

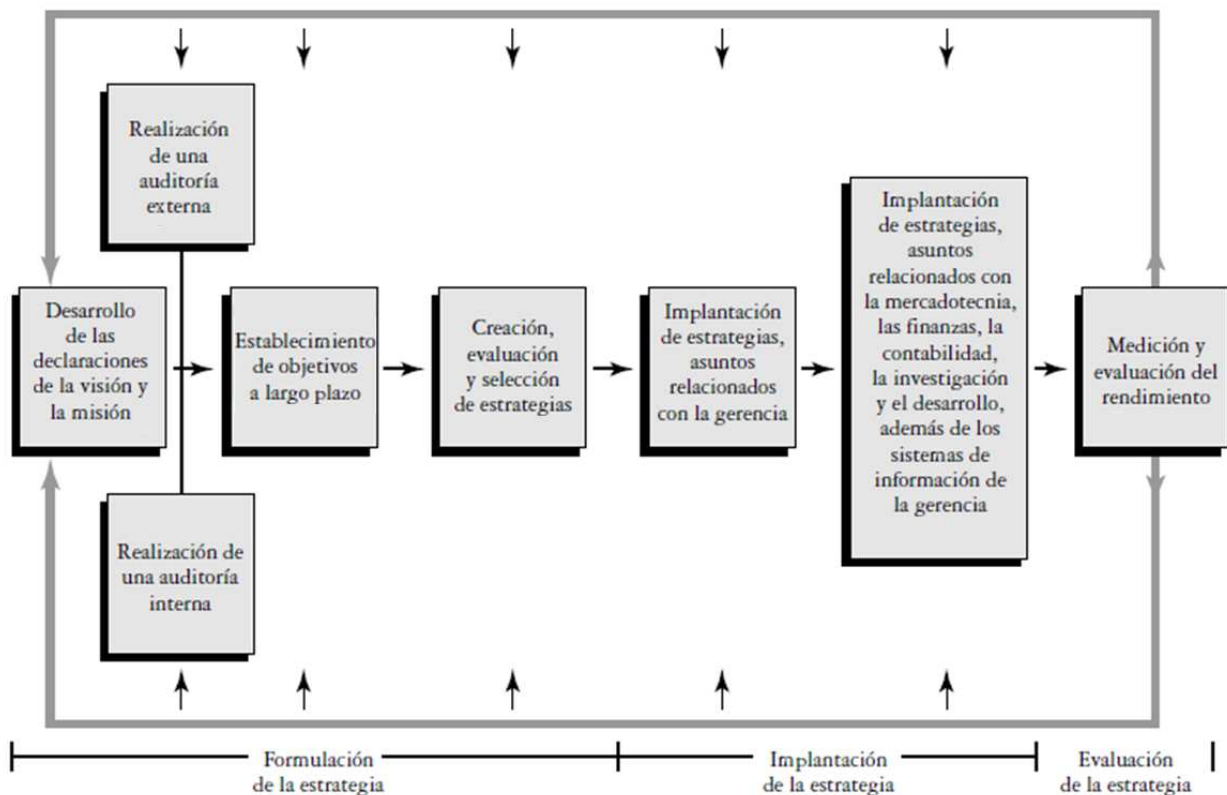
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (BASADO EN CONCEPTOS DE FRED R DAVID)

El concepto de Planeación Estratégica se conoce también como Dirección Estratégica o Administración estratégica.

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Integra todas las áreas de la empresa como la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de la empresa.

Un modelo integral de dirección estratégica



Pasos para realizar una planeación estratégica

Paso 1 Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de la empresa.

Paso 2 Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

Paso 3 Identificar las oportunidades y las amenazas externas de la empresa.

Paso 4 Identificar las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

Paso 5 Realizar el análisis de la información y las diferentes variables competitivas para la formulación de la estrategia

Paso 6 Definir estrategias específicas y objetivos a largo plazo.

Paso 7 Definir la forma como se implementarán las estrategias y los resultados que se esperan, preparando pronóstico de indicadores y estados financieros.

Paso 8 Definición de procedimientos para la revisión y la evaluación de la estrategia

TÉRMINOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

Estrategas: Son las personas responsables del éxito o fracaso de una organización.

Misión: Es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde de las operaciones e la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.

Las amenazas y oportunidades externas: Se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a la organización en el futuro. Un postulado básico de la administración estratégica es que la empresa debe 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 de la información externa, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las fuerzas y debilidades internas: Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identifica y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio, es una actividad vital ende la administración estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en relación con la competencia. Los factores internos se pueden medir de varias maneras:

El cálculo de razones, la medición del desempeño, realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria, diversos tipos de encuesta.

Los objetivos a largo plazo: Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización por que establecen un curso, ayudan a la evolución, producen 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.

Las estrategias: Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos anuales: Son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales y los objetivos a largo plazo deben ser: mensurables, cuantitativos, desafiantes realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. Los objetivos anuales se deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia. Y sientan las bases para asignar recursos. Los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de la estrategia.

Las políticas: Son el medio que se utilizará para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen las reglas y los procedimientos para reforzar las actividades, a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.

1. LA MISIÓN y VISIÓN

La declaración de la misión contesta la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? La declaración de la visión contesta a ¿Qué queremos ser?

