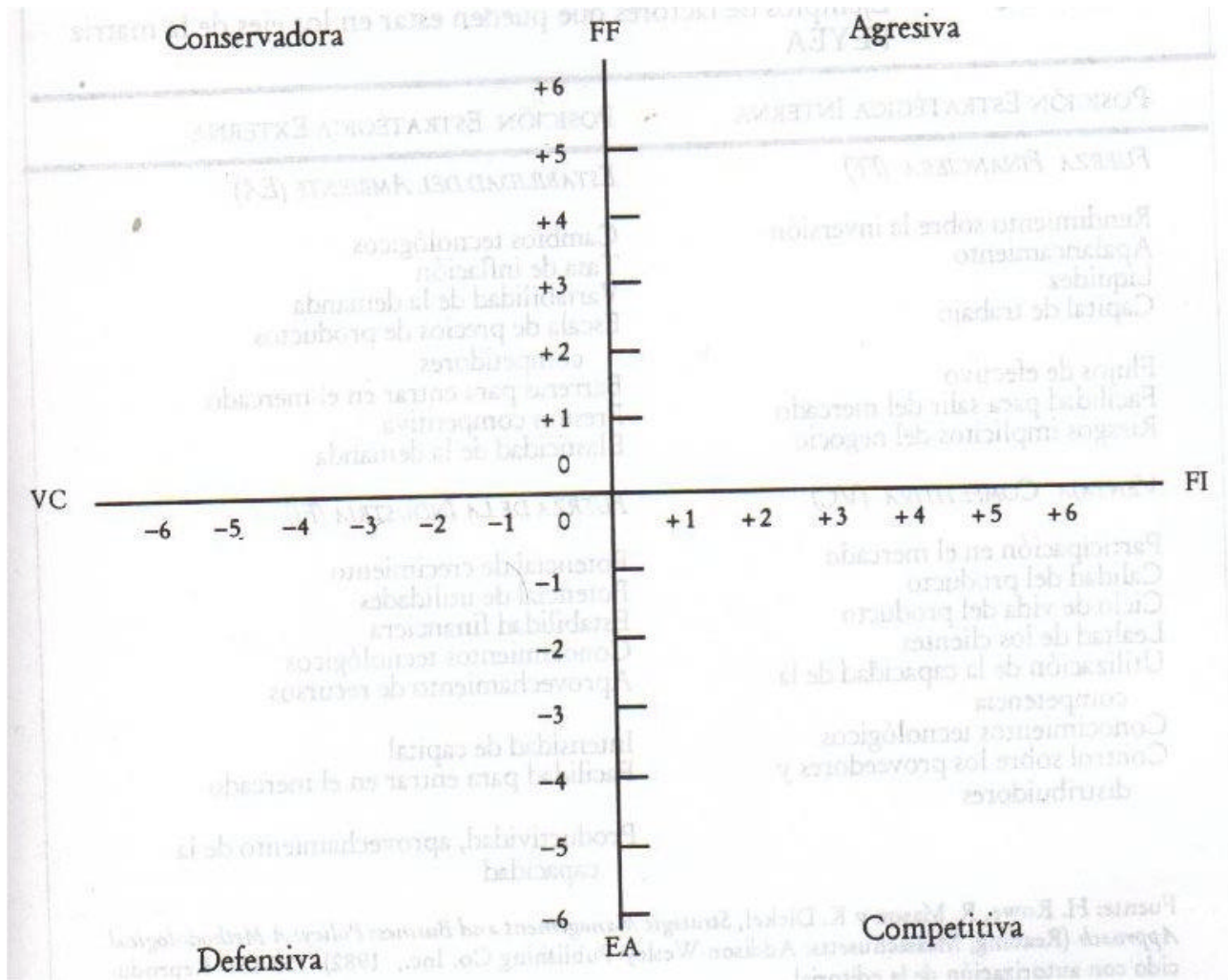
Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el capítulo relativo a las estrategias en acción, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores clave, internos y externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para distribuir sus propios productos (fuerza interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (amenaza externa), entonces la integración hacia delante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene demasiada capacidad de producción (debilidad interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (amenaza externa), entonces la diversificación concéntrica puede

ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz AODF. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.³

2. La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Ilustración 10. La matriz PEYEA



Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla siguiente contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

³ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 199-202.

a) Pasos para preparar una matriz PEYEA

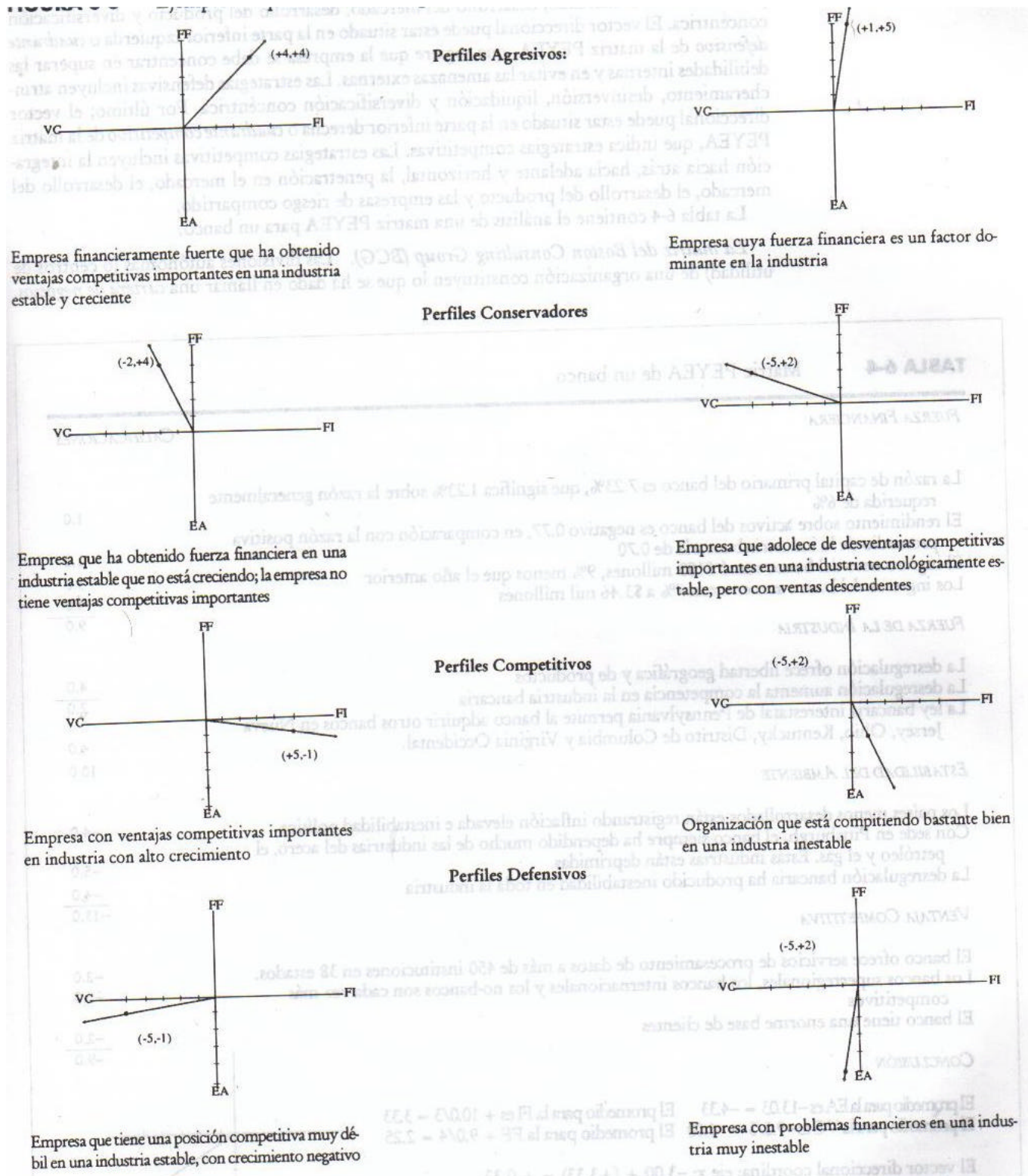
1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje "x" y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje "y" y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto "xy".
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 29. Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad
Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.	
Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.	

La ilustración siguiente contiene algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el *cuadrante agresivo* de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa. Como se señala en el cuadro Perspectiva global, el vector PEYEA de la cerveza Coors se ubica en el cuadrante agresivo y la empresa tiene la estrategia de aumentar notoriamente sus exportaciones.

Ilustración 11. Ejemplos de perfiles de estrategias



El vector direccional puede aparecer en el *cuadrante conservador* (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiado riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o *cuadrante defensivo* de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la

parte inferior derecha o *cuadrante competitivo* de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. La tabla siguiente contiene el análisis de una matriz PEYEA para un banco.

Tabla 30. El análisis de una matriz PEYEA para un banco.

	Calificaciones
Fuerza financiera	
La razón de capital primario del banco es 7.23%, que significa 1.23% sobre la razón generalmente requerida de 6%	1.0
El rendimiento sobre activos del banco es negativo 0.77, en comparación con la razón positiva promedio de la industria bancaria de 0.70	1.0
El ingreso neto del banco sumó 183 millones, 9% menos que el año anterior	3.0
Los ingresos del banco aumentaron 7% a \$3.46 mil millones	4.0
	9.0
Fuerza de la industria	
La desregulación ofrece libertad geográfica y de productos	4.0
La desregulación aumenta la competencia en la industria bancaria	2.0
La ley bancaria interestatal de Pennsylvania permite al banco adquirir otros bancos en Nueva Jersey, Ohio, Kentucky, Distrito de Columbia y Virginia Occidental.	4.0
	10.0
Estabilidad del ambiente	
Los países menos desarrollados están registrando inflación elevada e inestabilidad política	-4.0
Con sede en Pittsburgh, el banco siempre ha dependido mucho de las industrias del acero, el petróleo y el gas. Estas industrias están deprimidas.	-5.0
La desregulación bancaria ha producido inestabilidad en toda la industria	-4.0
	-13.0
Ventaja competitiva	
El banco ofrece servicios de procesamiento de datos a más de 450 instituciones en 38 estados.	-2.0
Los bancos superregionales, los bancos internacionales y los no-bancos son cada vez más competitivos	-5.0
El banco tiene una enorme base de clientes	-2.0
	-9.0
Conclusión	
El promedio para la EA es $-13.03 = -4.33$	El promedio para la FI es $+ 10.0/3 = 3.33$
El promedio para la VC es $-9.0/3 = -3.00$	El promedio para la FF es $+ 9.0/4 = 2.25$
El vector direccional coordina: eje x: $-3.00 + (+3.33) = + 0.33$	
eje y: $-4.33 + (+ 2.25) = -2.08$	
El banco debe seguir estrategias de tipo competitivo	

