

3

Evaluación externa

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo se lleva a cabo una auditoría externa de administración estratégica.
2. Analizar las diez principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.
3. Describir las fuentes clave de información externa, incluyendo Internet.
4. Analizar las importantes herramientas de proyección utilizadas en la administración estratégica.
5. Analizar la relevancia de vigilar las tendencias y los eventos externos.
6. Explicar cómo se desarrolla una matriz EFE.
7. Explicar cómo se desarrollar una matriz de perfil competitivo (MPC).
8. Analizar la importancia de recabar información sobre la competencia.
9. Describir la tendencia hacia la cooperación entre competidores.
10. Analizar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos en relación con el análisis competitivo.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Ejercicio 3A

Certificación en Inteligencia Competitiva (IC)

Ejercicio 3B

Desarrollo de las matrices EFE de cada división de Walt Disney

Ejercicio 3C

Desarrollo de una matriz EFE para Walt Disney

Ejercicio 3D

Realización de una auditoría externa

Ejercicio 3E

Desarrollo de una matriz EFE para mi universidad

Ejercicio 3F

Desarrollo de matrices MPC para las diferentes divisiones de Walt Disney

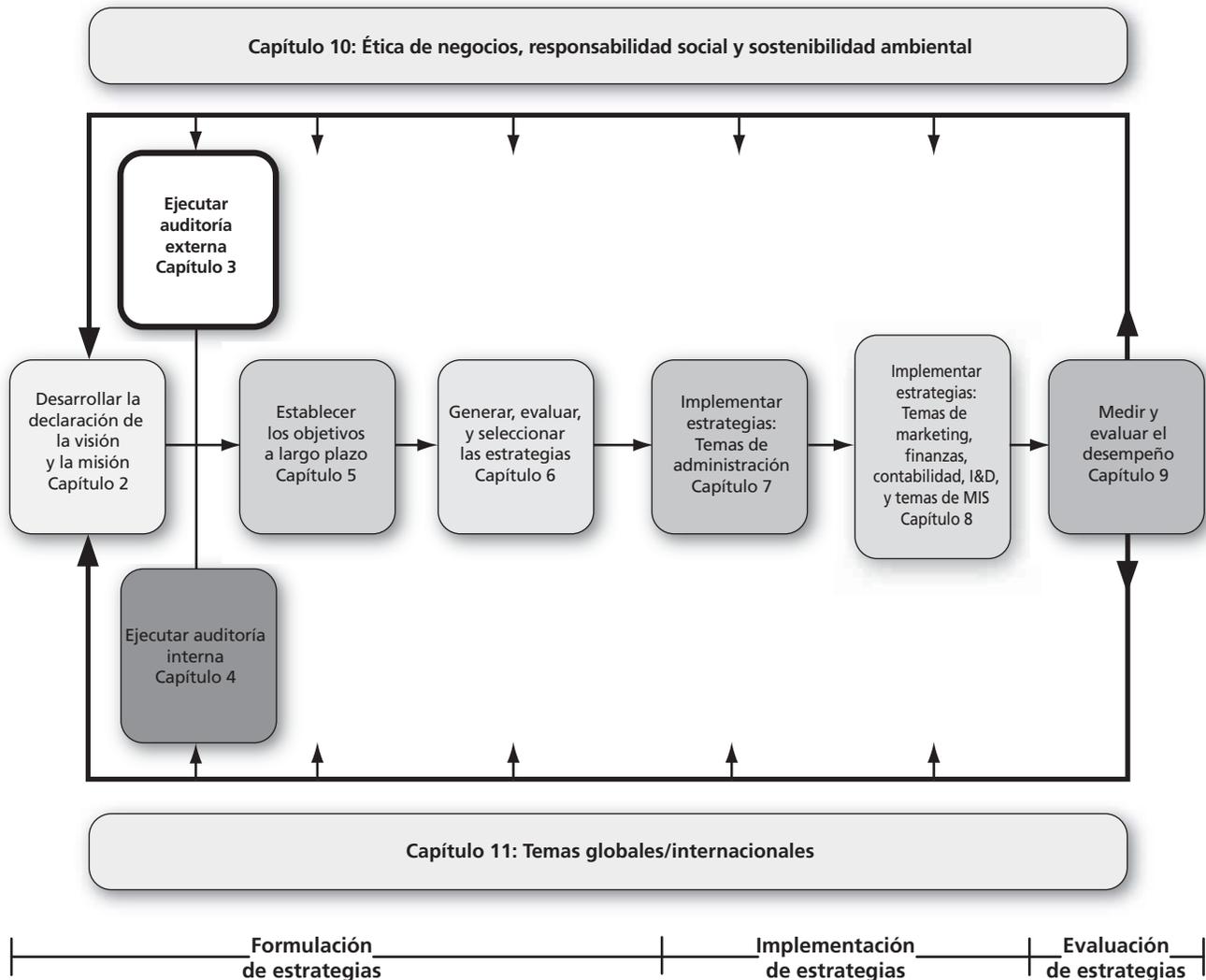
Ejercicio 3G

Desarrollo de una MPC para Walt Disney

Ejercicio 3H

Desarrollo de una MPC para mi universidad

FIGURA 3-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica

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

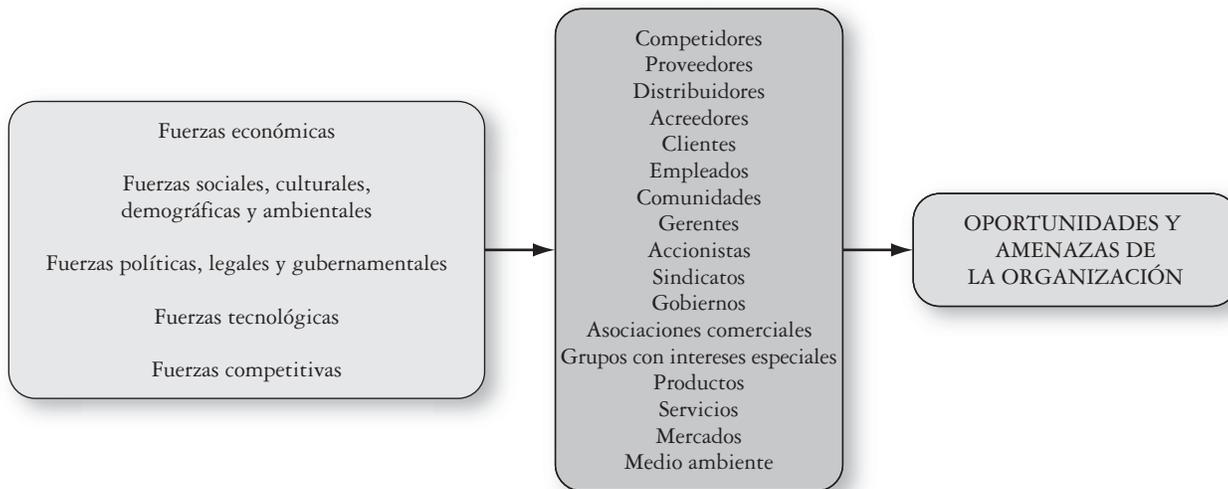
que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales. La figura 3-1 ilustra la manera en la que la auditoría externa encaja en el proceso de administración estratégica.

Fuerzas externas clave

Las *fuerzas externas* pueden clasificarse en cinco amplias categorías: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas, y (5) fuerzas competitivas. En la figura 3-2 se presentan las relaciones entre estas fuerzas y la organización. Las tendencias y los eventos externos, como los crecientes precios de los alimentos y la incorporación de las poblaciones africanas al mundo online, afectan de manera significativa los productos, los servicios, los mercados y las organizaciones de todo el orbe. Por ejemplo, la tasa de desempleo de Estados Unidos es de aproximadamente 10%, la más alta desde 1945, cuando el país se contrajo a causa de la segunda guerra mundial. Todos los sectores están experimentando estos elevados índices de desempleo, excepto el educativo, el de servicios de salud y la burocracia. Muchos estadounidenses todavía recurren a trabajos de salario mínimo esperando que el dinero sea suficiente.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas

FIGURA 3-2

Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave

externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.