Una empresa que fracasa al elaborar una declaración de la visión, así como una declaración de la misión integral e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse a sí misma de modo favorable ante los grupos de interés existentes y potenciales. Todas las empresas necesitan clientes, empleados y gerentes, y la mayoría de las empresas tienen acreedores, proveedores y distribuidores.

Las declaraciones de la visión y la misión son vehículos eficaces para comunicarse con grupos de interés importantes tanto internos como externos.

1.1. LA VISIÓN

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

JOHN KEANE

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

Ejemplos de declaraciones de la visión:

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

- **BELLEVUE HOSPITAL** . El Bellevue Hospital es LÍDER en ofrecer los recursos necesarios para lograr el nivel más alto de SALUD de la comunidad a lo largo de toda la vida.
- **John Deere** se compromete a proporcionar un valor genuino a los grupos de interés de la empresa, incluyendo a nuestros clientes, concesionarios, accionistas, empleados y la comunidad. Para apoyar ese compromiso, Deere aspira a:
 - Crecer y buscar posiciones de liderazgo en cada una de nuestras empresas.
 - Expandir nuestra preeminente posición de liderazgo en el mercado de equipo agrícola a nivel mundial.
 - Crear nuevas oportunidades para impulsar la marca John Deere en todo el mundo.
- La visión de **USGS** es ser líder mundial en las ciencias naturales por medio de nuestra excelencia científica y sensibilidad a las necesidades de la sociedad.
- **ATLANTA WEB PRINTERS, INC.** Ser la primera opción en el negocio de las comunicaciones impresas. La primera opción es la mejor opción y *ser la mejor* es lo que Atlanta Web *promete* lograr *todos los días*.

La visión puede estar publicada en presente como una declaración de compromiso con el logro de ésta. Así mismo, podría incorporarse un

1.2. LA MISIÓN DEL NEGOCIO CUAL ES NUESTRO NEGOCIO

Es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia entre otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica

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

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

En segundo lugar, una declaración de la misión necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos grupos de interés de una empresa y atraerlos. Estos grupos de interés están constituidos por los individuos y grupos de individuos que poseen un interés o derecho especial sobre la empresa.

El logro del equilibrio exacto entre la especificidad y la generalidad es difícil de lograr, pero bien vale la pena el esfuerzo.

Una declaración de la misión eficaz no debe ser demasiado extensa; menos de 200 palabras es un tamaño recomendable. Una declaración de la misión eficaz hace que surjan también sentimientos y emociones positivos hacia una empresa; es inspiradora en el sentido de que motiva a los lectores a la acción. Una declaración de la misión eficaz da la impresión de que una empresa es exitosa y posee una buena dirección.

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

Una buena misión refleja las acciones anticipadas de los clientes. En lugar de desarrollar un producto y después tratar de encontrar un mercado, la filosofía operativa de las empresas debe ser identificar las necesidades de los clientes y entonces ofrecer un producto o servicio que satisfaga dichas necesidades. Las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes. Éste es el motivo que la misión de AT&T se centra en la comunicación más que en los teléfonos; Exxon/Mobil se centra en la energía más que en el petróleo y el gas.

Las siguientes expresiones sobre la utilidad son importantes para elaborar una declaración de la misión:

No me ofrezca cosas.

No me ofrezca ropa. Ofrézcame una apariencia atractiva.

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

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

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

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

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

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

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

Por favor, no me ofrezca cosas.

IMPORTANCIA DE UNA MISIÓN CLARA DEL NEGOCIO

1. 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 focal que permita a las personas identificarse con el propósito y curso de la empresa.
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 propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos de tal manera que se puedan controlar y evaluar los parámetros e costos, tiempos y resultados

ELEMENTOS DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

La declaración de la misión debe contener 9 características o elementos:

	ELEMENTOS	PREGUNTA	EJEMPLO
1	CLIENTE	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Pensamos que nuestra mayor responsabilidad es ante médicos, enfermeras, pacientes, madres y todos aquellos que utilizan nuestros servicios Johnson y Johnson
2	PRODUCTOS O SERVICIOS	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Los principales productos de AMAX son el molibdeno El carbón, el hierro, el cobre, el plomo, el zinc,...
3	MERCADOS	¿Dónde compete la empresa?	Estamos dedicados a encontrar el éxito total de Corning Glass Works como competidor en todo el mundo
4	TECNOLOGÍA	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Control Data se dedica a aplicar la tecnología en dos campos generales:.....
5	INTERÉS POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	¿Trata la empresa de alcanzar objetos económicos?	En este sentido la compañía realizará sus operaciones con prudencia y producirá las utilidades y el crecimiento que conseguirán el éxito final de Hoover
6	FILOSOFÍA	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa?	Creemos que el desarrollo humano es una de las metas más valiosas y que la independencia es una de las condiciones.....Sun company
7	CONCEPTO DE SI MISMA	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva	Crown Zellerbach se empeña en superar la competencia en un plazo de mil días desatando las capacidades de todos...
8	INTERÉS POR LA IMAGEN PÚBLICA	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Compartir la obligación mundial de proteger el medio ambiente Doww Chemical
9	INTERÉS POR LOS EMPLEADOS	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Reclutar, desarrollar, motivar recompensar y retener al personal que tenga capacidad ofreciendo condiciones...