3. La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una *cartera de negocios*.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. *la matriz del Boston Consulting Group (BCG)* y *la matriz interna-externa (YE)* han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje *x*. Punto medio del eje *x* se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje *y* representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje *y* pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes *x* y *y*, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

a) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

La figura 6-7 contiene un ejemplo de una matriz del BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

(1) Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

(2) Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

(3) Las vacas de dinero

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

(4) Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un

movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

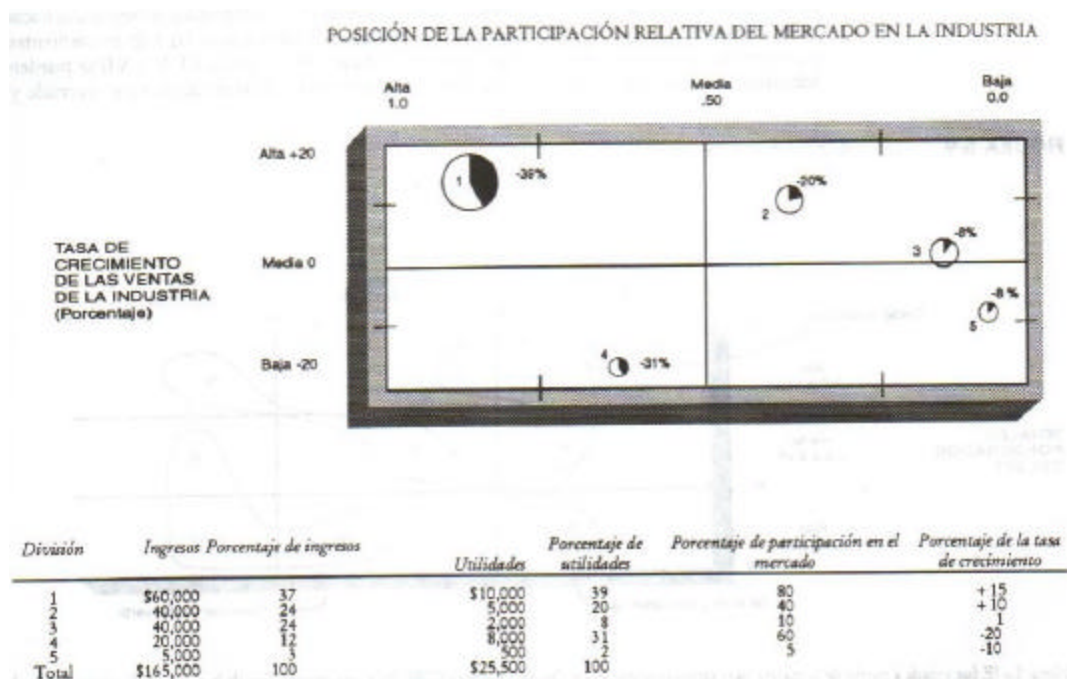
Ilustración 12. Matriz del BCG



La figura 6-8 contiene un ejemplo de una matriz del BCG que ilustra una organización compuesta por cinco divisiones, con ventas anuales de entre 5,000 dólares a 60,000 dólares. La división I registra el mayor volumen de ventas, por lo que el círculo que representa a esa división es el mayor de la matriz. El círculo correspondiente a la división 5 es el más pequeño pues su volumen de ventas (5,000 dólares) es el menor de todas las divisiones. Las tajadas de los círculos revelan el porcentaje de las utilidades de la empresa que corresponden a cada división. Como se puede ver, la división 1 contribuye con el mayor porcentaje de las utilidades, 39%. Nótese que en este diagrama la división 1 está considerada una estrella, la división 2 es un interrogante, la división 3 también es un interrogante, la división 4 es una vaca de dinero y la división 5 es un perro.

La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca de dinero, perro o interrogante es una simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

Ilustración 13. Ejemplo de una matriz del BCG



4. La matriz interna-externa (IE)

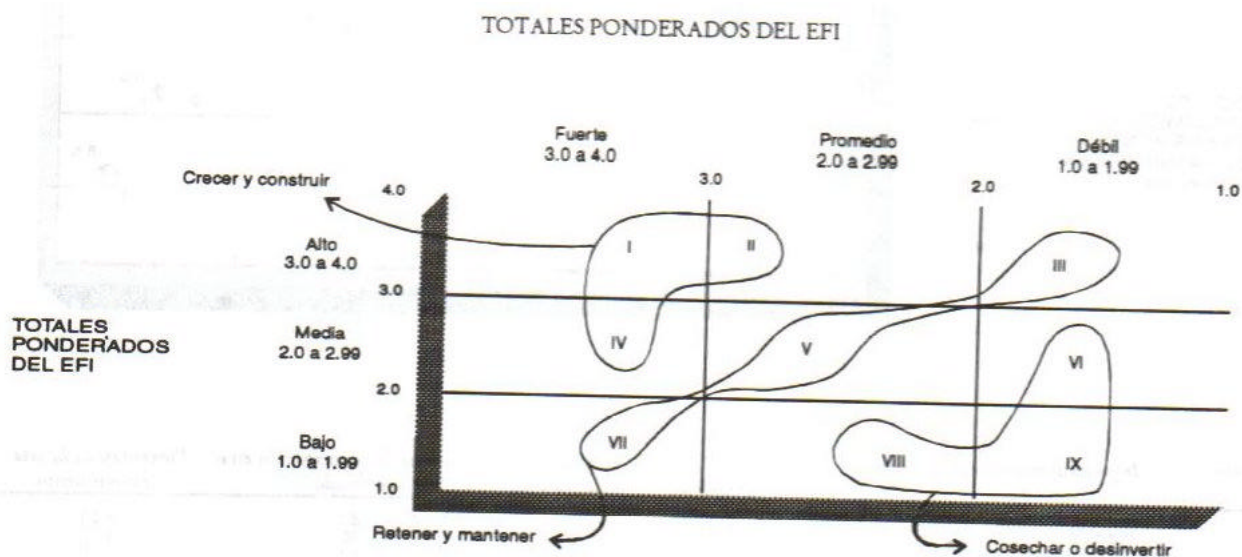
La *matriz interna-externa* coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, como se ilustra en la figura 6-9. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Ilustración 14. La matriz interna-externa (IE)



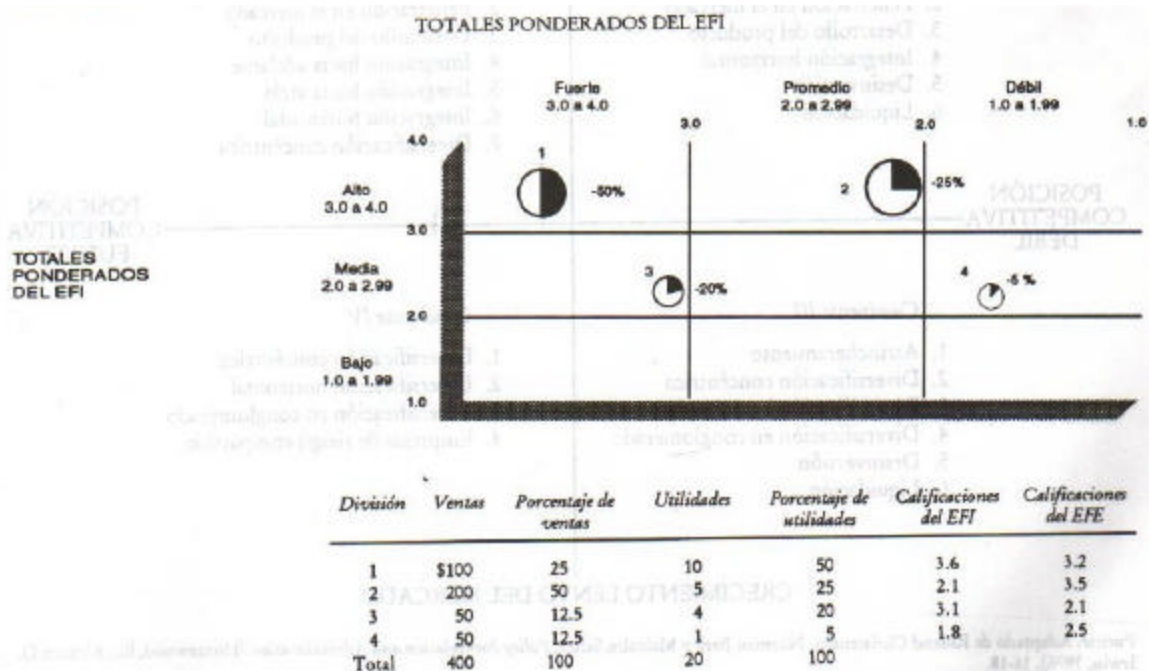
La figura 6-10 contiene un ejemplo de una matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y construir” son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a “Cosechar o despojarse”. La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y, por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1 contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la tajada más grande del porcentaje.