La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

Proceso para ejecutar una auditoría externa

El proceso para llevar a cabo una auditoría externa debe involucrar a la mayor cantidad de gerentes y empleados posible. Como se señaló en los capítulos anteriores, si los miembros de la organización participan en el proceso de administración estratégica será más factible que la comprendan y se comprometan con ella. La gente aprecia tener la oportunidad de aportar ideas y obtener una mejor comprensión de la industria, los competidores y los mercados que se relacionan con la compañía en donde trabaja.

Para realizar una auditoría externa, la compañía debe comenzar por recabar datos relevantes sobre la competencia e información respecto de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Para ello se puede pedir a los empleados que monitoreen diversas fuentes de información, como revistas, publicaciones especializadas y periódicos, para después emitir reportes periódicos a un comité de gerentes encargados de hacer la auditoría externa. Este método genera un flujo continuo de información estratégica oportuna, e involucra a muchos individuos en el proceso de auditoría externa. Internet constituye otra fuente para recabar información estratégica, al igual que las bibliotecas corporativas, universitarias y públicas. Los proveedores, distribuidores, vendedores, clientes y competidores representan otras fuentes de información vital.

Una vez recopilada, la información debe ser asimilada y evaluada. Con este fin es necesario realizar una reunión o una serie de reuniones de gerentes para que entre todos identifiquen las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la compañía. En estas reuniones los factores externos clave deben listarse en hojas de rotafolio o en un pizarrón. Para crear una relación pormenorizada puede solicitarse a todos los gerentes que clasifiquen por prioridad los factores identificados, usando para ello una escala de 1 (oportunidad/amenaza más importante) a 20 (oportunidad/amenaza menos importante). Los factores externos clave pueden variar con el tiempo y según la industria. Las relaciones con los proveedores o distribuidores suelen ser un factor crítico para el éxito. Otras variables comúnmente usadas incluyen la participación de mercado, la diversidad de los productos de la competencia, las economías mundiales, las filiales

extranjeras, las ventajas que ofrecen las patentes y las cuentas clave, la competitividad de precios, los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tasas de interés y la disminución de la contaminación.

Freund hizo hincapié en que estos factores externos clave deben ser (1) importantes para lograr objetivos anuales y a largo plazo; (2) mensurables; (3) aplicables a todas las empresas competidoras, y (4) jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a la compañía en general y otros están más enfocados en sus áreas funcionales o divisionales.¹ La lista final de los factores externos clave más importantes debe comunicarse y distribuirse en toda la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores externos clave.

La perspectiva de la organización industrial (OI)

De acuerdo con el enfoque de la *organización industrial (OI)*, los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa alcance una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque OI, como Michael Porter, sostienen que el desempeño organizacional será determinado sobre todo por las fuerzas de la industria. El modelo de las cinco fuerzas de Porter —presentado más adelante en este capítulo— es un ejemplo de la perspectiva OI, la cual se concentra en analizar las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Según los adeptos de la OI, en buena medida esta ventaja se determina por el posicionamiento que se tenga entre la competencia de una industria. Desde la perspectiva OI la administración estratégica supone que las empresas deben esforzarse por competir en industrias atractivas, evitar aquellas que sean débiles o vacilantes y desarrollar una completa comprensión de las relaciones que los factores externos clave conforman dentro de esa atractiva industria. La investigación OI ofrece importantes contribuciones a nuestro entendimiento de cómo lograr la ventaja competitiva.

Los teóricos OI sostienen que los factores externos y la industria en la que compite ejercen una influencia más fuerte en el desempeño de la empresa que los asuntos funcionales internos relativos al marketing, las finanzas, etc. El desempeño de la compañía, afirman, se basa más en las propiedades de la industria —como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos, la economía y el nivel de competitividad— que en sus recursos internos, capacidades, estructura y operaciones. El impacto negativo que la reciente recesión económica global ha tenido por igual en compañías fuertes y débiles, le dio más crédito a la idea de que las fuerzas externas son más importantes que las internas.

La perspectiva OI ha mejorado nuestra comprensión de la administración estratégica. Sin embargo, no se trata de determinar si los factores externos o los internos son más importantes para obtener y mantener la ventaja competitiva. La clave para asegurar y mantener una ventaja competitiva está en la integración efectiva de los factores externos e internos, y en la comprensión de *ambos*. De hecho, como se analiza en el capítulo 6, equiparar las oportunidades/amenazas externas con las fortalezas/debilidades internas sienta la base para una formulación de estrategias exitosa.

Fuerzas económicas

El Índice Promedio Industrial Dow Jones está por encima de los 10 500 puntos, las ganancias corporativas son altas, los dividendos han aumentado drásticamente y los mercados emergentes están creciendo en incrementos de dos dígitos. Aun así, la creación de empleos se encuentra detenida, los precios de las viviendas siguen siendo bajos, y millones de personas trabajan por el salario mínimo o se encuentran desempleadas o subempleadas. Las grandes exportaciones de energéticos y granos mantienen ocupados a los agricultores y los sistemas ferroviarios, pero los precios de los productos básicos —sobre todo alimentos— se incrementan sin parar, lo cual contribuye a aumentar el miedo de que haya inflación. Muchas compañías están sustituyendo, en la medida de lo posible, a sus empleados de tiempo completo por trabajadores de medio tiempo para ahorrarse el pago de la prestación de servicios médicos. El gasto de los consumidores tuvo un buen rebote de 2010 a 2011.

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discrecionales cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta. En la tabla 3-1 se presenta un resumen de las variables económicas que suelen representar oportunidades y amenazas para las organizaciones.

Por ejemplo, para aprovechar la sólida economía de Canadá y la propensión de su población a gastar, muchas firmas estadounidenses están expandiendo sus operaciones a esa nación. Tal es el caso de TJX, que

TABLA 3-1 Variables económicas clave que deben ser vigiladas

Cambio a una economía de servicios en los mercados internacionales	Factores de importación/exportación
Disponibilidad de créditos	La demanda cambia en diferentes categorías de bienes y servicios
Nivel de ingresos disponibles	Diferencias en los ingresos por región y por grupos de consumidores
Propensión de las personas a gastar	Fluctuaciones de precios
Tasas de interés	Exportación/importación de mano de obra y capital
Tasas de inflación	Políticas monetarias
Tasas del mercado de divisas	Políticas fiscales
Déficits en el presupuesto gubernamental	Tasas de impuestos
Tendencia del producto interno bruto	Políticas de la Comunidad Económica Europea (CEE)
Patrones de consumo	Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
Tendencias de desempleo	Políticas de la Coalición de Países Menos Adelantados (PMA)
Niveles de productividad de los trabajadores	
Valor de la moneda nacional en los mercados mundiales	
Tendencias de la bolsa de valores	
Condiciones económicas internacionales	

está abriendo muchas tiendas Marshalls en ese territorio; de Target, que inauguró 220 puntos de venta; de Wal-Mart con la apertura de 40 supermercados, y de Tanger Outlet Factory Centers, que sumó cinco nuevas tiendas a su cadena en 2011. “Canadá es uno de los países con mayor prosperidad económica en el mundo”, afirmó Howard Davidowitz, presidente de Davidowitz & Associates, una empresa de consultoría y servicios de inversión. “Tiene una moneda estable, no ha sufrido crisis bancarias, y no ha caído en la locura económica”.