Ejemplos de misión:

- La misión de PepsiCo es incrementar el valor de la inversión de nuestros accionistas. Esto lo logramos a través del crecimiento de las ventas, los controles de costos y la inversión inteligente de los recursos. Creemos que nuestro éxito comercial depende de proporcionar calidad y valor a nuestros consumidores y clientes; ofrecer productos seguros, saludables, eficientes económicamente y sólidos en el aspecto ambiental; y proporcionar un rendimiento justo a nuestros inversionistas al mismo tiempo que nos adherimos a las normas de integridad más elevadas.
- La misión de Ben & Jerry es producir, distribuir y vender helado y productos relacionados totalmente naturales y de la mejor calidad, con una amplia variedad de sabores innovadores y elaborados con productos lácteos procedentes de Vermont. Operar la empresa sobre una base financiera sólida de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y creando oportunidades de carrera y recompensas financieras para nuestros empleados. Operar la empresa de tal manera que reconozca, de manera activa, el papel central que desempeñan los negocios en la estructura de la sociedad por medio de la puesta en marcha de programas innovadores para mejorar la calidad de vida de una extensa comunidad (local, nacional e internacional).
- La misión del Institute of Management Accountants (IMA) es proporcionar a sus miembros oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de la educación, la asociación con profesionales de negocios y la certificación de habilidades en contabilidad administrativa y dirección en finanzas. La IMA es reconocida a nivel mundial por la comunidad financiera como una institución respetable que influye en los conceptos y en las prácticas éticas de la contabilidad administrativa y la dirección en finanzas.
- La misión de Genentech, Inc. es ser la empresa líder en biotecnología que utiliza información genética humana para desarrollar, manufacturar y comercializar productos farmacéuticos que satisfagan las necesidades médicas importantes aún sin resolver. Nos comprometemos a mostrar normas elevadas de integridad, contribuyendo al mejor interés de los pacientes, la profesión médica y de nuestros empleados, así como a obtener rendimientos significativos para nuestros accionistas con base en la búsqueda continua de la excelencia científica.
- La misión del Barrett Memorial Hospital es operar una instalación de atención médica de excelente calidad, proporcionando una mezcla de servicios apropiada a los habitantes de Beaverhead County y de áreas circundantes. El servicio se otorga teniendo un interés último en los pacientes, el equipo médico, el personal del hospital y la comunidad. El Barrett Memorial Hospital asume un papel de liderazgo sólido en la coordinación y el desarrollo de recursos relacionados con la salud dentro de la comunidad.
- La misión de Dell Computer es llegar a ser la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados donde servimos. Al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad, tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo en su clase, capacidad de adaptarse a las necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera.

2. LA EVALUACIÓN EXTERNA

FUERZAS EXTERNAS CLAVE: Las fuerzas externas se dividen en 5 categorías generales:

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

A. FUERZAS ECONÓMICAS:

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por EJ: si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros e inasequibles. Conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae.

Variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas en una organización

• Cambio de Estados Unidos hacia una economía de servicios	• Disponibilidad de créditos
• Nivel de ingresos disponible	• Nivel de ingreso disponible
• Propensión de las personas a gastar	• Tasas de interés
• Tasas de inflación	• Economías de escala
• Tasas de los mercados de dinero	• Déficit presupuestal del gobierno
• Tendencia del producto nacional bruto	• Patrones de consumo
• Tendencias del desempleo	• Niveles de productividad de los trabajadores
• Niveles de productividad de los trabajadores	• Valor del dólar en los mercados mundiales
• Tendencias del mercado de valores	• Situación económica de otros países
• Factores de importaciones / exportaciones	• Cambio en las demandas de las categorías de bienes y servicios
• Diferencia de ingresos por zona y grupos de consumidores.	• Fluctuaciones de precios
• Exportación de mano de obra y capital de USA	• Políticas monetarias
• Tasas impositivas o impuestos	• Políticas de la CEE
• Políticas de la OPEP	• políticas de los países menos desarrollados PMD

B. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales clave

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

C. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. 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. Los pronósticos políticos son mas críticos en las empresas multinacionales

Tomado y adaptado del libro Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David.

Variables políticas, gubernamentales y jurídicas importantes

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

D. FUERZAS TECNOLÓGICAS

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al 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.

El intercambio electrónico de datos: Tecnología de información que permite a las compañías reduzcan los niveles de inventarios, mejoren el servicio al cliente, reduzcan los gastos de nómina, enviando documentos formateados, como facturas de la computadora de una compañía a otra.

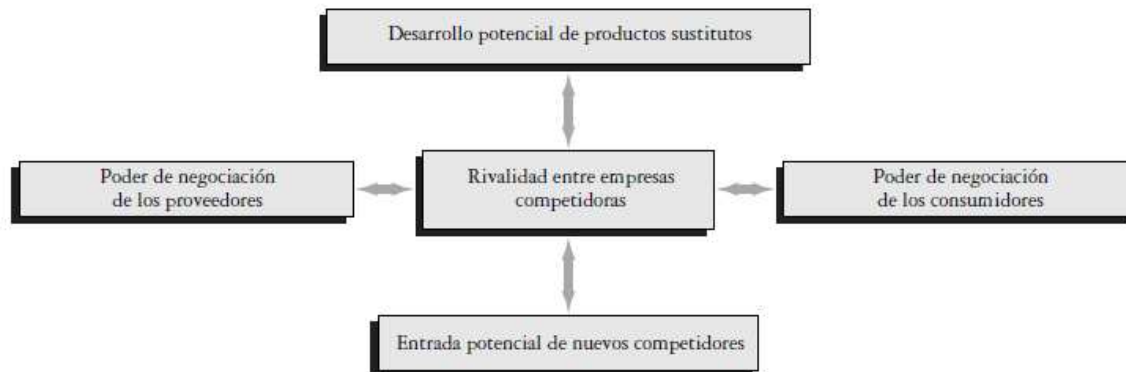
E. FUERZAS DE LA COMPETENCIA

Una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determina sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER:

Este modelo es utilizado por muchas empresas, como instrumento para elaborar estrategias.