5. La matriz de la gran estrategia

Además del a matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la *matriz de la gran estrategia* se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. Como lo ilustra la figura 6-11, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la Perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

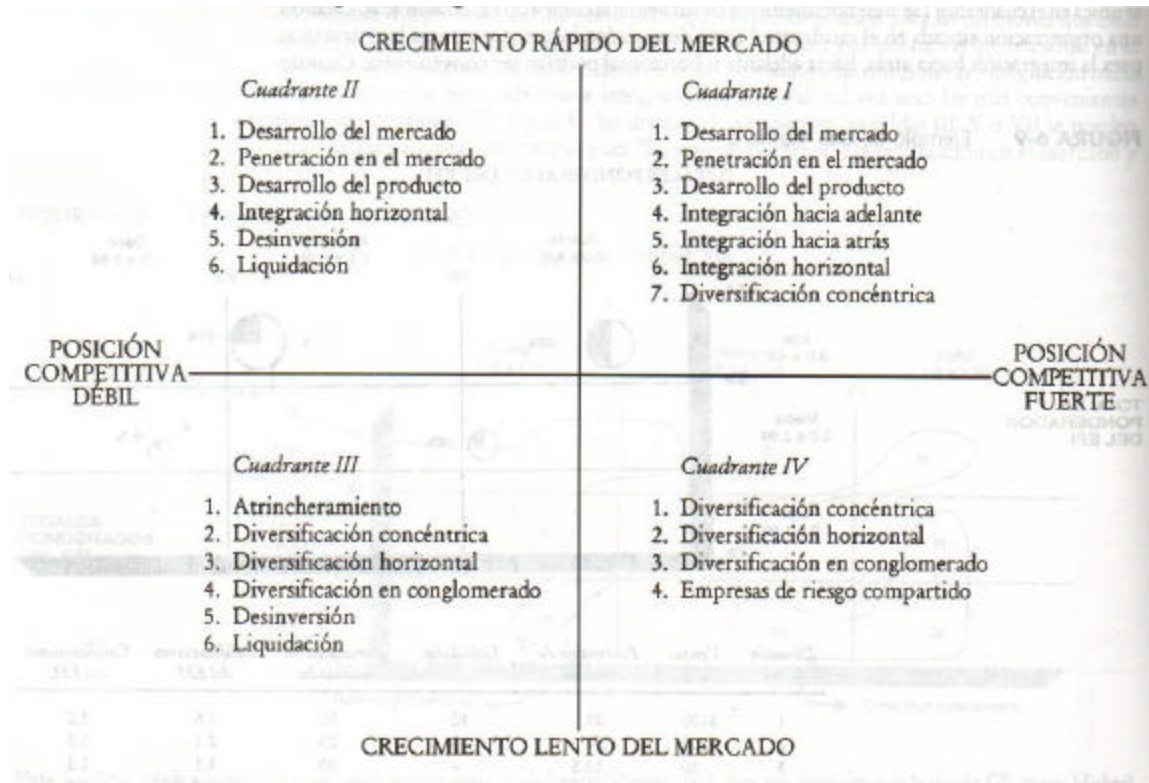
Ilustración 15. Ejemplo de una matriz IE



Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Ilustración 16. La matriz de la gran estrategia



Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

F. La etapa de la decisión

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables. Como se dijo anteriormente, en este mismo capítulo, los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una lista de las "mejores" estrategias por orden de importancia.

1. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida

directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategias deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrico, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita. Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

La tabla siguiente contiene una MCPE para Campbell Soup Company. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MCPE: los factores clave, las alternativas estratégicas, los pesos, las calificaciones del atractivo, las calificaciones del atractivo total y el total de la suma de calificaciones del atractivo. Los tres términos nuevos recién presentados - (1) las calificaciones del atractivo, (2) las calificaciones del atractivo total y (3) el total de la suma de calificaciones del atractivo - se definen y explican a continuación en forma de los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE.

a) Pasos necesarios para elaborar una MCPE

- Paso 1 Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
- Paso 2 Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Paso 3 Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Paso 4 Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es

atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5 Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6 Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Tabla 32. MCPE para una compañía del ramo de los alimentos

Factores críticos para el éxito		Estrategias alternativas			
		Empresa de riesgo compartido en Europa		Empresa de riesgo compartido en Asia	
	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
1. Unificación de Europa Occidental	.10	4	.40	2	.20
2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentos	.15	3	.45	3	.45
3. Economías de libre comercio naciendo en Asia	.10	2	.20	4	.40
4. Demanda de sopas aumenta 10% al año	.15	3	.45	3	.60
5. TLC México - EUA	.05	-	-	-	-
Amenazas					
1. Ingresos de alimentos sólo aumentan 1% al año	.10	3	.30	3	.30
2. Alimentos preparados Banquet de ConAgra encabezan el mercado con participación del 27.4%	.05	-	-	-	-
3. Economías inestables en Asia	.10	4	.40	1	.10
4. Envases de latón no son biodegradables	.05	-	-	-	-
5. Valor bajo del dólar	.15	4	.60	2	.30
Fuerzas					
1. Utilidades aumentaron 30%	.10	3	.30	3	.30
2. Nueva división para América del Norte	.10	-	-	-	-
3. Nuevas sopas saludables tienen éxito	.10	4	.40	2	.20
4. Participación del mercado de los alimentos preparados Swansón ha subido a 25.1%	.05	3	.15	3	.15
5. Una quinta parte de los bonos de los gerentes se basan en los resultados generales de la corporación	.05	-	-	-	-
6. Aprovechamiento de la capacidad pasó de 60% a 80%	.15	3	.45	3	.45
Debilidades					
1. Ventas de Pepperidge Farm han caído 7%	.05	-	-	-	-
2. Costo de reestructuración \$302 millones	.10	-	-	-	-
3. La operación de la compañía en Europa está perdiendo dinero	.15	2	.30	3	.45
4. La compañía tarda en globalizarse	.15	4	.60	3	.45
5. Margen de utilidad del 8.4% antes de impuestos es sólo la mitad del promedio de la industria	.10	3	.30	3	.30
Total			5.30		4.65
AS - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable					

En la tabla anterior una compañía del ramo de los alimentos está considerando dos estrategias alternativas: constituir una empresa de riesgo compartido en Europa y constituir otra empresa de riesgo compartido en Asia.

Nótese que el TLC no tiene ninguna repercusión para la elección de una de las dos estrategias de Campbell Soup, por lo cual en esa hilera aparecen guiones (-). Algunos factores más tampoco afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras también aparecen guiones. Si un factor específico afecta a una estrategia, pero no a otra, afectará la elección que se haga, de tal manera que se deben registrar calificaciones del atractivo. El total de 5.30 de la suma de los atractivos de la tabla 6-6 indica que la empresa de riesgo compartido en Europa resulta una estrategia más atractiva, en comparación con la empresa de riesgo compartido en Asia.

Se debe tener una lógica para cada una de las calificaciones CA que se asignen. En la tabla anterior la lógica de las calificaciones CA de la primera hilera es que la unificación de Europa Occidental produce condiciones de riesgo más estables en Europa que en Asia. La calificación CA de 4 para la empresa de riesgo compartido en Europa y de 2 para la empresa de riesgo compartido en Asia indica que la empresa europea es "la más aceptable" y que la empresa asiática es "bastante aceptable considerando sólo el primer factor crítico para el éxito. Así pues, las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables.

b) Características positivas y limitaciones de la MCPE

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. Por ejemplo, primero se podrían evaluar las estrategias a nivel corporativo, después las estrategias a nivel de divisiones y por último las estrategias a nivel de funciones. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite, como tampoco lo tiene la cantidad de series de estrategias.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que los estrategas integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas.

La MCPE no deja de tener sus limitaciones. En primer término, siempre requiere juicios "intuitivos e hipótesis informadas. La evaluación y las calificaciones del atractivo se deciden a base de juicios, aun cuando se deberían basar en información objetiva. La discusión entre estrategas, gerentes y empleados a lo largo de todo el proceso para formular estrategias, incluso la elaboración de una MCPE, es muy constructiva y mejora las decisiones estratégicas. discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones. Otra limitación de la MCPE es que sólo puede tener la calidad de la información primaria y los análisis del ajuste que le sirven de base.

G. Aspectos culturales de la elección de estrategias

Todas las organizaciones tienen una cultura. La cultura incluye la serie de valores compartidos, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes que describen la empresa. La cultura es la forma singular que tiene la organización para realizar sus actividades. Es la dimensión humana la que crea solidaridad y significado y que inspira compromiso y productividad en una organización cuando se aplican cambios a la estrategia. Todos los seres humanos tenemos una necesidad básica de encontrarle sentido al mundo, de sentir que se controla, y de darle significado. Cuando las circunstancias amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados incluso pueden llegar a sabotear las estrategias en un esfuerzo por reconquistar el statu quo.

Es aconsejable contemplar la administración estratégica desde una perspectiva cultura] porque el éxito muchas veces depende del grado de apoyo que las estrategias reciben de parte de la cultura de la empresa. Si las estrategias de una empresa están apoyadas por productos culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, historias, símbolos, lenguaje y héroes, entonces los gerentes muchas veces pueden aplicar los cambios sin problemas y con facilidad. Sin embargo, si no hay una cultura de apoyo y si ésta no se cultiva, entonces los cambios de estrategia pueden resultar nulos o incluso contraproducentes. La cultura de una empresa puede llegar a ser antagónica a las nuevas estrategias y el resultado del antagonismo puede ser la confusión y el desorden.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales tal vez sean más atractivas porque los grandes cambios pueden requerir mucho tiempo y esfuerzo. Siempre que dos empresas se fusionan es muy importante evaluar y considerar los vínculos entre cultura y estrategia. Por ejemplo, Michael Blumenthal, presidente del consejo y director general de Unisys Corporation (Compañía formada gracias a la fusión de Sperry y Burroughs) describe la

cultura de Unisys como una destilación consciente de las mejores costumbres, modos, símbolos y principios de Sperry y Burroughs; Unisys no es sólo una mezcla equilibrada de Sperry y Burroughs.

Cuando dos o tres compañías de diferentes países constituyen una empresa de riesgo compartido, por ejemplo la empresa formada recientemente por Honeywell, NEC Corporation de Japón y Compagnie des Machines Bull de Francia, la fusión de las culturas corporativas puede ser un problema. Jerome Meyer, ejecutivo de Honeywell, es presidente y director general de la nueva organización, la primera compañía multinacional del ramo de las computadoras. "No hablamos establecido una alianza de estas dimensiones antes, con toda su diversidad geográfica y conflictos culturales", dice Michael Geran, analista de E. F. Hurton. "La capacidad para administrarla representará un desafío inmenso". Pronosticó que Meyer sería, primordialmente, "un árbitro".

La cultura ofrece la explicación de las dificultades que encuentra una empresa cuando trata de cambiar el sentido de sus estrategias, como explican las siguientes palabras:

La cultura corporativa "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y el fundamento de la excelencia corporativa, sino que además, el éxito o el fracaso de las reformas que necesita la empresa radica en la excelencia de la gerencia y en su capacidad para cambiar la cultura impulso de la empresa en tiempo y forma con los cambios que requieren las estrategias.