Otra variable importante es la tendencia que sigue el valor de las divisas nacionales, la cual tiene efectos significativos y desiguales en las compañías de distintas industrias y diferentes ubicaciones. En el caso de Estados Unidos, por ejemplo, las industrias farmacéutica, turística, de entretenimiento, automotriz, aeroespacial y de productos forestales se ven particularmente beneficiadas cuando el dólar cae frente al yen o el euro. Por otra parte, las industrias agrícola y petrolera resultan perjudicadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Generalmente un dólar fuerte o de precio más elevado encarece los productos estadounidenses en los mercados extranjeros. Esto empeora el déficit comercial de Estados Unidos. Cuando el valor del dólar disminuye, las empresas orientadas al turismo se benefician porque los estadounidenses viajan menos a otros países, mientras que los extranjeros visitan y vacacionan más en Estados Unidos.

Si el dólar tiene un valor bajo, la consecuencia es que hay menos importaciones y más exportaciones; esto contribuye además a la competitividad de las compañías estadounidenses en los mercados mundiales. A lo largo de cinco años el valor del dólar ha caído frente al euro y el yen, lo que hace que los productos estadounidenses sean más baratos para los consumidores extranjeros y combate la deflación al impulsar a la alza los precios de las importaciones. Sin embargo las empresas europeas, como Volkswagen AG, Nokia Corp. y Michelin, se quejan de que un euro fuerte perjudica su desempeño financiero. El bajo valor del dólar beneficia a la economía de Estados Unidos de muchas maneras. En primer lugar, ayuda a evitar los riesgos de deflación en Estados Unidos, y también reduce el déficit comercial del país. Además incrementa las ventas al extranjero y las utilidades de las empresas nacionales, gracias a las ganancias promovidas por el dólar, y alienta a otros países a bajar sus tasas de interés y a relajar su política fiscal, lo que estimula la expansión económica mundial. Algunas industrias, como la de productos de consumo, la energética, la de materiales, la tecnológica y la sanitaria se ven especialmente beneficiadas por el valor bajo del dólar. De hecho, los fabricantes en muchas industrias estadounidenses se ven favorecidos por un dólar débil, lo cual obliga a sus rivales extranjeros a subir sus precios y eliminar los descuentos. Las empresas estadounidenses con grandes ventas en el extranjero, como McDonald’s, se benefician enormemente por la debilidad del dólar. La tabla 3-2 enumera algunas ventajas y desventajas de un dólar débil para las empresas estadounidenses.

El comportamiento demográfico constituye, asimismo, una variable de interés. Siguiendo con nuestro ejemplo de la realidad estadounidense, vemos que la economía mundial —débil pero en franca recuperación— y los bajos precios de la vivienda han provocado que disminuya la migración poblacional entre países y de las ciudades a los suburbios. Como las personas no se están mudando tanto como en el pasado, existe una demanda cada vez menor de casas nuevas o usadas. Así, se espera que el mercado estadounidense de la vivienda permanezca inactivo en 2012 y 2013.

TABLA 3-2 Ventajas y desventajas de un dólar débil para las compañías estadounidenses

Ventajas	Desventajas
1. Hay más exportaciones	1. Puede provocar inflación
2. Hay menos importaciones	2. Puede provocar un aumento en los precios del petróleo
3. Abarata los productos estadounidenses para los consumidores extranjeros	3. Puede debilitar al gobierno
4. Combate la deflación al impulsar los precios de las importaciones	4. Vuelve los viajes internacionales poco atractivos para los estadounidenses
5. Puede contribuir al aumento de los precios de las acciones en el corto plazo	5. Puede contribuir a la caída de los precios de las acciones en el largo plazo
6. Alienta a los demás países a disminuir sus tasas de interés	
7. Aumenta las ganancias y las utilidades de las empresas que hacen negocios fuera de Estados Unidos	
8. Obliga a las compañías extranjeras a subir los precios	
9. Reduce el déficit comercial de Estados Unidos	
10. Alienta a las empresas a globalizarse	
11. Estimula el turismo extranjero en Estados Unidos	

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.

Por ejemplo, en Estados Unidos hay cada vez más gente de edad avanzada y menos personas caucásicas. Los miembros de mayor edad de la generación conocida como *baby boomers* (conformada por más o menos 76 millones de individuos) planean retirarse pronto, lo cual tiene a los legisladores y a los jóvenes contribuyentes realmente preocupados, porque eso tendrá un efecto directo sobre el pago de su seguridad social y sus programas de atención médica. Para el año 2025 los individuos de 65 años o más representarán el 18.5% de la población estadounidense.

Para 2075 Estados Unidos no tendrá una mayoría racial o étnica. Este pronóstico está agravando las tensiones en temas como la inmigración y la acción afirmativa. De hecho, ya hoy en día Hawai, California y Nuevo México carecen de una mayoría racial o de un grupo étnico mayoritario. Por primera vez en la historia, en el censo de 2010 el número de hispanos sobrepasó el número de caucásicos en Nuevo México. En ese estado la población aumentó 13.2% entre 2000 y 2010, alcanzando los 2.06 millones de personas. Por otro lado, los habitantes de la Costa Oeste están buscando viviendas más económicas en los estados de las Montañas Rocallosas (Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah y Wyoming). Por ejemplo, la población de Idaho creció 21.1% entre 2000 a 2010, de manera que dicho estado se ha convertido en el hogar de 1.7 millones de personas. En general, existe una tendencia de “migración para una vida más económica” en todo el país.

La población mundial superó los 7 000 millones de personas en 2011. Por su parte, la población estadounidense está conformada por poco más de 310 millones de habitantes, y la de México apenas sobrepasa los 110 millones. Por lo tanto, hay miles de millones de personas que pudieran estar interesadas en los bienes y servicios producidos por empresas estadounidenses o mexicanas (o chinas, francesas, brasileñas, etc.). Bajo esta perspectiva, limitarse a trabajar en los mercados nacionales constituye una estrategia cada vez más arriesgada, sobre todo sabiendo que la población mundial seguirá creciendo hasta alcanzar un estimado de 8 000 millones de personas en 2028 y 9 000 en 2054.

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están dando forma a la manera en que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos. En buena parte del mundo actual, el número de hogares conformados por personas que viven solas o que comparten el espacio con compañeros con quienes no tienen parentesco alguno es mayor que el de hogares constituidos por parejas casadas y con hijos. Además, la cantidad de gente que hace sus compras online es cada vez mayor.

La tendencia hacia el envejecimiento poblacional es una buena noticia para los restaurantes, los hoteles, las líneas aéreas y los cruceros, los centros vacacionales, los parques temáticos, los productos y servicios

de lujo, los vehículos recreativos, las constructoras de casas, los fabricantes de muebles, los productores de computadoras, los servicios de viajes, las empresas farmacéuticas, los fabricantes de automóviles y las funerarias. Las personas de mayor edad muestran especial interés por el cuidado de la salud, los servicios financieros, los viajes, la prevención de delitos y las actividades de tiempo libre. Las personas más longevas del mundo son los japoneses; en promedio, las japonesas viven hasta los 86.3 años y los japoneses hasta los 80.1 años. El organismo encargado de los censos en Estados Unidos pronostica que el número de estadounidenses de 100 años o más será superior a los 834 000 en 2050, mientras que en el año 2000 había únicamente 100 000 personas centenarias en el país. La población estadounidense de 65 años o más aumentará de 12.6% en el año 2000 a 20.0% en el año 2050.

El hecho de que la población mundial sea cada vez más vieja afecta la orientación estratégica de casi todas las organizaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos han aumentado los complejos departamentales para ancianos, en cuyo alquiler están incluidos una comida diaria, transportación y el pago de servicios. Conocidos como *unidades habitacionales de asistencia*, estos complejos superan los dos millones hoy en día. Algunas de las empresas reconocidas que están construyendo este tipo de unidades habitacionales son Avon, Marriott y Hyatt. Como dato adicional, en la Unión Americana los habitantes de 65 años o más representan el 13% de la población total; en Japón son el 17%, en Alemania el 19% y en México el 6.6 por ciento.