El modelo de las cinco fuerzas de competencia



2.1 EL ANALISIS DE LA INDUSTRIA: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS –EFE

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Una *Matriz de evaluación del factor externo (EFE)* permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro *corresponde a la respuesta es excelente*, tres *a la respuesta está por arriba del promedio*, dos *a la respuesta es de nivel promedio* y uno *a la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias

de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso 2 se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

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

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

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

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

2.2 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

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 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.

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

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

Diferencias:

MATRIZ EFE

Los factores críticos para el éxito se agrupan en oportunidades y amenazas. Los factores críticos o determinantes. Para el éxito son menos amplios.

MATRIZ MPC

Los factores críticos o determinantes para el éxito de una MPC son más amplios. No incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Los factores críticos para el éxito tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas.

3. LA EVALUACIÓN INTERNA.

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

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa. Los factores importantes para el éxito, que consisten tanto en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican de la misma forma que en la auditoría externa.

La elaboración de una lista de las 10 a 15 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa implica mucho análisis y negociación. Exige una buena interrelación entre las diferentes áreas de la empresa y buena comunicación debido a los diferentes puntos de vista e intereses de los gerentes de cada área y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

Las siguientes son listados de verificación de algunos aspectos de cada área para realizar una auditoría interna:

ADMINISTRACIÓN

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?

MARKETING

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?
9. Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?
10. Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing?
11. Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacitación adecuadas?

FINANZAS

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, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
4. Cuenta la empresa con capital de trabajo suficientes?
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?

PRODUCCIÓN

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?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

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?

SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

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?
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?

La respuesta negativa a una pregunta cualquiera, podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones estratégicas de las respuestas negativas, evidentemente, variarán según la organización, la industria y la gravedad de la debilidad.

3.1. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales de un negocio.

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida.

TABLA 4-7 Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para Mandalay Bay

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y LAS DIFERENTES VARIABLES COMPETITIVAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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 de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

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 a 5 años. En la práctica, las organizaciones suelen establecer los objetivos y las estrategias al mismo tiempo.

La naturaleza de los objetivos a largo plazo. **Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser:**

1. Cuantitativos
2. Mensurables
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerarquizados
7. Alcanzables
8. Congruentes

Cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

Por lo general los objetivos se establecen en términos como:

1. Crecimiento de los activos,
2. Crecimiento de las ventas,
3. Rentabilidad,
4. Participación en el mercado,
5. Grado y naturaleza de la diversificación
6. Grado y naturaleza de la integración vertical
7. Utilidad por acción
8. Responsabilidad Social.

Una organización necesita objetivos a largo plazo a nivel de empresas, de divisiones y de funciones.

Los objetivos enunciados y comunicados con claridad, son vitales para el éxito por muchas razones:

1. Los objetivos ayudan a las partes interesadas a entender su papel dentro del futuro de la organización.
2. Sientan las bases para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares.
3. 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.
4. Los objetivos establecen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y la realización.
5. Funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras.
6. Los objetivos son una base para diseñar puestos y organizar las actividades que se realizarán en la empresa.
7. Marcan el curso del ejercicio de la autoridad y dan lugar a la sinergia en la organización.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

El modelo siguiente define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir. Cada alternativa estratégica tiene innumerables variaciones; por ejemplo, la penetración en el mercado incluye el aumento de vendedores, el incremento de los gastos de publicidad, el uso de cupones de descuento y la puesta en marcha de acciones similares para incrementar la participación en el mercado en un área geográfica específica.

Muchas empresas, si no es que la mayoría, buscan una combinación de dos o más estrategias en forma simultánea, pero una estrategia combinada es muy riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.

Definición y ejemplos de alternativas de estrategias

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Integración hacia delante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de cómputo de venta a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa	Empresas financieras como J.P. Morgan subrogan sus operaciones de tecnología a empresas como EDS e IBM.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications LLC.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia	American Express lanzó una campaña publicitaria de 100 millones de dólares en el 2002 para impulsar su tarjeta líder por arriba de Citigroup en la industria de las tarjetas de crédito.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas	South African Breweries PLC intenta adquirir Miller Brewing Company en cinco mil millones de dólares.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos	Miller Brewing desarrolló la nueva bebida de malta "con sabor a vodka" y cítricos Skyy Blue.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados	Hilton Hotels vende ahora tiempos compartidos para ocupar habitaciones. El Hilton de la ciudad de Nueva York vende las habitaciones de los dos pisos más altos.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales	El equipo de béisbol de los Yankees de Nueva York fusiona sus operaciones de negocios con el equipo de básquetbol de los Nets de New Jersey.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades	En el 2002, Net2Phone eliminó 110 trabajos, esto es, 28% de su fuerza laboral, como parte de su plan de reestructuración.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa	Tyco International vende su división de plásticos que representa contablemente alrededor del 4% de las ventas totales de empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible	Service Merchandise liquidó en el 2002 y cerró la totalidad de sus 216 tiendas en 32 estados. La empresa opera desde hace tres años en bancarota.