H. Las políticas para elegir estrategias

Todas las organizaciones son políticas. Las maniobras políticas, si no se levantan cuidadosamente, con su men tiempo valioso, alteran los objetivos de la organización, distraen la energía humana y producen la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones los prejuicios políticos y las preferencias personales se entremeten indebidamente en las decisiones para elegir estrategias. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, combinada con las aspiraciones de diferentes personas en cuanto a sus carreras y la necesidad de asignar los recursos escasos, proporcionan que se formen coaliciones de personas que luchan por cuidar de sí mismas primero y de la organización en segundo, tercer o cuarto lugar. Muchas veces, las coaliciones de personas se forman en torno a cuestiones estratégicas clave que afectan a la empresa. Una responsabilidad primordial de los estrategas consiste en guiar el desarrollo de las coaliciones, en nutrir un concepto global de equipo y en conseguir el apoyo de individuos clave y de grupos de individuos.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones estratégicas con frecuencia se basan en la política del momento. Con el desarrollo de mejores instrumentos para formar estrategias, los factores políticos pierden importancia para tomar decisiones estratégicas. En ausencia de la objetividad, los factores políticos en ocasiones dictan las estrategias, situación por demás desafortunada. La administración de las relaciones políticas es parte integral del proceso para crear entusiasmo y espíritu de grupo en una organización. Don Beeman y Tom Sharkey ofrecen las siguientes directrices para reducir al mínimo los aspectos negativos de las políticas organizacionales.

1. Sentar con claridad las bases y los procesos para evaluar los resultados.
2. Diferenciar la recompensa para los actores que obtienen buenos y malos resultados.
3. Asegurarse de que las recompensas se relacionen con los resultados lo más pronto y directamente posible.
4. Reducir al mínimo la competencia de los gerentes por obtener recursos.
5. Acabar con la competencia entre gerentes para obtener recursos.
6. Cuando existen imperios políticos muy unidos, descomponerlos eliminando los subgrupos más disfuncionales o dividiéndolos.
7. Tener gran sensibilidad para detectar a los gerentes cuya forma de operar consiste en personalizar el patrocinio político. Dirigirse a estas personas con la orden de "detener las maniobras políticas". En caso de que continúen, separarlos de su puesto y, de preferencia, de la compañía.

Un estudio clásico de la administración estratégica en nueve corporaciones grandes estudiaba las tácticas políticas de los estrategas con éxito y sin él. Se encontró que los estrategas con éxito permitían que las ideas y las proposiciones que contaban con poco apoyo murieran solas, a causa de la falta de acción y que interponían más obstáculos o pruebas para las ideas con mucho apoyo, consideradas inaceptables, pero sin que hubiera una oposición abierta. Los estrategas con éxito mantenían un perfil político bajo tratándose de propuestas inaceptables y luchaban por permitir que la mayor parte de las decisiones negativas provinieran de subalternos o de consensos de grupo, reservando así su poder de veto personal para temas importantes o momentos cruciales. Los estrategas con éxito charlaban mucho y hacían preguntas informales para estar al tanto de cómo iban avanzando las cosas y para saber cuándo intervenir. Encabezaban la estrategia, pero no la dictaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían mucho de los cuestionarios informales y hacían pruebas y aclaraciones hasta que surgía un consenso.

Los estrategas con éxito recompensaban, con generosidad y en forma visible, los impulsos clave que triunfaban. Asignaban la responsabilidad de los impulsos nuevos importantes a "paladines es decir, a las personas que más se identificaban con la idea o el producto y cuyo futuro estaba ligado al éxito de ésta. Permanecían alerta a las

consecuencias simbólicas de sus propias acciones y afirmaciones, para no enviar falsas señales que podrían estimular movimientos en sentidos no deseados.

Los estrategas con éxito se aseguraban de que todas las bases de poder importantes dentro de una organización estuvieran representadas en los mandos superiores o tuvieran acceso a ellos. Introducían rostros nuevos y opiniones nuevas cuando se consideraban cambios importantes. (Esto es importante porque los empleados y los gerentes nuevos suelen tener más entusiasmo e ímpetu que los empleados que llevan mucho tiempo en la empresa. Los empleados nuevos no "ven el mundo de la misma manera" ni actúan como escudos contra los cambios.). Los estrategas con éxito reducían al mínimo su exposición política en caso de temas muy polémicos y en circunstancias en que era probable una oposición importante de centros clave del poder. Estos resultados, en su conjunto sientan las bases para administrar las relaciones políticas en una organización.

Como los estrategas deben ser eficaces en el mercado y deben tener capacidad para conseguir el compromiso interno, las siguientes tácticas, usadas por políticos desde hace muchos siglos pueden ayudar a los estrategas:

1. Tácticas utilizadas por los políticos

a) *La equifinalidad*

Muchas veces se pueden obtener resultados similares usando diferentes medios o vías. Los estrategas deben reconocer que alcanzar un resultado de éxito es más importante que imponer un método para alcanzarlo. Tal vez se puedan generar alternativas nuevas que produzcan resultados iguales, pero con mucho mayor potencial para conseguir el compromiso.

b) *La satisfacción*

Alcanzar resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar resultados "óptimos" con una estrategia impopular.

c) *La generalización*

El cambiar el punto focal de cuestiones concretas a otras más generales podría aumentar las opciones de los estrategas para conseguir el compromiso de la organización.

d) *El enfoque hacia cuestiones de orden superior*

Al elevar un asunto a un orden superior, es posible posponer muchos intereses a corto plazo para provecho de otros a largo plazo. Por ejemplo, la industria de los automóviles y la siderúrgica, concentrándose en cuestiones de supervivencia, pudieron convencer a los sindicatos de que hicieran concesiones en cuanto a los aumentos salariales.

e) *Brindar acceso político tratándose de cuestiones importantes*

Las decisiones de estrategias y políticas que tienen consecuencias negativas considerables para los mandos medios motivarán que éstos se comporten en forma intervencionista. Si los mandos medios no reciben una oportunidad de adoptar una oposición respecto a estas decisiones en foros políticos adecuados, son capaces de oponerse con éxito a las decisiones después de que han sido tomadas. Proporcionar este acceso político le dará a los estrategas información que, en caso contrario, no habría estado a su alcance, además de que les puede resultar útil para administrar el comportamiento intervencionista.

I. *El papel del consejo de directores*

La falta generalizada de participación de los consejos de directores en el proceso de la administración estratégica está cambiando en Estados Unidos. Por tradición, los consejos de directores han sido principalmente "personas del interior" que no se atrevían a dudar de la palabra de los altos ejecutivos en cuanto a cuestiones estratégicas. Por lo general, se ha entendido que los estrategas son responsables de aplicar la estrategia, y de sus resultados, de tal manera que son ellos, y no los miembros del consejo, quienes deben formular la estrategia. En consecuencia, los altos ejecutivos normalmente evitaban discutir la estrategia global con los directores porque el resultado de tales discusiones solía restringir su libertad de acción. Las opiniones de los miembros del consejo rara vez se tomaba en cuenta para adquisiciones, desinversiones, grandes inversiones de capital y otras cuestiones estratégicas. Con frecuencia, el consejo sólo se reunía una vez al año para cumplir con el requisito mínimo legal. En muchas organizaciones los consejos sólo servían para desempeñar un papel tradicional de legitimación.

Hoy, los consejos de directores están compuestos principalmente por "personas del exterior" que están involucrándose más con la administración estratégica de la organización. En un estudio reciente de 1,300 corporaciones grandes de Estados Unidos, casi 40% de los consejos de administración informaron que tenían parte activa en el proceso de la administración estratégica de sus empresas. En Estados Unidos la tendencia es hacia consensos más pequeños, ahora de un promedio de 12 miembros, en lugar de los 18 que había hace

apenas unos años. Los consejos más pequeños pueden discutir las cuestiones importantes con más facilidad y las personas que componen grupos pequeños asumen la responsabilidad en forma más personal.

Así como los directores están empezando a conceder más importancia a estar informados sobre la salud y las operaciones de la organización, también están adoptando un papel más activo para asegurarse de que los documentos que salen al público sean declaraciones exactas de la situación de la empresa. Cada vez se reconoce más que los consejos de administración tienen una responsabilidad social ante los accionistas y la sociedad por todas las actividades de la compañía, por los resultados de la corporación y por asegurarse de que la empresa cuenta con un estrategia eficaz. Se considera que el director que no acepta la responsabilidad por auditar o evaluar la estrategia de una empresa está cometiendo una infracción grave de sus obligaciones. Los accionistas, las oficinas de gobierno y los clientes están entablado, cada vez con más frecuencia, demandas jurídicas contra los directores por fraude, omisiones, revelación de información inexacta, falta de la debida diligencia e ignorancia culpable de las operaciones de la empresa. Los seguros de responsabilidad civil para directores se han encarecido muchísimo y han llevado a muchos directores a renunciar.

Dos sentencias recientes han afectado particularmente el papel que desempeñan los consejos de administración en el proceso para formular la estrategia. En primer lugar, la Corte suprema de Delaware sentenció que los directores de Trans Unión Corporation hablan violado los intereses de las partes cuando apresuradamente aceptaron la oferta de absorción de Marmon Group; esa sentencia erosiona la llamada regla del juicio para los negocios, que protege a los directores contra cualquier responsabilidad siempre y cuando sus decisiones sean un esfuerzo hecho de buena fe para servir a los mejores intereses de la corporación. Una señal daré del caso Trans Union es que la prisa puede ser muy cara para los miembros del consejo.

Otra sentencia que marcará un hito y que ilustra que los consejos de administración están siendo considerados responsables de la actuación global de las organizaciones es el caso de Federal Deposit Insurance Corporation que obligó a Continental Illinois a aceptar la renuncia de diez directores externos del banco con problemas. Las consecuencias del aumento de la presión jurídica sobre los miembros del consejo es que los directores están exigiendo cada vez mayor acceso, en forma más regular, a información sobre los resultados financieros.

Kesner y Johnson recientemente identificaron algunas reformas en las juntas de consejo que están reduciendo la posibilidad de demandas. Estas reformas incluyen: aumentar el porcentaje de personas del exterior en el consejo, separando el puesto del director ejecutivo y el presidente del consejo, requerir que los directores tengan una cantidad importante de acciones de la empresa y reducir el tamaño del consejo. Las personas del exterior ahora son más que las del interior en 90% de las empresas estadounidenses y el promedio de personas del exterior es el triple de las del interior.

Una respuesta directa del aumento de presión en los directores para que se mantengan informados y cumplan con sus responsabilidades es que los comités de auditoria son ahora cosa común. Milton Lauenstein propone que un consejo de directores realice una auditoria anual de la estrategia, en forma muy similar a la que usa para revisar la auditoria anual financiera. Para efectuar esta auditoria, el consejo podría trabajar con los gerentes de operaciones o buscar asesoría en el exterior. Las preguntas que se presentan en la tabla siguiente ilustran los campos que podría cubrir la auditoria de la estrategia, pero sobra decir que no todas estas preguntas se aplican a todas las situaciones u organizaciones.