Hace algún tiempo los estadounidenses vivieron un desplazamiento poblacional hacia el sur de su territorio y hacia los estados aledaños a las Montañas Rocallosas, alejándose del noreste y el centro del país (zona conocida como Franja de hielo) y de la cara Costa Este. Sin embargo, la recesión y la crisis en el sector inmobiliario en toda la nación han desacelerado la migración en toda la nación. En la actualidad son más los estadounidenses que permanecen en sus lugares de origen. Los nuevos empleos son la razón principal por la que las personas se trasladan a otros estados, pero como hoy hay menos oportunidades laborales, también existe una menor necesidad de mudarse. Asimismo, el bajo precio de las propiedades inmobiliarias ha contribuido a que la gente evite mudarse. La tendencia histórica de migración desde el noreste y el medio oeste hacia el oeste y la región conocida como Sunbelt (Franja del sol) se ha reducido drásticamente, lo cual puede representar oportunidades clave para muchas empresas y resultar esencial para la formulación exitosa de estrategias, incluyendo la elección para la ubicación de nuevas plantas y centros de distribución y para dirigir los esfuerzos de marketing.

En la tabla 3-3 se presenta un resumen de las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades o amenazas para casi todas las compañías.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño. La inestabilidad política en Medio Oriente podría provocar un alza global de los precios del petróleo, lo que daría como resultado inflación. El derrocamiento de los regímenes dictatoriales de Egipto, Túnez y Libia está expandiéndose a Yemen, Jordania, Siria y otras naciones, motivado por un deseo natural de libertad.

En el caso de las industrias y empresas que dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos podrían constituir la parte más importante de sus auditorías externas. Los cambios en las leyes de patentes, las legislaciones antimonopólicas, las tasas de impuestos y las actividades de cabildeo pueden afectar significativamente a las empresas. La creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones vuelve imperativo que las empresas consideren el impacto que las variables políticas pudieran tener en la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Muchos países en todo el mundo están recurriendo al proteccionismo para salvaguardar sus propias industrias. Las naciones de la Unión Europea (UE), por ejemplo, han endurecido sus propias reglas de comercio y han reanudado los subsidios para sus diversas industrias a la vez que han limitado las importaciones de ciertos países. Recientemente, la UE restringió las importaciones de pollo y carne provenientes de Estados Unidos. India ha aumentado los aranceles al acero extranjero. Es posible que Rusia sea el país que más medidas proteccionistas ha implementado, ya que ha aumentado los aranceles a la mayoría de las importaciones y está subsidiando sus propias exportaciones. Incluso impuso un nuevo peaje a los camiones provenientes de la UE, Suiza y Turkmenistán. A pesar de estas medidas tomadas por otros países, Estados Unidos se ha abstenido de implementar políticas del tipo “compre sólo productos estadounidenses” y medidas proteccionistas, aunque ha incrementado los aranceles al queso francés y el agua italiana. Muchos economistas afirman que la ola actual de restricciones comerciales dificultará que el crecimiento económico global se sobreponga a la recesión global.

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

Tasas de natalidad	Actitudes hacia la jubilación
Número de grupos de interés especial	Actitudes hacia el tiempo libre
Número de matrimonios	Actitudes hacia la calidad de los productos
Número de divorcios	Actitudes hacia el servicio al cliente
Número de nacimientos	Control de la contaminación
Número de defunciones	Actitudes hacia los pueblos extranjeros
Tasas de inmigración y emigración	Conservación de la energía
Programas de seguridad social	Programas sociales
Tasas de expectativa de vida	Número de iglesias
Ingreso per cápita	Número de feligreses
Ubicación de los negocios minoristas, manufactureros y de servicios	Responsabilidad social
Actitudes hacia los negocios	Actitudes hacia las carreras
Estilos de vida	Cambios en la población por raza, edad, sexo y nivel de afluencia
Congestionamientos de tránsito	Actitudes hacia la autoridad
Zonas urbanas marginales	Cambios en la población por ciudad, municipio, estado, región y país
Ingreso disponible promedio	Valor que se da al tiempo de esparcimiento
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Actitudes hacia el gobierno	Número de mujeres trabajadoras y empleados de las minorías
Actitudes hacia el trabajo	Número de estudiantes de preparatoria y universitarios por área geográfica
Hábitos de compra	Reciclaje
Preocupaciones éticas	Manejo de los desechos
Actitudes hacia el ahorro	Contaminación del aire
Roles de género	Contaminación del agua
Actitudes hacia la inversión	Disminución del ozono
Igualdad racial	Especies en peligro de extinción
Uso de métodos anticonceptivos	
Nivel educativo promedio	
Regulación gubernamental	

En este sentido, la realidad actual ha dado lugar al surgimiento de nuevas problemáticas. Por ejemplo, en Estados Unidos se ha presentado una polémica en torno de los impuestos sobre las ventas por Internet. Wal-Mart, Target y otros minoristas están presionando a los gobiernos estatales para que cobren impuestos a Amazon.com por sus ventas. Los grandes minoristas con presencia física exclusiva están apoyando a una coalición llamada Alliance for Main Street Fairness, la cual está haciendo un esfuerzo político para modificar las leyes hacendarias sobre las ventas en más de una docena de estados. El ejecutivo de Wal-Mart, Raúl Vázquez, dice: “Las reglas actuales no permiten que los minoristas que sólo tienen presencia física compitan al parejo con los minoristas online, y eso necesita solucionarse”.

Sindicalismo

El nivel de influencia de los sindicatos puede ser un importante factor político en las decisiones de planificación estratégica en términos de la ubicación de las plantas de producción y otras cuestiones operativas. Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, el tamaño de los sindicatos ha disminuido drásticamente durante la última década, debido en gran medida a la erosión de la base manufacturera de la nación. El mejor ejemplo de esto es la caída que sufrió el sindicato de trabajadores de la industria automotriz (United Automobile Workers, UAW) cuando los fabricantes de automóviles y los proveedores de refacciones pasaron por un mal momento. El número de trabajadores representado por sindicatos en Estados Unidos cayó de 9% a 6.9% entre 2000 y 2010.

Las grandes disminuciones en los ingresos de los gobiernos federal, estatales y municipales han contribuido a un severo declive en el número de afiliados a los sindicatos del sector público. En muchas legislaturas estatales se están debatiendo asuntos relacionados con la mano de obra del sector público organizado. Los gobiernos estatales buscan concesiones, la más drástica de las cuales podría ser la abolición de los derechos de negociación colectiva. Recientemente, en Wisconsin se aprobó una ley que deroga casi todos los derechos de negociación colectiva para los sindicatos de empleados públicos del estado. Esa ley sienta un precedente

TABLA 3-4 Entidades de Estados Unidos con mayor presencia sindical

	(Porcentaje de trabajadores) Sindicalizados	Porcentaje de cambio en el número de trabajadores sindicalizados entre 2000 y 2010
Estados con mayor presencia sindical		
1. Nueva York	24.2%	- 5.1%
2. Alaska	22.9%	+ 4.6%
3. Hawai	21.8%	- 12.1%
4. Washington	19.4%	+ 6.6%
5. California	17.5%	+ 9.4%
6. Nueva Jersey	17.1%	- 17.8%
7. Connecticut	16.7%	+ 2.5%
8. Michigan	16.5%	- 20.7%
9. Rhode Island	16.4%	- 9.9%
10. Oregon	16.2%	+ 0.6%
Estados con menor presencia sindical		
1. Carolina del Norte	3.2%	- 11.1%
2. Georgia	4.04%	- 36.5%
3. Arkansas	4.04%	- 31.0%
4. Louisiana	4.3%	- 39.4%
5. Mississippi	4.5%	- 25.0%
6. Virginia	4.62%	- 17.9%
7. Carolina del Sur	4.65%	+ 15.0%
8. Tennessee	4.7%	- 47.2%
9. Texas	5.4%	- 6.9%
10. Oklahoma	5.5%	- 19.1%

Fuente: Basado en: <http://247wallst.com/2011/03/10/the-states-with-the-strongest-and-weakest-unions/5/>

que muchos otros estados podrían seguir para poner freno a los derechos sindicales, como una forma de ayudar a dar solvencia a los presupuestos estatales. Ohio está próximo a aprobar una ley similar, que afectará los derechos sindicales de 400 000 burócratas.