El proceso para generar y elegir estrategias.

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. Debe incluir a todos los representantes de la empresa, de divisiones, departamentos, etc. Las estrategias alternativas propuestas por los participantes se deben analizar y discutir en una junta o juntas y deben llevarse por escrito.

En el cuadro siguiente se pueden observar las matrices anteriormente citadas como parte de la etapa de búsqueda de la información así como nuevas matrices para la etapa de ajuste y decisión cuya finalidad es la identificación de los aspectos claves dentro de una empresa, su situación y la posición competitiva en el mercado para la generación de estrategias que permitan alcanzar los resultados esperados para la empresa.

FIGURA 6-2

Esquema analítico para la formulación de la estrategia

ETAPA 1: LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	Matriz del perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	
ETAPA 2: LA ETAPA DE AJUSTE				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna y externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

4.1 LA MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-FUERZAS (FODA)

La matrix FODA

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

Ejemplo Matriz DOFA

Matriz FODA para Carnival Cruise Lines en el 2002

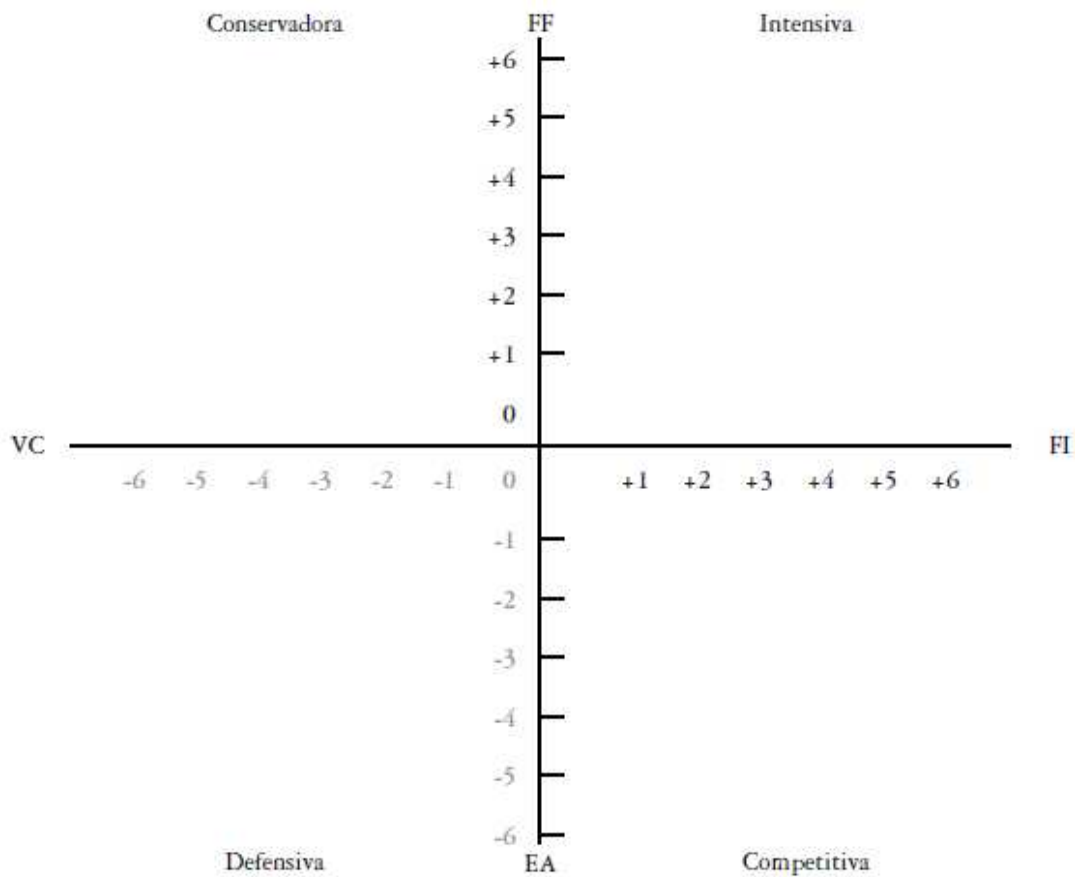
	FORTALEZAS: F <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee 34% de la participación en el mercado 2. Cuenta con la flota de barcos más grande 3. Tiene seis líneas de crucero distintas 4. Innovadora en la industria de viajes en crucero 5. Posee la mayor variedad de barcos 6. Construye el crucero más grande 7. Cuenta con un alto reconocimiento de marca 8. Oficinas generales ubicadas en Miami 9. Acceso a la empresa a través de Internet con reservaciones en línea 	DEBILIDADES: D <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdidas importantes en operaciones afiliadas 2. Incremento de la deuda por la construcción de barcos nuevos 3. No ofrece servicio al mercado asiático
OPORTUNIDADES: O <ol style="list-style-type: none"> 1. Los viajes aéreos han disminuido (11 de septiembre) 2. El mercado asiático no es atendido 3. Adquisición probable de Princess Cruise Lines 4. Nuevos sistemas de pronóstico del tiempo están disponibles 5. Incremento de la demanda de paquetes de vacaciones todo pagado 6. El ingreso disponible de las familias ha aumentado 7. Las tasas de matrimonios aumentaron: más lunas de miel 	ESTRATEGIAS FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la capacidad de los barcos para obtener viajeros de la industria de las líneas aéreas (F6, O1, O3) 2. Mostrar el clima de los lugares de descanso en vacaciones en su sitio Web (F9, O4) 3. Ofrecer cruceros trasatlánticos (F6, O4) 4. Adquirir P & O Princess (F1, O3) 	ESTRATEGIAS DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Comenzar a dar servicio a Japón y las islas del Pacífico (D3, O2, O3, O4) 2. Utilizar el pronóstico del tiempo para advertir a los clientes de tormentas potenciales durante sus vacaciones (D1, O4)
AMENAZAS: A <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de los viajes desde el 11 de septiembre 2. Terrorismo 3. Competencia dentro de la industria 4. Competencia con otros tipos de vacaciones 5. Recesión económica 6. Posibilidad de desastres naturales 7. Incremento de los precios del combustible 8. Cambio de las regulaciones gubernamentales 	ESTRATEGIAS FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar la variedad de barcos, el reconocimiento de marca y las políticas de seguridad de Carnival (F3, F7, A1, A2, A5) 2. Anunciar vacaciones alternativas fuera de la temporada de huracanes (F3, A5, A7) 3. Ofrecer descuentos en el sitio Web de Carnival (F9, A6) 	ESTRATEGIAS DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminuir los precios de los cruceros durante la temporada de huracanes (D1, A6) 2. Investigar la posibilidad de ingresar a otros mercados extranjeros (D2, D3, A8, A9)