La tendencia de las corporaciones a una menor diversificación, mayor actividad de absorciones, mayor cantidad de presiones jurídicas, estructuras pluridivisionales y operaciones multinacionales aumentan el problema de mantener informados a los directores. Los consejos deben desempeñar un papel que llegue más allá de realizar una auditoria estratégica. Deben aportar mayor cantidad de información y consensos para el proceso para formular la estrategia a efecto de asegurarse de que los estrategias están cumpliendo con las necesidades de la empresa a largo plazo. Esto se está haciendo por medio de la formación de tres comités específicos del consejo: comités de nominación que proponen candidatos para el consejo y ejecutivos para la empresa; comités de compensación que evalúan la actuación de los mandos altos y determinan los términos y las condiciones de su contratación; y comités de política pública que prestan gran atención a las políticas de la compañía y los resultados en temas de interés, por ejemplo la ética del negocio, los asuntos de los consumidores y las actividades políticas.

Casi 41% de las empresas que cuentan con un consejo de directores han elaborado un enunciado de la misión del consejo. El enunciado de la misión del consejo de administración describe el propósito y la intención del consejo y define ante qué persona del consejo es responsable y de qué. El enunciado de la misión del consejo también habla de las expectativas de la compañía en cuanto a la calidad de la preparación para realizar las juntas del consejo y para su proceso. En general, las misiones de los consejos de administración habrán de expandirse en los años noventa. Las compañías tendrán que asignar a gerentes que se unan a los directores en los comités del consejo, en lugar de limitar el contacto de los consejos a sólo unos cuantos mandos superiores. Los directores habrán de adoptar una posición más activa para preparar a los gerentes, en lugar de limitarse a reaccionar a las iniciativas de los gerentes.

Los consejos de directores fuertes están ligados a los resultados superiores de la organización.²⁰ Los consejos poderosos participan en las decisiones corporativas con mayor profundidad, comparten sus experiencias con el

director general en cuanto a ciertas estrategias y toman parte activa en el análisis de la industria. Las empresas pueden desarrollar consejos más poderosos revisando con regularidad las actividades de los comités del consejo, evaluando las juntas de consejo y haciendo que el consejo se involucre más con cuestiones estratégicas. Es cada vez mayor la cantidad de compañías que le pagan a los miembros del consejo, parcial o totalmente, con acciones, lo que hace que los director-es del exterior tengan más motivos para identificarse con las partes interesadas que representan y no con el director general que supervisan.

J. Conclusión

La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Toda organización debe estar atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta antes o después. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia. Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.

Una organización que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está precipitando su ocaso. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización debe establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

En este capítulo se describen instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias y se integran en un marco práctico de tres etapas. Los instrumentos como la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la MCPE pueden mejorar considerablemente la calidad de las decisiones estratégicas, pero jamás se deben usar para dictar la elección de estrategias. Los aspectos conductuales, culturales y políticos de la generación y selección de estrategias siempre se deben tomar en cuenta y administrar. Debido al aumento de la presión legal de los grupos externos, los consejos de directores están asumiendo un papel más activo para el análisis y la elección de estrategias. Esta tendencia es muy positiva para las organizaciones.

Tabla 33. Marco para la auditoria estratégica del Consejo de Directores

- ¿Está la compañía bien informada acerca de sus mercados?. ¿Qué otra información valdría la pena que se obtuviera? ¿Cómo se debería obtener?
 - ¿Cuánta información tiene la compañía acerca de sus competidores? ¿Con qué grado de seguridad puede pronosticar lo que harán los competidores en determinadas circunstancias? ¿Existe una base sólida para las evaluaciones de la competencia?
 - ¿Está la compañía subestimando o sobreestimando a sus competidores?
 - ¿Ha explorado la gerencia debidamente las diversas maneras de segmentar su mercado? ¿En qué medida está cubriendo los segmentos del mercado donde las fuerzas de la compañía producen ventajas significativas?
 - ¿Puede la compañía ofrecer con más eficacia que la competencia los productos y servicios que pretende vender? ¿En qué se fundamenta la idea de que puede hacerlo?
 - ¿Ofrecen ventajas sinérgicas las diversas actividades propuestas en la estrategia? ¿Son compatibles?
 - La estrategia propuesta ¿aborda debidamente cuestiones referentes a los objetivos de la corporación, la política financiera, el alcance de los operaciones, la organización y la integración?
 - ¿Qué recursos específicos (personal, capacidades, informaciones, instalaciones, tecnología, finanzas, relaciones) se necesitarán para ejecutar la estrategia? ¿Cuenta la empresa con tales recursos? ¿Ha establecido la gerencia programas para crear estos recursos así como la competencia global que conseguirá notables ventajas competitivas a largo plazo?
 - ¿En qué medida define la estrategia el papel económico adecuado y singular que desempeñará la compañía? ¿En qué se diferencia de la estrategia de los competidores?
 - ¿Se ha planteado la cuestión de la tasa de crecimiento? ¿Existen motivos fundados para pensar que sería conveniente invertir en crecer? ¿Está dicha conclusión sustentada en los antecedentes de la compañía?
 - ¿La política de dividendos propuesta refleja la política de crecimiento de la compañía, con base en su capacidad o incapacidad demostrada para reinvertir los flujos de efectivo provechosamente?, o ¿se trata sólo de un punto intermedio "seguro" que se conforma con lo que hacen otros normalmente?
 - ¿Es capaz la gerencia de poner en práctica la estrategia como se debe? ¿Qué lle va a esta conclusión?
 - ¿Cómo y hasta dónde se comunicará la estrategia a la organización? ¿Se distribuirá por escrito? ¿La compañía se verá perjudicada o beneficiada si los competidores tienen conocimiento de su estrategia?
 - ¿Qué disposiciones se requieren para emplear la estrategia como guía de las decisiones operativas? ¿En qué medida la habrá de usar el consejo? ¿Cómo?
 - ¿Cómo se mantendrá actualizada? ¿Habrá revisiones regulares? ¿Con cuánta frecuencia y por parte de quién?
 - ¿Se ha preparado una serie de proyecciones de gran amplitud sobre las operaciones que hacen el seguimiento de la estrategias? ¿Se han preparado los resultados que podrían presentarse por seguir estrategias alternativas?
 - ¿Se concentra la estrategia en los pocos temas realmente importantes? ¿Es demasiado detallada? ¿Aborda cuestiones auténticamente empresariales (a diferencia de enunciados "paternalistas")?
 - ¿Ha evitado la gerencia, en su razonamiento estratégico, el atractivo de enfoque simplistas como: Crecer por crecer?
 - ¿Diversificarse por diversificarse? ¿Imitar al líder de la industria? ¿Ampliar el alcance para conseguir ingresos cada vez mayores? ¿Presuponer que puede funcionar mejor que la competencia sin evidencia objetiva de que puede?
 - ¿Existen otras cuestiones, tendencias o posibles circunstancias que se habrían tenido que tomar en cuenta?
- Fuente: Milton Lauenstein, "Boards of Directors: The Strategy Audit", Journal of Business Strategy 4, Núm. 3 (invierno de 1984): 90, 91.

Capítulo 8:

Las estrategias no tienen ninguna posibilidad de éxito cuando se implementan en organizaciones que no comercializan bien sus mercancías y servicios, en empresas que no pueden reunir el capital de trabajo que necesitan, en empresas que producen productos de calidad tecnológica inferior ni en empresas que tienen un pobre sistema de información. Este capítulo aborda algunos temas de marketing, finanzas/contabilidad, I y D y sistemas de información que son medulares para la debida implementación de estrategias. Algunos de los temas especiales serían la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado, la evaluación del capital contable de un negocio, la definición de la cantidad de endeudamiento y/o emisiones de acciones que se necesita como fuente de capital, la elaboración de estados financieros pro forma, la contratación de I y D en el exterior de la empresa y la creación de un sistema de información de apoyo. El compromiso y la participación de los gerentes y empleados son esenciales para que las actividades de marketing, finanzas/contabilidad, I y D y SIC tengan éxito.

NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El mariscal de campo tal vez llame la mejor jugada posible en el agrupamiento, pero eso no significa que se anotarán seis puntos con la jugada. El equipo incluso podría perder yardas a no ser que la jugada se ejecute (se implemente) bien. Menos del 10% de las estrategias que se formulan se llegan a implementar con éxito. Existen muchas razones para este porcentaje bajísimo de éxitos, entre ellos, no segmentar los mercados adecuadamente, prestar demasiada atención a una adquisición nueva, quedarse rezagado en I y D ante los competidores y no reconocer los beneficios que ofrecen las computadoras para administrar la información.

La implementación de estrategias afecta en forma directa la existencia de los gerentes de las plantas, los gerentes de divisiones, los gerentes de departamentos, los gerentes de ventas, los gerentes de producto, los gerentes de proyecto, los gerentes de personal, los gerentes de administración, los supervisores y todos los empleados. En algunas situaciones, las personas quizá no hayan participado en el proceso para formular las estrategias en absoluto y tal vez no aprecien, entiendan o siquiera acepten el trabajo y las ideas que se invirtieron en formular las estrategias. Incluso puede haber demoras o resistencias de su parte. Los gerentes y empleados que no entienden el negocio y que no están comprometidos con él podrían tratar de sabotear las actividades para implementar estrategias, con la esperanza de que la organización vuelva al viejo camino. La figura 8.1 sobre la etapa de la implementación de las estrategias del proceso de la administración estratégica.

ASPECTOS DE MARKETING

Son muchas las variables de marketing que afectan el éxito o el fracaso de la implementación de estrategias. No obstante, dos variables tienen gran importancia para la implementación de estrategias: la segmentación del mercado y el posicionamiento de los productos. Ralph Biggadike afirma que la segmentación del mercado y el posicionamiento de los productos se deben clasificar como las contribuciones más importantes que ha hecho marketing a la administración estratégica. Algunos ejemplos de decisiones de marketing que tal vez requieran el uso de políticas serían:

1. Se deben usar distribuidores exclusivos o diversos canales de distribución.
2. Se debe usar mucha, poca o nada de publicidad por televisión.
3. Se debe limitar (o no) la cantidad de negocios realizados con un único cliente.
4. Se debe ser líder de precios o seguidor de precios.
5. Se debe ofrecer una garantía completa o una limitada.
6. Se debe recompensar a los vendedores con base en una comisión simple o con una combinación de sueldo y comisión.