El hecho de que en muchas legislaturas y gobiernos estatales haya una mayoría republicana hace muy probable que continúe la tendencia hacia la disminución de los sindicatos burocráticos. Hoy en día este tipo de organizaciones está enfrentando la misma erosión que sufrieron los sindicatos privados durante la década pasada. Los gobiernos locales simplemente no tienen suficientes ingresos fiscales para sostener las nóminas y prestaciones actuales de los sindicatos. En la tabla 3-4 se muestra un comparativo de las entidades estadounidenses con mayor y menor presencia sindical. Observe que, en general, el número de miembros de los sindicatos cayó en casi todos los estados entre los años 2000 y 2010, debido a las pérdidas ocurridas en el sector privado; no obstante, por su parte la cantidad de empleados sindicalizados en el sector público se ha mantenido prácticamente sin cambio.

Los gobiernos de todo el mundo enfrentan la presión de proteger los empleos domésticos y mantener la base industrial de la nación. Por ejemplo, en Francia la fábrica de Renault SA en Sandouville es una de las más improductivas del mundo. Sin embargo, Renault ha solicitado créditos de bajos intereses por 3 900 millones de dólares al gobierno francés, así que la empresa no puede cerrar ninguna fábrica del país durante el tiempo que dure el préstamo, y además tiene prohibido hacer despidos masivos de empleados franceses durante un año.

Las leyes locales, estatales y federales, las agencias reguladoras y los grupos de interés especial pueden tener gran impacto en las estrategias de las organizaciones pequeñas, grandes, con fines de lucro y no lucrativas. Muchas compañías han alterado o abandonado estrategias debido a acciones políticas o gubernamentales. Por lo que se refiere al entorno académico, como los presupuestos estatales se han reducido en los últimos años, también ha disminuido el apoyo gubernamental para colegios y universidades. En vista de que el monto del presupuesto oficial es menor, muchas instituciones de estudios superiores están haciendo más colectas de dinero por su cuenta, y poniendo el nombre de los donadores a sus edificios y aulas. En la tabla 3-5 se presenta un resumen de las variables políticas, gubernamentales y legales que pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones.

TABLA 3-5 Algunas variables políticas, gubernamentales y legales

Regulaciones y desregulaciones gubernamentales	Relaciones del país con otras naciones clave
Cambios en las leyes fiscales	Relaciones del país con otras naciones clave
Aranceles especiales	Relaciones del país con otras naciones clave
Comités de acción política	Relaciones del país con otras naciones clave
Tasas de participación de los votantes	Regulaciones de importación y exportación
Número, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales	Cambios en la política fiscal y monetaria del gobierno
Número de patentes	Condiciones políticas en otros países
Cambios en las leyes de patentes	Leyes locales, estatales y federales especiales
Leyes de protección del medio ambiente	Actividades de cabildeo
Nivel de los gastos de defensa	Monto de los presupuestos del gobierno
Legislación sobre la igualdad de empleos	Mercados mundiales de petróleo, divisas y mano de obras
Nivel de los subsidios gubernamentales	Ubicación y severidad de las actividades terroristas
Legislación antimonopolios	Elecciones locales, estatales y nacionales

Fuerzas tecnológicas

La cadena de restaurantes Papa John's International espera recibir en 2012, 50% de todas sus órdenes de pizza a través de su sitio web, 30% más que en 2011, y mucho más que el promedio de la industria, que es 10 por ciento. La tecnología es un factor clave en el éxito que ha tenido Papa John's en su competencia contra Domino's Pizza y Pizza Hut. El nuevo sitio web de la empresa es interactivo; en él, los clientes pueden ver una imagen de su pizza mientras van decidiendo qué ingredientes desean agregar. El nuevo programa de lealtad de Papa John's, llamado Papa Points, tiene gran difusión en su sitio web.

Quedar a la zaga de Netflix y Redbox en materia de tecnología ha sido desastroso para Blockbuster, empresa que recientemente se acogió a la ley de protección al declararse en bancarrota, y apenas logró evitar la liquidación antes de ser adquirida por Dish Network Corp. por 320 millones de dólares. Netflix, líder de transmisión en tiempo real por Internet, y Redbox con su oferta de películas por un dólar, esencialmente forzaron a Blockbuster a cerrar más de un tercio de sus 3 000 tiendas mientras trataba desesperadamente de cambiar a la distribución digital. En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

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

En los últimos dos meses de 2010, el total de las ventas minoristas realizadas por Internet aumentó 15.4% en comparación con el monto de 2009. Las compras online de ropa en los sitios de tiendas especializadas se incrementaron 25%, aunque la gente sigue prefiriendo tocar la ropa y probársela.² Hoy en día las ventas por Internet representan más o menos 10% de todas las ventas minoristas, sin contar las compras de automóviles y gasolina.

Para capitalizar eficazmente el comercio electrónico, varias empresas han creado dos nuevos puestos: *director de información* (CIO, *chief information officer*) y *director de tecnología* (CTO, *chief technology officer*). Esta tendencia refleja la creciente importancia de las *tecnologías de la información* (TI) en la administración estratégica. El CIO y el CTO trabajan en conjunto con el objetivo de asegurar que la información necesaria para formular, implementar y evaluar estrategias esté disponible dónde y cuándo se requiera. En ellos recae la responsabilidad de desarrollar, mantener y actualizar las bases de datos de la empresa. El CIO es más bien un gerente que administra la relación de la compañía con sus accionistas; por su parte, el CTO tiene un perfil más técnico y se enfoca en asuntos como la adquisición y el procesamiento de datos, la administración de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones y la adquisición de software y hardware.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen

la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes. En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado sus gastos en tecnología a lo que pueden pagar después de cumplir sus requerimientos financieros y de marketing necesitan un cambio urgente de mentalidad. El ritmo de la transformación tecnológica es cada vez más rápido, y está arrasando con toda clase de negocios día tras día. Un punto de vista que va generalizándose indica que la administración de la tecnología es una de las responsabilidades clave de los estrategas. Las empresas deben buscar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades tecnológicas y lograr ventajas competitivas y sostenibles en el mercado.

En la práctica, las decisiones críticas sobre tecnología suelen delegarse con demasiada frecuencia a niveles organizacionales más bajos, o se toman sin entender realmente sus implicaciones estratégicas. Muchos estrategas destinan incontables horas a determinar la participación de mercado, a posicionar productos en términos de características y precio, a pronosticar las ventas y el tamaño del mercado, y a monitorear a los distribuidores; sin embargo, la tecnología rara vez recibe la misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados de igual manera por los desarrollos tecnológicos. Industrias como la de comunicaciones, la electrónica, la aeronáutica y la farmacéutica son mucho más volátiles que la industria textil, la forestal y la metalúrgica.

Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Por ejemplo, Tupperware Brands Corp. (TBC) produce y vende productos para el hogar y artículos de belleza. TBC compite intensamente con Avon Products y Newell Rubbermaid. Las demostraciones de Tupperware se volvieron sinónimo de la vida suburbana estadounidense en la década de 1950, cuando los vendedores independientes organizaban reuniones para comercializar sus contenedores de plástico. Hoy en día TBC cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 2.6 millones de personas en alrededor de 100 países, y obtiene más del 80% de sus utilidades anuales —que suman 2 300 millones de dólares— fuera de Estados Unidos. La tabla 3-6 compara a Tupperware con sus dos más grandes competidores. Observe que TBC supera a Avon y a Rubbermaid en casi todos los parámetros.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. Al momento de realizar una auditoría externa es importante formular preguntas sobre los competidores como las que aparecen en la tabla 3-7.