4.2. LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

La figura 6-5 ilustra la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), otra herramienta de ajuste importante de la etapa 2. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

FIGURA 6-5

La matrix PEEA



+6 Mejor
0 Neutro
-6 Peor

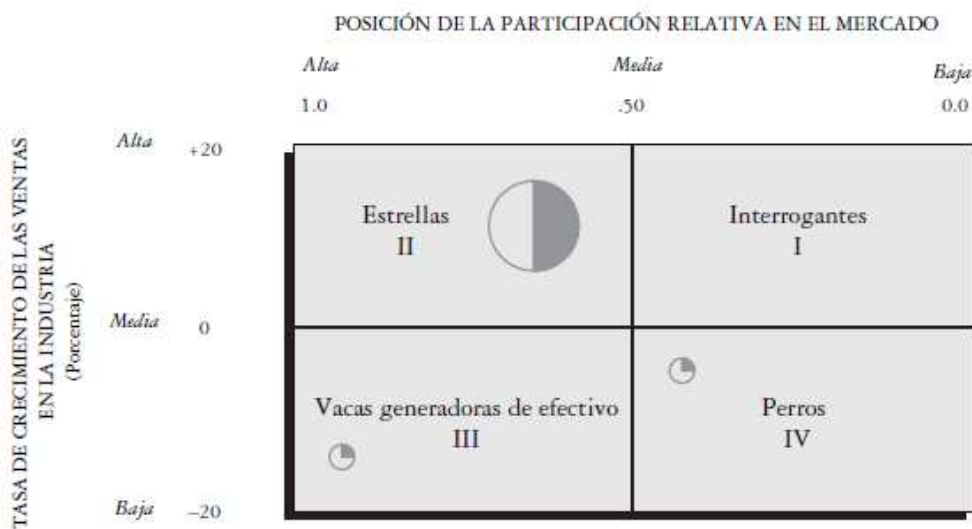
Ejemplos de factores que integran los ejes de la matriz PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza industrial (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	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

4.3. LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios o productos se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio.

La matrix BCG



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

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la participación de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

a) ESTRELLA. Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.

b) INCÓGNITA. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

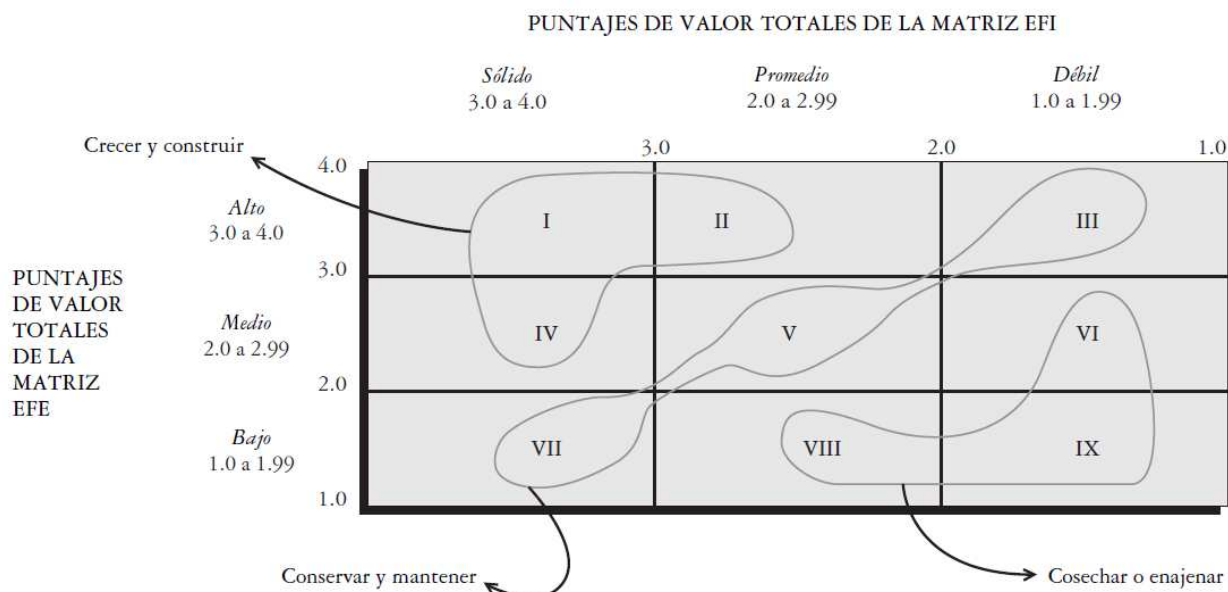
d) PERRO. no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa

4.4 LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La *matriz Interna y Externa (IE)* ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

La Matriz Interna y Externa (IE)

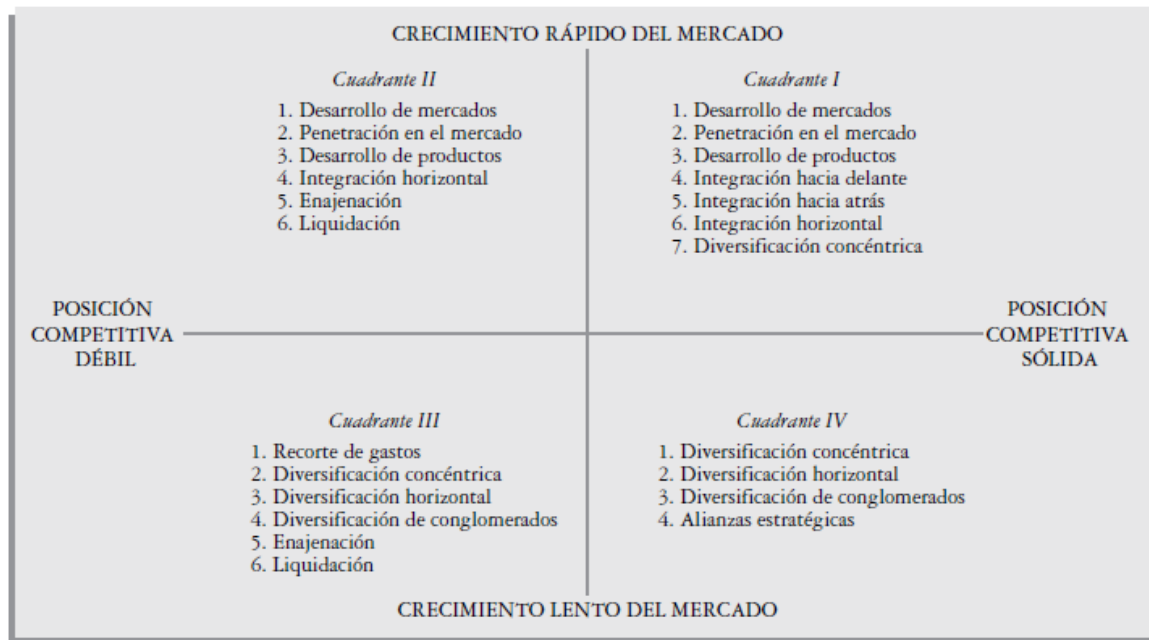


La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de *conservar y mantener*; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es *cosechar o enajenar*. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.

4.5. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Además de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG y la matriz IE, la *matriz de la estrategia principal* se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

La matriz de la estrategia principal



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

5. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

Es la etapa de decisión de las estrategias. El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentan alternativas de estrategias posibles. L

Se califican las estrategias en una escala del uno al cuatro, de tal manera que obtuvieran una lista ordenada de las mejores estrategias.

5.1 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la *matriz de la planeación estratégica cuantitativa* (MPEC), que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores.

La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC (etapa 3).

El formato básico de la MPEC se ilustra a continuación. Observe que los factores externos e internos clave (de la etapa 1) integran la columna izquierda de una MPEC y las alternativas de estrategias posibles (de la etapa 2) forman la línea superior. De modo específico, la columna izquierda de una MPEC consiste en información obtenida en forma directa de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna adyacente a los factores de éxito críticos, se registran los valores respectivos que recibió cada factor en la matriz EFE y en la matriz EFI.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal integran la línea superior de una MPEC.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Ejemplo de MPEC para una empresa de alimentos.

Este ejemplo ilustra todos los componentes de la MPEC: alternativas de estrategias, factores clave, valores, puntajes del grado de atracción (PA), puntajes totales del grado de atracción (PTA) y la suma de los puntajes totales del grado de atracción.

Este ejemplo considera solo dos alternativas de estrategias resultantes de los análisis previos:

Estrategia 1: Alianza estratégicas en Europa

Estrategia 2: Alianza estratégicas en Asia.

TABLA 6-6 Una MPEC para Campbell Soup Company

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

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

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

Pasos para la construcción de una Matriz MPEC

Paso 1 Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

Paso 2 Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3 Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas.

Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

Paso 4 Determine los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los *puntajes del grado de atracción* se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: "¿Afecta este factor la selección de las estrategias?" Si la respuesta a esta pregunta es *positiva*, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia para indicar el grado relativo de atracción de una estrategia sobre las demás, considerando el factor en particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es *negativa*, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guión para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guión, todas las demás deben recibir un guión en una línea determinada.

Paso 5 Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los *puntajes totales del grado de atracción (PTA)* se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor de éxito crítico adyacente).

Paso 6 Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La *suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA)* muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

En el ejemplo, Campbell Soup considera dos alternativas de estrategias, el establecimiento de una alianza estratégica en Europa y el inicio de una alianza estratégica en Asia.

Observe que el TLC no ejerce un impacto en la selección que se realiza entre las dos estrategias, así que aparece un guión (—) varias veces en esa línea. Otros factores tampoco producen un efecto en la selección que se realiza, así que se escriben guiones en esas líneas también. Si un factor en particular afecta una estrategia, pero no la otra, afecta la selección que se realiza, así que se deben registrar los puntajes del grado de atracción. La suma de los puntajes totales del grado de atracción cuyo resultado es de 5.30 en la tabla 6-6 indica que la alianza estratégica en Europa es una estrategia más atractiva al compararla con la alianza estratégica en Asia.

LAS POLÍTICAS PARA ELEGIR ESTRATEGIAS

Todas las organizaciones son políticas. 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 Shakey 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.

Tácticas usadas por políticos desde hace muchos siglos, y que pueden ayudar a los estrategas:

1. 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.
2. La satisfacción. Alcanzar resultados satisfactorios con una estrategia aceptable es mucho mejor que no alcanzar resultados "óptimos" con una estrategia impopular.
3. 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.
4. 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.

CONCLUSION:

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. 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.

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.

6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

El proceso de la administración estratégica no termina cuando la empresa decide qué estrategia o estrategias se han de adoptar. La estrategia ideada se debe traducir en estrategia implantada. Esta traducción resulta mucho más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, y se han comprometido a contribuir en el éxito de la empresa.

NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS:

La buena formulación de estrategias no garantiza su buena implementación. La implementación de las estrategias difiere de la formulación de las estrategias en varios puntos fundamentales.

La formulación y la implementación de las estrategias se pueden contrastar de esta manera:

FORMULAR ESTRATEGIAS	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS
Es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción	Es administrar las fuerzas durante la acción
Es concentrarse en la eficacia	Es concentrarse en la eficiencia
Es un proceso primordialmente intelectual	Es un proceso primordialmente operativo
Requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas	Requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo
Requiere que se coordine a unas cuantas personas	Requiere que se coordine a muchas personas

Algunos aspectos administrativos básicos para la implementación de estrategias:

- Establecer objetivos anuales
- Elaborar políticas
- Asignar recursos
- Alterar la estructura organizativa existente
- Revisar los planes de incentivos y remuneraciones
- Reducir la resistencia al cambio
- Adecuar a los gerentes con la estrategia
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia
- Adecuar los procesos de producción/operaciones
- Promover una buena función de recursos humanos

La implementación de estrategias significa "cambios". La debida implementación de estrategias requiere apoyo, disciplina, motivación y esfuerzo por parte de todos los administradores y empleados. Establecer objetivos anuales, elaborar políticas y asignar recursos son actividades centrales para la implementación de estrategias que se presentan en todas las organizaciones.

- Los departamentos de marketing suelen ser los encargados de poner en práctica las estrategias que requieren incrementos considerables en los ingresos por ventas en áreas nuevas y con productos nuevos mejorados.
- Los gerentes de finanzas y contabilidad deben inventar métodos eficaces para implementar estrategias, con pocos costos y un mínimo de riesgos para la empresa.
- Los gerentes de I y D, deben transferir complejas tecnologías o desarrollar nuevas tecnologías para poder implementar debidamente las estrategias.
- Los gerentes de sistemas de información están siendo requeridos, cada vez, para fungir como líderes que capacitan a todas las personas de la empresa.

7. REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS-NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Actividades básicas:

1. Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados y los resultados reales.
3. Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.
4. La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de una evaluación eficaz de las estrategias.
5. En muchas organizaciones, la evaluación de las estrategias consiste simplemente en valorar los resultados que obtiene la organización.
6. La evaluación de las estrategias debe considerar el corto y el largo plazo.

La buena evaluación de las estrategias permite a la organización capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades externas conforme van surgiendo, reconocer las amenazas y defenderse de ellas, y superar las debilidades internas antes de que sean perjudiciales. Los estrategias de las organizaciones exitosas se toman tiempo para formular, implementar y después evaluar las estrategias, en forma deliberada y sistemática. La administración estratégica está permitiendo que cada vez más sean más las organizaciones que toman decisiones eficaces a largo plazo, que ejecutan esas decisiones con más eficiencia y que toman las acciones correctivas que se necesitan para asegurar el éxito. Las computadoras se usan cada vez con más frecuencia para coordinar las actividades de la administración estratégica y para garantizar que las decisiones se basen en buena información. Una clave para la evaluación eficaz de las estrategias y para la buena administración estratégica es integrar la intuición y el análisis.

Los estrategias de organizaciones exitosas se dan cuenta de que la administración, antes que nada, es un proceso de personas. Es un vehículo estupendo para propiciar la comunicación en la organización. Las personas son lo que hace la diferencia en las organizaciones.