Segmentación del mercado. La segmentación del mercado se usa mucho cuando se implementan estrategias, sobretodo en el caso de empresas pequeñas y especializadas. Se puede decir que la segmentación de marketing consiste en “subdividir un mercado en sub series claras de clientes de acuerdo con las necesidades y los hábitos de compra”. La segmentación del mercado es una variable importante para implementar estrategias cuando menos, por tres motivos básicos. Primero las estrategias para desarrollar el mercado, desarrollar el producto, penetrar en el mercado y diversificarse requieren que se aumenten las ventas por medio de mercados y productos nuevos. Para implementar estas estrategias con éxito se requieren métodos nuevos o mejores para segmentar el mercado. Segundo, la segmentación del mercado permite a la empresa operar con recursos limitados, pues no se requiere producción en masa, distribución en masa ni publicidad en masa. La segmentación del mercado puede permitir a una empresa pequeña competir con éxito contra una empresa grande, maximizando sus utilidades por unidad y sus ventas por segmento. Por último, las decisiones para segmentar el mercado afectan directamente las variables de la mezcla de marketing: productos, distribución, promociones y precios, como se puede ver en la tabla 8-1.

Las bases geográficas y demográficas para segmentar los mercados son las que usan con más frecuencia, como ilustra la tabla 8.2. Por ejemplo, los productos de cerveza suelen dividir el mercado de las cervezas ligeras en tres segmentos:

El mercado de las cervezas ligeras se puede dividir, por lógica, en tres segmentos de acuerdo con la motivación: las personas conscientes de las calorías, las personas que prefieren menos alcohol y las personas que prefieren un sabor más suave. De hecho, es posible que una persona consuma una cerveza ligera en tres situaciones distintas por tres motivos diferentes. Por consiguiente, la situación podría dictar el segmento dentro del cual cabe el consumidor.

La evaluación de los segmentos potenciales del mercado exige que los estrategas determinen las características y necesidades de los consumidores, que analicen las similitudes y diferencias de los consumidores, y que elaboren perfiles de grupos de consumidores. Segmentar los mercados de consumo suele ser mucho más fácil y sencillo que segmentar los mercados industriales, porque los productos industriales, por ejemplo los circuitos electrónicos y las grúas, tienen numerosas aplicaciones y atraen a diversos grupos de consumidores. Hace poco, Royal Crown Cola Company cambió su estrategia para segmentar mercados abandonando a los adolescentes y dirigiéndose a los adultos. Para realizar el cambio, la compañía gastó 20 millones de dólares en una nueva compañía de publicidad. RCCola Company dice que no se ha olvidado de los adolescentes, sino que llegará a ellos por vía de sus padres.

Las matrices para segmentar el mercado y los árboles de decisión puede facilitar la buena implementación de estrategias. La figura 8.2 contiene un ejemplo de una matriz para segmentar el mercado de fertilizantes para césped. Se pueden elaborar matrices similares para casi cualquier mercado, producto o servicio. Las estrategias para segmentar el mercado de las fragancias masculinas se describiría así:

El negocio de las fragancias masculinas se puede dividir en cuatro segmentos con base en los precios. En la base están la loción refrescante Brut 33 de Mennen y Aqua Velva que se venden principalmente en tiendas de abarrotes y tienen precios por debajo de 4 dólares por botella de 3 onzas. En el siguiente estrato, del orden de 4 a 5 dólares por 4 onzas, están Old Spice y English Leather. Después están las marcas con prestigio masivo, que tienen el doble de contenido que las lociones para después de afeitarse, encabezadas por Chaps y Stetson a 10 dólares o más. Sobre ellas están las marcas caras vendidas en almacenes, como Obsession para hombres, Aramis, Polo, Giorgio, y otras más. Old Spice es la fragancia masculina que más se vende en el mundo y registra ventas de más de 180 millones de dólares al año.

La segmentación es clave para adecuar la oferta y la demanda, uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación muchas veces releva que las “fluctuaciones grandes y fortuitas de la demanda” de hecho están compuestas por varios patrones “pequeños, pronosticables y manejables”. Cuando las fábricas ajustan la oferta y la demanda pueden producir los niveles deseables sin turnos extraordinarios, horas extra ni subcontratos. Cuando la oferta y la demanda se adecuan también se reduce la cantidad y la gravedad de las existencias que se agotan. La demanda de habitaciones de hotel, por ejemplo puede depender de turistas extranjeros, empresarios y vacacionistas; sin embargo, si las empresas hoteleras se fijan en estos tres segmentos por separado podrán pronosticar la oferta y la demanda generales en forma más eficaz.

Cada vez hay más bancos que están segmentando los mercados para aumentar la eficacia. “Uno está fuera de la jugada si no está segmentado el mercado”, dice Anne Moore, presidente de una empresa de asesores del banco de Atlanta. NCB Corporation presentó hace poco su programa Conexiones financieras para “adultos jóvenes que están empezando su carrera”. Barnett Banks de Florida ofrece su Programa para socios mayores, dirigidos a diversos segmentos de la tercera edad, basado en diversos estilos de vida.

El posicionamiento de los productos. Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda poner la mira en grupos concretos de clientes, el siguiente paso consiste en averiguar qué quieren y esperan los clientes. Lo anterior requiere análisis e investigaciones. Un grave error consiste en suponer que la empresa sabe qué quieren y esperan los clientes. Existen muchísimos estudios que revelan grandes diferencias en la forma como los clientes definen el servicio y clasifican la importancia de diferentes actividades de los servicios y la forma como los productos ven los servicios. Muchas empresas han alcanzado el éxito llenando la laguna entre los consumidores y los productos ven como un buen servicio. Lo que el cliente considera un buen servicio es insuperable, y no importa lo que piense el productor en cuanto a cómo debe ser el servicio.

Identificar a los clientes que se tendrán en la mira cuando se enfocan las actividades de marketing sirve para montar el escenario donde se decidirán cómo satisfacer las necesidades y los deseos de los grupos concretos de consumidores. El posicionamiento de los productos se usa mucho para tal propósito. El posicionamiento implica elaborar representaciones en esquemas que reflejen cómo quedan los productos o servicios propios en comparación con los de la competencia en las dimensiones más importantes para el éxito de la industria. Para el posicionamiento de productos se requieren los siguientes pasos:

1. Seleccionar los criterios clave que sirven para diferenciar los productos o servicios de la industria.
2. Dibujar un mapa bidimensional para posicionar el producto, especificando los criterios de los ejes.
3. Colocar los productos o servicios de los competidores más importantes en los cuatro cuadrantes de la matriz resultante.
4. Identificar espacios en el mapa de posicionamiento en los cuales los productos o servicios de la compañía podrían ser más competitivos en el mercado que se tiene en la mira. Buscar espacios vacíos (nichos).
5. Elaborar un plan de marketing para posicionar debidamente los productos o servicios de la compañía.

Como sólo se pueden analizar dos criterios en una mapa del posicionamiento del producto, muchas veces se elaboran muchos mapas para evaluar diversos métodos e implementar las estrategias. Se pueden usar escalas pluridimensionales a efecto de analizar tres o más criterios en forma simultánea, aunque esta técnica requiera la ayuda de la computadora. La figura 8-3 ilustra algunos ejemplos de los mapas de posicionamiento.

Unas cuantas reglas básicas para usar el posicionamiento de productos como instrumentos para implementar estrategias serían

1. Busque un hueco o nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría estar en un segmento no atendido.
2. No se agazape entre segmentos. Cualquier ventaja por el hecho de agazaparse (como un mercado mayor en la mira) queda anulada por la omisión de satisfacer un segmento. En términos de la teoría de la decisión, en este caso la intención es evitar la sub optimización tratando de atender más de una función objetiva.
3. No atienda dos segmentos con la misma estrategia. Normalmente, la estrategia que tiene éxito en un segmento no se puede transferir en forma directa a otro segmento.
4. No se posicione en medio del mapa. El medio suele significar que no se percibe con claridad si una estrategia tiene características que la distinguen. Esta regla puede variar dependiendo de la cantidad de competidores. Por ejemplo, cuando sólo hay dos competidores, como en las elecciones presidenciales de los Estados Unidos, el centro resulta de posición estratégica preferida.

Una empresa que usa muy bien el posicionamiento de productos es Bristol-Myers Squibb de Japón. Este gigante de la farmacéutica hace poco empezó a comerciar en Japón el Paraplatin, un medicamento contra el cáncer que tiene muy pocos o ningún efecto secundario. Los médicos japoneses, por lo general, no informan al paciente el diagnóstico de cáncer; por lo tanto, Paraplatin es una medicina contra el cáncer muy del grado de los japoneses.

Una estrategia eficaz de posicionamiento de productos cumple con dos criterios: (1) por su singularidad distingue a la compañía de sus competidores y (2) hace que los clientes esperen servicios un poco inferiores a los que en realidad puede ofrecer. Las empresas no deben crear expectativas que superen el servicio que la empresa puede ofrecer u ofrecerá. Network Equipment Technology es un ejemplo de una compañía que mantiene las expectativas

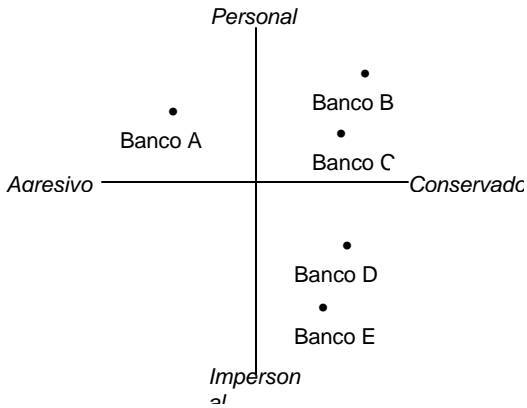
del cliente ligeramente por abajo de la actuación percibida. Éste es un desafío constante para los mercadólogos. Las empresas tienen que informar a los clientes qué pueden esperar y después superar esa promesa; ¡prometer menos y ofrecer más! En el caso de empresas multinacionales, esta regla básica suele exigir que se dediquen bastante tiempo al teléfono.