La competencia en prácticamente todas las industrias puede describirse como intensa, y algunas veces, encarnizada. Por ejemplo, en Estados Unidos las farmacias Walgreens y CVS suelen tener puntos de venta muy cercanos entre sí, y pelean a diario por ofrecer precios más bajos y un mejor servicio al cliente. Casi todas las agencias distribuidoras de automóviles también se ubican cerca unas de otras. Las cadenas de supermercados Dollar General, de Goodlettsville, Tennessee, y Family Dollar, de Matthews, Carolina del Norte, compiten intensamente en precios para atraer a los clientes y alejarlos de Wal-Mart. Best Buy hizo todos los esfuerzos posibles por abaratar sus precios y sacar por completo del mercado a Circuit City.

Son siete las características que describen a las compañías más competitivas:

1. Les importa mucho la participación de mercado; el punto de participación 90 no es tan importante como el 91, y nada es más peligroso que caer al 89.
2. Comprenden y recuerdan con precisión en qué negocio están participando.
3. No les importa si algo está funcionando bien, porque consideran que siempre hay oportunidad de arreglarlo o mejorarlo; esto es válido no sólo para los productos, sino para la compañía en general, si es necesario.

TABLA 3-6 MPC real para Tupperware

Factores críticos para el éxito	TUPPERWARE			AVON		RUBBERMAID	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Servicio al cliente	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Competitividad en precios	0.05	2	0.01	3	0.15	4	0.20
Experiencia de la alta dirección	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Calidad de los productos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Lealtad del cliente	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04
Expansión global	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Distribución de ventas	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Participación de mercado	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Oferta de líneas de productos	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Total	1.00		2.99		2.86		2.32

Fuente: Basado en información proporcionada por Eddie Guzmán y David Campbell Jr.

4. Conocen la importancia de la innovación y saben que nada se desvanece tan rápido como el éxito, sobre todo en los negocios determinados por la tecnología.
5. Están conscientes de que las adquisiciones son esenciales para el crecimiento; las compras más exitosas se realizan en nichos que aportan una tecnología o un mercado relacionado.
6. La gente hace la diferencia. ¿Está cansado de escuchar esto? Qué mal por usted.
7. La calidad no tiene sustituto, y no hay amenaza más grande que no ser competitivo en materia de costos a nivel global.³

TABLA 3-7 Preguntas clave sobre los competidores

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
9. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la industria durante los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?
11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?
12. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?

Programas de inteligencia competitiva

¿Qué es la inteligencia competitiva? De acuerdo con la definición formal citada por la Society of Competitive Intelligence Professionals (SPIC) en su sitio web, la *inteligencia competitiva (IC)* es un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia, con el propósito de promover los objetivos de una compañía.

La inteligencia competitiva adecuada constituye una de las claves para el éxito tanto en el mundo de los negocios como en la milicia. Entre más información y conocimientos pueda obtener una compañía respecto de sus competidores, mayores probabilidades tendrá de formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades de los principales competidores pueden representar oportunidades externas, y sus fortalezas podrían constituir amenazas clave.

En 2009 Starwood Hotels & Resorts Worldwide demandó a Hilton Hotels Corp. por supuestamente haberle robado más de 100 000 documentos confidenciales electrónicos e impresos que contenían “información muy relevante en términos de competencia”, en particular datos sobre su exclusivo Hotel W. En la demanda se alega que dos ejecutivos de Starwood, Ross Klein y Amar Lalvani, renunciaron a la empresa llevándose esta información y luego se unieron a Hilton. “Éste es el caso de espionaje corporativo, robo de secretos comerciales, competencia injusta y fraude cibernético más evidente que pudiera imaginarse”. Además de obtener una fuerte compensación monetaria (75 millones de dólares), Starwood logró que se impusiera a Hilton la prohibición —con una vigencia de dos años— de abrir nuevos hoteles de su marca de lujo, Danizen. Hilton es propiedad de Blackstone Group.

Contratar a altos ejecutivos de las compañías rivales es otra forma en que las empresas obtienen inteligencia competitiva. Sólo dos días después de que el director de operaciones (COO) de Facebook, Owen Van Natta, dejara la compañía, aceptó el puesto de CEO en MySpace, reemplazando a su entonces presidente ejecutivo y cofundador, Chris DeWolfe. Van Natta también había sido director de ingresos y vicepresidente de operaciones de Facebook. Google Inc. está perdiendo personal de alto nivel que luego va a trabajar a Facebook, Twitter y LinkedIn, todas ellas empresas privadas capaces de atraer a ingenieros y ejecutivos de primera línea ofreciéndoles acciones con valor previo a la oferta pública. Por ejemplo, la COO de Facebook, Sheryl Sandberg, antes había sido vicepresidenta de ventas y operaciones online de Google, y el vicepresidente de publicidad y operaciones globales de Facebook, David Fischer, ocupó previamente ese mismo puesto en Google. Tan sólo en 2010, Facebook pasó de mil a dos mil empleados, Twitter de 100 a 300, y LinkedIn de 450 a novecientos.

Muchos ejecutivos se desarrollaron cuando la situación de las grandes empresas era tan sólida como para no preocuparse demasiado por la competencia, o siquiera por recabar inteligencia competitiva sobre la misma. Para perjuicio de sus organizaciones, un buen número de estos ejecutivos sigue aferrándose a esa actitud. De hecho son muy pocos los planes de estudio de MBA que ofrecen un curso de inteligencia competitiva o inteligencia empresarial, lo cual refuerza ese punto de vista. En consecuencia, entre los ejecutivos de hoy persisten tres percepciones erróneas acerca de la inteligencia de negocios:

1. La implementación de un programa de inteligencia requiere mucha gente, computadoras y otros recursos.
2. Recabar inteligencia sobre los competidores viola las leyes antimonopólicas; la inteligencia de negocios es equivalente al espionaje.
3. La recopilación de datos de inteligencia es una práctica de negocios antiética.⁴

Cualquier plática con un competidor acerca de los precios, el mercado o la distribución geográfica puede representar una violación a los estatutos antimonopólicos. Sin embargo, ésta no es razón para que la empresa subestime la necesidad de recabar información sobre sus competidores de manera sistemática con propósitos de planificación estratégica, ni para que ignore los beneficios que esto conlleva. Internet es un excelente medio para reunir información sobre la competencia. Los datos recopilados por empleados, gerentes, proveedores, distribuidores, clientes, acreedores y asesores también pueden hacer la diferencia entre tener un conocimiento superior sobre la competencia en general, o contar únicamente con información promedio.

Las empresas necesitan un programa de inteligencia competitiva (IC) eficaz. Los tres objetivos básicos de un programa de IC son: (1) ofrecer una comprensión general de una industria y las compañías que compiten en ella; (2) identificar las áreas de vulnerabilidad de los competidores y evaluar el impacto que pudieran tener sobre éstos las acciones estratégicas que se quiere implementar, y (3) identificar los movimientos que pudiera realizar un competidor con el resultado potencial de poner en peligro la posición de una compañía en el mercado.⁵ La información sobre la competencia también resulta útil para la toma de decisiones en torno de la formulación, implementación y evaluación de estrategias. Un programa

eficaz de IC permite que todas las áreas de la compañía tengan acceso a información consistente y verificable al momento de tomar decisiones. Todos los miembros de la organización, desde el director general hasta los guardias de seguridad, son valiosos agentes de inteligencia y deben sentirse parte del proceso de IC. Entre las características especiales que identifican un programa de IC exitoso están la flexibilidad, la utilidad, la oportunidad y la cooperación entre funciones.

El creciente énfasis que se hace actualmente en el *análisis competitivo* queda evidenciado por el hecho de que cada vez más corporaciones incluyen esta función en sus organigramas, utilizando títulos como director de análisis competitivo, gerente de estrategia competitiva, director de servicios de información o subdirector de evaluación competitiva. Las responsabilidades de un *director de análisis competitivo* incluyen planificar, recopilar datos, analizarlos, facilitar el proceso de recabar y analizar datos, transmitir la información de manera periódica, investigar asuntos especiales y reconocer qué datos son importantes y quién necesita conocerlos. La inteligencia competitiva no es espionaje corporativo, ya que el 95% de la información que una empresa necesita para tomar decisiones estratégicas se encuentra disponible y accesible para todo público. Las fuentes de información competitiva incluyen publicaciones especializadas, avisos de ocasión, artículos periodísticos y documentos gubernamentales, así como clientes, proveedores, distribuidores, los mismos competidores, e Internet.