TABLA 8.1		Factores componentes de la mezcla de marketing			
Producto	Distribución plaza	Promoción	Precios		
Calidad características y opciones	Canales de distribución	Publicidad	Nivel		
Estilo	Cobertura de la distribución	Ventas personales	Descuentos y márgenes		
Nombre de la marca	Ubicación de los puntos de ventas	Promociones de ventas	Condiciones de pago		
Empaque	Territorios de ventas				
Línea de productos	Niveles de inventarios y ubicaciones				
Garantía	Compañías transportistas				
Nivel de servicios					
Otros servicios					

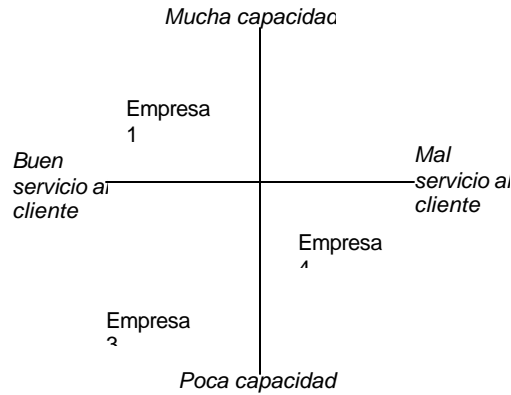
Fuente: E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach, 9a. ed.(Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1987), pp. 37-44 (1ª ed., 1960)

Falta tabla 8.2

A. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA BANCOS

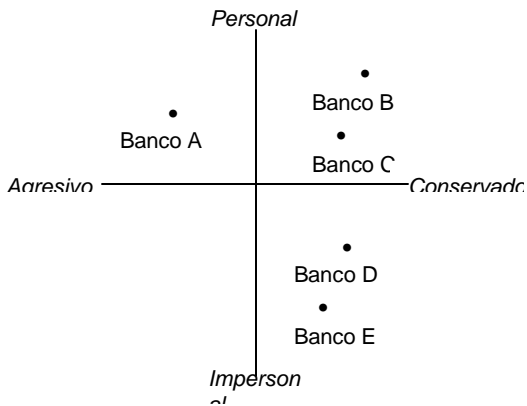


B. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA COMPUTADORAS PERSONALES

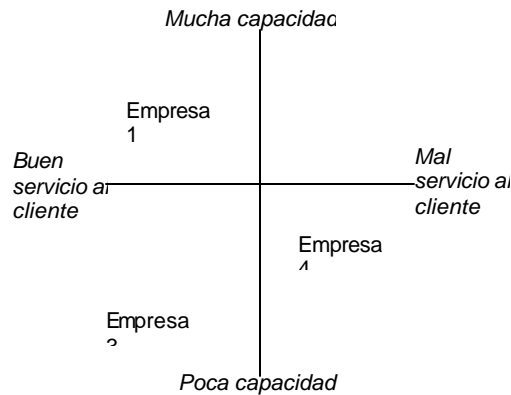


OJO CORREGIR TEXTO

A. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA BANCOS



B. MAPA DE POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS PARA COMPUTADORAS PERSONALES



En esta sección analizamos varios conceptos de finanzas/contabilidad que se consideran fundamentales para implementar estrategias: adquirir el capital que se necesita, preparar estados financieros pro forma, preparar presupuestos financieros y calcular el valor de un negocio. Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de finanzas/contabilidad son:

1. Reunir capital por medio de créditos a corto plazo, créditos a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes.
2. Arrendar o comprar activo fijo.
3. Determinar una razón adecuada para el pago de dividendos.
4. Usar el VEPS, el PEPS o un método contable de valor de mercado.
5. Extender el plazo de las cuentas por cobrar.
6. Establecer un porcentaje de descuentos para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado.
7. Determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.

Adquirir capital para incrementar estrategias. Muchas veces se requiere capital adicional para incrementar estrategias. Además de la utilidad neta de las operaciones y de ventana de activos, dos fuentes básicas de capital para la organización son los créditos y el capital contable. Determinare una mezcla adecuada de pasivos y capital contable en la estructura del capital de una empresa puede ser vital para la debida implementación de sus estrategias. En análisis de las utilidades por acción/utilidades antes de intereses e impuestos (UPA/UAIL) es la técnica más usada para determinar si la r alternativa para reunir capital a efectos de implementar estrategias es el

UNA PERSPECTIVA GLOBAL

REDUCCIÓN DE LAS EMPRESAS EN EUROPA

Más de la mitad de las corporaciones más grandes de Europa están pensando recortar su cantidad de trabajadores en 1994 y 1995 conforme la competencia global y los salarios elevados obliguen a las empresas a reducir el costo de los gastos de operación.

La reducción de las empresas será incluso superior al registrado en Estados Unidos, donde las compañías llevan muchos años introduciendo tecnología para ahorrar mano de obra. Las medidas podrían incrementar el desempleo general, prolongando la recesión en Europa y aumentando la presión de los países para estimular sus economías bajando las tasas de interés.

La competencia global esta obligado alas empresas europeas a producir inmensas cantidades de bienes para menos lugares. El elevado costo de la mano de obra en lugares como Alemania Occidental está obligado a las compañías a trasladar empleos a Europa oriental. "Esto está ocurriendo en Europa porque la oposición competitiva de las operaciones estadounidenses es muy buena", dijo Stephen Axilord, quién añadió que el "avance" de las compañías europeas en la reducción de tamaño podría tener consecuencias negativas para el comercio de Estados Unidos y los europeos lo hacen sin bajar las tasas de interés.

Los niveles de desempleo en Europa, que van del 2.7% en Luxemburgo al 21.3% en España, arrojan un promedio del 12% para finales de 1994, 11% más en 1993. Esto sumará mas de un millón de personas a los 17 millones de desempleados que existen en la actualidad y habrá dos millones más que pierdan su empleo hacia finales de 1995. El desempleo en Alemania oriental es actualmente del orden de 16.2 por ciento, mientras que Francia, Italia y Gran Bretaña registran un 11% y Alemania occidental un 8.4%.

Los países tienen leyes que protegen a los trabajadores contra recortes repentinos de personal, lo que dificulta que las compañías puedan reducirse rápidamente , a diferencia de las compañías estadounidenses.

Los recortes de personal que se esperan en Europa fomentaran el autoempleo y las empresas de personas emprendedoras, especialmente porque la mitad de los desempleados de Europa llevan sin trabajar un año o más. La reducción de las compañías también alentará la tendencia hacia bs trabajadores de medio tiempo. El año pasado, la cantidad de trabajadores autoempleados o de medio tiempo pasó de 8% a 12% de la población económicamente activa.

Fuente: Adaptado de Fred Bleakley, "Over Half of Europe's Big Firms are Planning Work Force Cuts", Wall Street Journal (21 de septiembre de 1993):A-8.

Endeudamiento, la emisión de acciones o una combinación de créditos y acciones. Esta técnica implica estudiar la reproducción que el impacto del financiamiento por medio de endeudamiento o el financiamiento con la emisión de acciones tienen en la utilidad por acción, sujeto a diversos supuestos en cuanto a UAIL.

En teoría, una empresa debe incluir suficientes pasivos en la estructura de su capital como para alentar su rendimiento sobre la inversión, aplicando los pasivos a productos y proyectos que produzcan una cantidad superior al costo del endeudamiento. En periodos con pocas utilidades, el exceso de pasivos en la estructura del capital de una organización puede ser un riesgo en el rendimiento para los accionistas y poner en peligro la supervivencia de la compañía por regla general, las obligaciones del pasivo fijo se deben cumplir independientemente de las circunstancias. Esto no significa que, para reunir capital, las misiones de acciones sean siempre mejor que el endeudamiento. Algunos problemas concretos de las emisiones de acciones están en el hecho de que diluyen el dominio, afectan el precio de las acciones y requieren que las utilidades futuras se compartan con los nuevos accionistas.

A principios de los años noventa, las tasa de interés eran bajas, sin embargo las emisiones de acciones conservaron gran popularidad para pagar los pasivos de las corporaciones. Kmart es una empresa que emitió acciones nuevas por más de mil millones de dólares para disminuir su pasivo. Sony Corporation también reunió casi 3 mil millones de dólares vendiendo acciones de una nueva emisión para reducir la deuda de la compañía. El grupo Warnaco, fabricante de ropa interior, que presenta 30% del mercado de los brasieres de Estados Unidos, en fecha reciente vendió seis millones de acciones al público con objeto de reducir su deuda.

Sin entrar en mayor detalle en cuanto a otros aspectos jurídicos e institucionales respecto a la decisión del endeudamiento en comparación con la emisión de acciones. La UPA/UAIL se puede explicar con más claridad planteando un ejemplo. Supongamos que Brown Company necesita reunir un millón de dólares para financiar la implementación de una estrategia para desarrollar el mercado. Las acciones comunes de la compañía se venden a

50 dólares la acción y hay 100,000 en circulación. La tasa prima de interés está al 10% y la tasa fiscal de la compañía al 50%. Se espera que las utilidades de la compañía antes de intereses e impuestos (UAII), para el año entrante, sumen 2 millones de dólares si se presenta una recesión, 4 millones de dólares si la economía continua como está, y 8 millones de dólares si la economía mejora significativamente. El análisis de la UPA/UAII se puede usar para determinar si la mejor alternativa para financiar el capital sería todo por medio de acciones, todo por medio de deuda o alguna combinación de acciones y pasivos. La tabla 8-3 contiene un ejemplo de análisis de la UPA/UAII.

TABLA 8-3 Análisis UPA/UAII de Brown Company (millones)									
FINANCIAMIENTO ACCIONES COMUNES	CON			FINANCIAMIENTO CON DEUDA			FINANCIAMIENTO COMBINADO		
	Recesión	Normal	Auge	Recesión	Normal	Auge	Recesión	Normal	Auge
UAII	\$ 2.0	\$ 4.0	8.0	\$ 2.0	\$ 4.0	\$ 8.0	\$ 2.0	\$ 4.0	\$ 8.0
Intereses ^a	0.0	0.0	0.0	.10	.10	.10	.05	.05	.05
UPA	2.0	4.0	8.0	.9	3.9	7.9	1.95	3.95	7.95
Impuestos	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
UDI	1.0	2.0	4.0	.95	1.95	3.95	.975	1.975	3.975
# Acciones ^b	.12	.12	.12	.10	.10	.10	.11	.11	.11
UPA ^c	8.33	16.66	33.33	.95	19.50	39.50	.86	17.95	36.14

Observaciones

^aEl cargo de los intereses anuales sobre \$ 1 millón al 10% es \$100,000 y sobre \$0.5 millones es \$50,000. Este rubro se presenta en \$ y no en %

^bPara reunir el total de \$1 millón que se requiere con acciones, se deberán emitir 20,000 acciones nuevas, elevando el total de acciones en circulación a 120,000. Para reunir la mitad del \$1 millón que se necesita con acciones, se deberán emitir 10,000 acciones nuevas, elevando el total de acciones en circulación a 110,000.

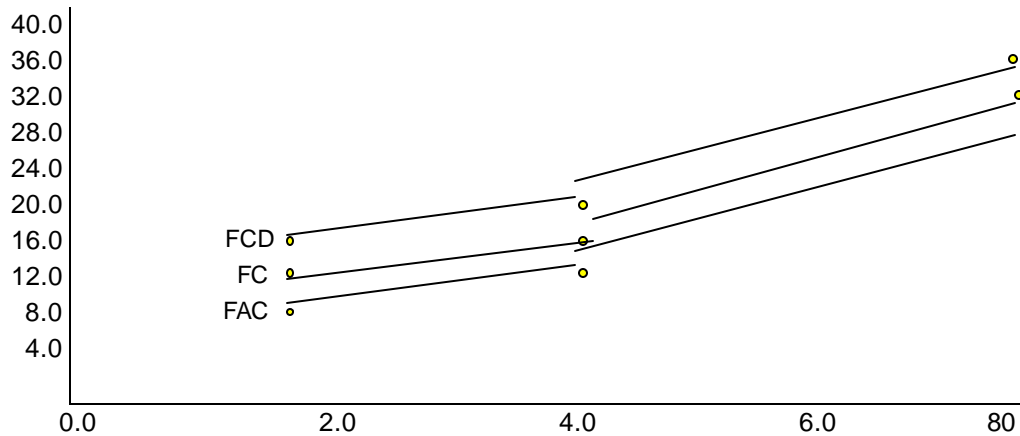
^cUPA = Utilidades después de impuestos (UDI) dividido entre (cantidad de acciones en circulación)

Como indican los valores de la UPA -9.5, 19.50 y 39.50- de la tabla 8.3, el endeudamiento es la mejor alternativa para el financiamiento de Brown Company si espera un año de recesión, de auge o normal. Se puede dibujar una gráfica de la UPA/UAII a efecto de determinar el punto de equilibrio, donde una alternativa de financiamiento resulta más atractiva que otra. La figura 4.8 señala que la emisión de acciones comunes es la alternativa de financiamiento menos atractiva para Brown Company.

El análisis de la UPA/UAII es un instrumento valioso para tomar decisiones de financiamiento respecto al capital que se necesita para implementar estrategias, pero se deben tener en cuenta varias consideraciones cuando se usa dicha técnica. En primer término, los niveles de utilidad pueden ser mayores para la alternativa de la emisión de acciones o el endeudamiento cuando los niveles de la UPA son más bajos. Por ejemplo, cuando se analizan los valores de las utilidades después de impuestos (UDI) de la tabla 8-3, la opción de las acciones comunes resulta la mejor alternativa, independientemente de la situación económica. Si la misión de Brown Company habla de una estricta maximización de la utilidad, en comparación con una maximización de la riqueza de los accionistas o algún otro criterio, entonces la mejor opción de financiamiento son las emisiones de acciones y no el endeudamiento.

Otra consideración que se debe tomar en cuenta cuando se usa el análisis de la UPA/UAII es la flexibilidad. Conforme va cambiando la estructura del capital de la organización, también cambia su flexibilidad para considerar el capital que se necesitará a futuro. Usar sólo el endeudamiento o sólo la emisión de acciones para reunir capital en el presente puede imponer obligaciones fijas, convenios restrictivos y otras limitaciones que podrían reducir seriamente la capacidad de la empresa para reunir capital adicional en el futuro. El control sería otro punto de interés. Cuando se emiten más acciones para financiar implementación de las estrategias, el dominio y el control de la empresa se diluyen. Esto puede ser una preocupación grave en el entorno actual de los negocios donde se presentan absorciones hostiles, fusiones y adquisiciones. Por tanto, el dominio diluido puede ser un interés primordial para las corporaciones muy controladas, donde las emisiones de acciones afectan el poder de la toma de decisiones de los accionistas mayoritarios. Por ejemplo, la familia Smucker es dueña del 30% de las acciones de Smucker's, conocida compañía fabricante de mermeladas y jaleas. Cuando Smucker's adquirió Dickson Family, Inc., la compañía recurrió primordialmente al endeudamiento, en lugar de la emisión de acciones, a efectos de no diluir el dominio de la familia.

Cuando se usa el análisis de la UPA/UAII, los tiempos en relación con los movimientos de los precios de las acciones, las tasas de interés y los precios de certificados adquieren gran importancia. En los tiempos en que los precios de las acciones están deprimidos, el endeudamiento podría ser la alternativa más aconsejable desde el punto de vista de los costos y de la demanda.



FAC = Financiamiento con acciones con deuda
 FC = Financiamiento combinado
 FCD = financiamiento con deuda

Sin embargo, cuando el costo del capital (las tasa de interés es alto, las emisiones de acciones adquieren más atractivo. De hecho, incluso cuando las tasas de interés son bajas, como en 1993, las emisiones de acciones pueden adquirir gran popularidad. La explosión de las fusiones y adquisiciones de 1993-1994 estuvo alimentada por el capital contable, en un momento en que los precios de las acciones estaban muy altos. Usar las emisiones de acciones para las adquisiciones, en lugar del endeudamiento, mejora las utilidades reportadas de la empresa, porque a diferencia de quienes adquieren con endeudamiento, quienes adquieren con acciones no tienen que descontar la plusvalía de sus utilidades en años futuros.

Los estados financieros pro forma El análisis del estado financiero (proyectado) pro forma es una básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Este tipo de análisis se puede usar para pronosticar las consecuencias de diversas decisiones en la implementación (por ejemplo, aumentar 50% al gasto para promociones a efecto de respaldar una estrategia para desarrollar el mercado, aumentar 25% los salarios a efecto de respaldar una estrategia para penetrar en el mercado, aumentar 70% el gasto para investigación y desarrollo a efectos de respaldar el desarrollo de productos, o vender un millón de dólares de acciones comunes a efecto de reunir capital para la diversificación). Casi todas las instituciones financieras deberían proyectar estados financieros cuando menos para tres años siempre que el negocio requiera capital. Un estado de pérdidas y ganancias y un balance general pro forma permite a la organización calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias. Las razones financieras, cuando se comparan con los años anteriores y los promedios de la industria, ofrecen información valiosa en cuanto a la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias.

El estado de pérdidas y ganancias y el balance general pro forma para 1995 de Litten Company se presenta en la tabla 8-4. Los estados pro forma de Litten se basan en cinco supuestos; (1) la compañía necesita 45 millones de dólares para financiar su expansión a mercados exteriores, (2) 30 millones de dólares de este total se reunirán aumentando los pasivos y 15 millones de dólares con la emisión de acciones comunes, (3) se espera que las ventas aumenten 50 %, (4) se construirán tres instalaciones nuevas, con un costo total de 30 millones de dólares, en los mercados exteriores y (5) los terrenos para estas instalaciones nuevas ya son propiedad de la compañía. Nótese en la tabla 8-4 que se espera que las estrategias de Litten y su implementación aumenten las ventas de 100 millones de dólares a 150 millones de dólares y que produzcan incremento neto de los ingresos de 6 millones de dólares a 9.75 millones de dólares en el año proyectado.

1. Prepare el estado de pérdidas y ganancias pro forma antes que el balance general. Empiece con un pronóstico de las ventas, lo más exacto posible.
2. Use el método del porcentaje de las ventas para proyectar el costo de los productos vendidos (CPV) y los rubros de egresos del estado de pérdidas y ganancias. Por ejemplo, si el CPV es 70% de las ventas para el año anterior (como en la tabla 8-4), entonces use ese mismo porcentaje para calcular el CBV para el año entrante, a no ser que se justifique usar otro porcentaje. Los rubros como intereses, dividendos e impuestos se deben abordar e forma independiente y no se pueden pronosticar usando el método del porcentaje de las ventas.

3. Calcule los ingresos netos proyectados.

4. Reste los dividendos a pagar de los ingresos netos y sume los ingresos netos estantes a las “utilidades retenidas”. Refleje el total de “utilidades retenidas” tanto en el estado de pérdidas y ganancias como en el balance general, porque este rubro es el nexo clave entre los dos estados proyectados

5. Calcule los rubros del balance general, empezando por las utilidades retenidas y de ahí pronostique las acciones de los accionistas, el pasivo a largo plazo corriente, el pasivo total, el activo total, el activo fijo y el activo corriente (en este orden). Use la cuenta de “efectivo” como la figura para conectar; es decir, use la cuenta de caja para equilibrar el total de activo y pasivos. Después, haga los ajustes necesarios. Por ejemplo, si el “efectivo” que se necesita para el balance de los estados es muy poco (o demasiado) haga los cambios convenientes para endeudarse más (o menos) de lo proyectado.

6. Anote las observaciones correspondientes de los estados proyectados. Siempre que haya un cambio significativo de un rubro del año anterior al año proyectado, se debe anotar una observación. Las observaciones son esenciales, porque de no incluirse, los formatos carecerían de sentido.

TABLA 8-4 Estado de pérdidas y ganancias y balance general pro forma de Litten Company

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRO FORMA			
	Año anterior	Años proyectados	Observaciones
	1994	1995	
Ventas	100	150.00	50% de incremento
Costos de productos vendidos	70	105.00	70% de ventas
Margen bruto	30	45.00	
Gastos de ventas	10	15.00	10% de ventas
Gastos de administración	5	7.50	5% de ventas
Utilidades antes de intereses más impuestos	15	22.50	
Intereses	3	3.00	
Utilidades antes de impuestos	12	19.50	
Impuestos	6	9.75	Tasa 50%
Utilidades netas	6	9.75	
Dividendos	2	5.00	
Utilidades retenidas	4	4.75	
Balance General Pro Forma			
Activo			
Efectivo	5	775	Figura para conectar
Cuentas por cobrar	2	4.00	100% de incremento
Inventarios	20	45.00	
Total activo circulante	27	56.75	
terrenos	15	15.00	
Planta y equipo	50	80.00	Agregar 3 nuevos a \$10 millones cada una
Menos: depreciación	10	20	
Planta y equipo neto	40	60.00	
Total activo	55	75.00	
Total activo	82	131.00	
Pasivo			
Cuentas por pagar	10	10.00	
Pagarés	10	10.00	
Total de pasivo circulante	20	20.00	
Deuda a largo plazo	40	70.00	Préstamo de \$30 millones

Acciones comunes	20	35.00	Emisión de 100,00 acciones a \$150 cada una
Utilidades retenidas	2	6.75	
Total de pasivo y valor contable	82	131.75	

Los presupuestos financieros n presupuestos financieros