Para obtener información jamás deben emplearse tácticas poco éticas, como el soborno, la intervención de líneas telefónicas y la piratería informática. Marriott y Motorola, dos empresas estadounidenses que hacen un buen trabajo de recopilación de información sobre la competencia, coinciden en que todos los datos deseables pueden conseguirse sin tener que recurrir a este tipo de artilugios.

Uniformidad del mercado y similitud de recursos

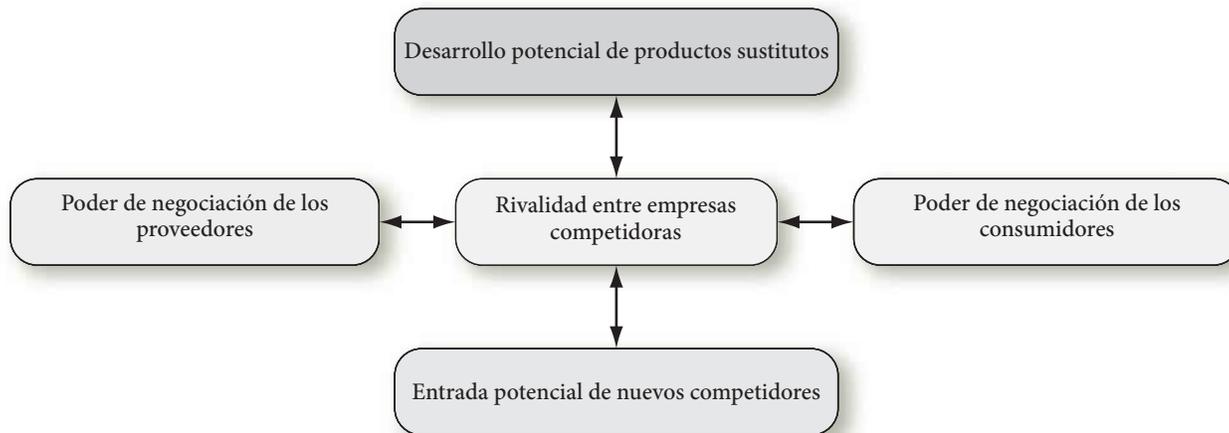
Por definición, los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden estar determinados por áreas geográficas o por segmentos de producto. Por ejemplo, en la industria de las aseguradoras los mercados se dividen en comercial/consumidor; salud/vida o Europa/Asia. Los investigadores utilizan términos como *uniformidad del mercado* y *similitud de recursos* para analizar la rivalidad entre competidores. La *uniformidad del mercado* puede definirse como el número y la importancia de los mercados en los que una empresa compite con sus rivales.⁶ La *similitud de recursos* es la medida en que pueden compararse el tipo y la cantidad de recursos internos de una empresa con los de un rival.⁷ Una manera de analizar la competitividad entre dos o más empresas consiste en investigar la uniformidad del mercado y la similitud de recursos, y determinar al mismo tiempo cuáles son las áreas que podrían generar una ventaja competitiva dentro de la cadena de valor de cada compañía.

Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

Como se ilustra en la figura 3-3, el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La tabla 3-8 muestra el margen de utilidad bruta promedio y las ganancias por acción en las diferentes industrias. Observe la considerable variación que hay entre los distintos sectores. Por ejemplo, el margen de utilidad bruta va de 59.28% a 24.50%, mientras que las ganancias por acción van de 2.45 a 0.18 dólares. Observe también que las librerías con presencia física exclusiva tienen las ganancias más bajas por acción, lo que implica que en esa industria existe una feroz competencia. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

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

FIGURA 3-3

Modelo de competencia de las cinco fuerzas

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Internet, junto con el uso de una moneda común en Europa, permite que los consumidores hagan fácilmente comparaciones de precios entre los diferentes países. Considere por un momento las implicaciones que esto tiene para los distribuidores de automóviles, quienes solían saber todo acerca del precio de un automóvil nuevo mientras el consumidor sabía muy poco. El consumidor podía negociar, pero si no contaba con la información rara vez podía ganar. Hoy en día es posible buscar online ofertas de auto-

TABLA 3-8 Competitividad en algunas industrias (datos de 2010)

	Margen de utilidad bruta (%)	Ganancias por acción (\$)
Farmacéutica	59.28	1.63
Telecomunicaciones	57.37	0.76
Fragancias/Cosméticos	46.12	1.16
Banca	30.78	0.09
Librerías	35.78	0.18
Productores de alimentos	30.54	0.65
Petróleo y gas	32.96	1.68
Aerolíneas	29.59	0.69
Maquinaria/Construcción	27.53	2.45
Productos de papel	24.50	1.38

Fuente: Basado en información de www.finance.yahoo.com; consulta realizada el 10 de mayo de 2011.

móviles publicadas por los distribuidores cercanos, lo que permite encontrar el precio más atractivo y las mejores condiciones de compra. Ahora el consumidor sí tiene oportunidad de ganar. Lo mismo ocurre hoy en día en muchas —por lo decir la mayoría— de las transacciones comerciales negocio a consumidor y negocio a negocio.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. La rivalidad también crece cuando: los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente; las barreras para abandonar el mercado son altas; los costos fijos son elevados; el producto es perecedero; la demanda del consumidor crece lentamente o declina hasta el punto en que los rivales terminan con un exceso de capacidad y/o de inventario; los bienes que se venden son productos básicos (difíciles de diferenciar, como la gasolina); las compañías rivales son diversas en cuanto a estrategias, orígenes y cultura, y cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la “oportunidad”. La tabla 3-9 resume las condiciones que causan una alta rivalidad entre compañías competidoras.

TABLA 3-9 Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

1. Número elevado de compañías competidoras
2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10. Cuando los productos son perecederos
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Por lo tanto, el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. Por ejemplo, los productores de anteojos y lentes de contacto enfrentan crecientes presiones competitivas debido a la existencia de la cirugía ocular correctiva con rayo

láser. Los productores de azúcar enfrentan presiones similares a causa de los edulcorantes artificiales. Los periódicos y las revistas enfrentan presiones competitivas de productos sustitutos disponibles en Internet y en la televisión por cable. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Por ejemplo, la circulación de los diarios estadounidenses continúa en un drástico descenso, con excepción de *The Wall Street Journal* y algunos otros. La creciente popularidad de los diarios gratuitos en web y las noticias “en tiempo real” online son dos de los factores clave que han impactado negativamente los diarios impresos tradicionales, como el *New York Times* y *Los Angeles Times*, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

No obstante, en muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray acostumbran adquirir sus pequeños motores con fabricantes externos, como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de equipo y cuentan con enormes economías de escala.

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por (1) reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo); (2) acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación; (3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores.⁸

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.⁹

Fuentes de información externa

Las organizaciones tienen a su disposición una enorme cantidad de información estratégica proveniente tanto de fuentes publicadas como no publicadas. Entre las fuentes inéditas están las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de profesionistas y accionistas, los programas de televisión, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés. Por su parte, entre las fuentes de información estratégica publicadas están periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Internet le ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Existen muchos sitios web para recabar información estratégica; los siguientes son siete que el autor utiliza de manera rutinaria:

1. <http://marketwatch.multexinvestor.com>
2. <http://moneycentral.msn.com>
3. <http://finance.yahoo.com>
4. www.clearstation.com
5. <http://us.etrade.com/e/t/invest/markets>
6. www.hoovers.com
7. <http://globaledge.msu.edu/industries/>

Además de los sitios mencionados, la Michigan State University ofrece una excelente fuente de información industrial en <http://globaledge.msu.edu/industries/>. Los perfiles industriales que se proporcionan en este sitio constituyen una atractiva veta de información, noticias, eventos y datos estadísticos de cualquier sector. Además de una gran cantidad de índices, evaluaciones de riesgos e información comercial interactiva, también se proporciona una amplia variedad de recursos globales.

Otro buen medio de información son las recopilaciones estadísticas industriales publicadas por agencias oficiales o por instancias particulares, como las *Industry Surveys* de Standard & Poor's y las estadísticas sectoriales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, por ejemplo. Estos documentos están excepcionalmente actualizados y proporcionan información valiosa acerca de muchas industrias diferentes. En el caso de Standard & Poor's cada reporte es autoría de un analista investigador industrial, e incluye los siguientes rubros:

1. Entorno actual.
2. Tendencias industriales.
3. Cómo opera la industria.
4. Proporciones y estadísticas industriales clave.
5. Cómo analizar una compañía.
6. Glosario de términos industriales.
7. Información industrial adicional.
8. Referencias.
9. Análisis financiero corporativo comparativo.

Herramientas y técnicas de pronóstico

A principios de 2011 Boeing anunció que, de acuerdo con sus proyecciones, en los próximos 20 años China necesitará 4 330 aviones nuevos, valuados en 480 mil millones de dólares, lo que convertiría a ese país en el segundo mercado de aviones más grande del mundo, después de Estados Unidos. Boeing proyecta que el mercado de aviones de China crecerá casi al doble de la tasa del resto de la industria a nivel global. Con base en estos pronósticos, Boeing planea aumentar su participación de mercado en China —que es de 52% en la actualidad— mediante la producción de más jets de un solo pasillo.

Los pronósticos son suposiciones basadas en información acerca de las tendencias y eventos futuros. Pronosticar es una actividad compleja, debido a la intervención de factores como la innovación tecnológica, los cambios culturales, la aparición de nuevos productos, la mejora de los servicios, la presencia de competidores más fuertes, los cambios en las prioridades del gobierno, los cambiantes valores sociales, las condiciones económicas inestables y los acontecimientos imprevistos. A menudo los gerentes deben recurrir a pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.

La conciencia de que el futuro es una realidad permea todas nuestras acciones y subyace en cada una de las decisiones que tomamos. Cuando comemos lo hacemos con la expectativa de quedar satisfechos y estar bien nutridos en el futuro; cuando dormimos damos por sentado que en el futuro nos sentiremos descansados; invertimos energía, dinero y tiempo porque consideramos que nuestros esfuerzos serán recompensados

en el porvenir; construimos carreteras suponiendo que los automóviles y camiones las necesitarán más adelante; los padres educan a sus hijos con base en pronósticos según los cuales las nuevas generaciones necesitarán ciertas habilidades, actitudes y conocimientos al crecer. La verdad es que todos hacemos pronósticos implícitos a lo largo de nuestra vida diaria. Por lo tanto, la pregunta no es si debemos hacer proyecciones, sino cómo podemos hacerlo de manera que nos permita ir más allá de nuestras generalmente inarticuladas suposiciones acerca del futuro. ¿Podemos obtener información que nos dé oportunidad de hacer suposiciones (pronósticos) para guiar mejor nuestras decisiones actuales, y lograr así un futuro más promisorio? Si no queremos tropezar, debemos ir hacia el porvenir llevando la mente y los ojos bien abiertos.¹⁰

Algunas veces las organizaciones deben desarrollar sus propias proyecciones. Casi todas las empresas pronostican (proyectan) anualmente sus propios ingresos y utilidades. A veces también pronostican su participación de mercado o la lealtad de los clientes en áreas locales. Como pronosticar es tan importante en la administración estratégica, y dado que la habilidad de pronosticar (en contraste a la habilidad de utilizar un pronóstico) es esencial, en este capítulo examinaremos más a fondo algunas herramientas de pronóstico.

De manera amplia, las herramientas de pronóstico pueden clasificarse en dos grupos: técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas. Los pronósticos cuantitativos son los más apropiados cuando hay datos históricos disponibles y cuando se espera que las relaciones entre las variables clave sigan siendo las mismas en el futuro. Por ejemplo, la *regresión lineal* se basa en el supuesto de que el porvenir será igual que el pasado, lo cual, por supuesto, nunca es así. Conforme las relaciones históricas se vuelven menos estables, los pronósticos cuantitativos van perdiendo precisión.

Ningún pronóstico es perfecto, e incluso algunos pronósticos son enormemente imprecisos. Este hecho acentúa la necesidad de que los estrategas dediquen suficiente tiempo y esfuerzo al análisis de los datos en que están basados los pronósticos publicados, y al desarrollo de sus propias proyecciones. Las oportunidades y amenazas externas clave pueden identificarse de manera eficaz solamente por medio de buenos pronósticos. Los pronósticos acertados pueden proporcionar a las organizaciones ventajas competitivas importantes. En cualquier caso, la proyección es vital en el proceso de administración estratégica y en el éxito de las organizaciones.

Formulación de suposiciones

La planificación sería imposible si no se formularan suposiciones. McConkey las define como “las mejores estimaciones que pueden tenerse en el presente respecto del impacto de los principales factores externos, sobre los cuales el gerente tiene —si acaso— un control limitado, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño o en la habilidad para lograr los resultados deseados”.¹¹ Los estrategas enfrentan un sinnúmero de variables e imponderables que no pueden ser controlados o predecibles con completa precisión. Sin embargo, al formular estrategias no se debe hacer suposiciones sin fundamentos, sino suposiciones razonables basadas en la información disponible.

Identificando los eventos futuros que podrían tener un efecto importante en la compañía y formulando suposiciones razonables acerca de esos factores, los estrategas logran sacar adelante el proceso de administración estratégica. Las suposiciones sólo son necesarias para las tendencias y eventos futuros que tengan mayor probabilidad de afectar de manera significativa el negocio de la compañía. Al estar basadas en la mejor información disponible en un momento dado, las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias. Si los futuros acontecimientos se desvían significativamente de las suposiciones, los estrategas saben que se requerirán acciones correctivas. En caso de carecer de suposiciones razonables, el proceso de formulación de estrategias podría perder su eficacia. Por lo general las empresas que cuentan con la mejor información hacen las suposiciones más precisas, lo que puede generarles ventajas competitivas importantes.

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

La *matriz de evaluación de factores externos (EFE)* permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como se ilustra en la tabla 3-10, las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, propor-

TABLA 3-10 Matriz EFE para un complejo cinematográfico de diez salas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

ciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: “Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos”.

- Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a éstas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = *la respuesta es superior*, 3 = *la respuesta está por encima del promedio*, 2 = *la respuesta es promedio* y 1 = *la respuesta es deficiente*. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

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

En la tabla 3-10 se presenta un ejemplo de aplicación de la matriz EFE para un complejo de cines que cuenta con diez salas. Observe que el factor más relevante para tener éxito en este negocio es “La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”, tal como se indica mediante la ponderación de 0.12. También es importante observar que el cine local está manejando muy bien dos factores: “La universidad local se está expandiendo 6% anualmente” y “La tendencia hacia

una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión”. Quizás el cine está repartiendo volantes en el campus e incluyendo yogur y bebidas saludables en el menú de su concesión. Observe que puede obtener 1, 2, 3 o 4 puntos en cualquier elemento de la columna Calificación. Tenga en cuenta también que, en la medida de lo posible, los factores son calificados en términos cuantitativos para evitar la vaguedad. Cuantifique los factores tanto como sea posible al construir la matriz EFE. Por último, observe que la puntuación ponderada total de 2.58 está por encima del promedio (punto medio) de 2.5, por lo que este negocio de cines está teniendo éxito, aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta. Por supuesto hay áreas de oportunidad, ya que la puntuación ponderada total más alta sería 4.0. Como indican las calificaciones de un punto, este negocio necesita capitalizar más la oportunidad “dos nuevos vecindarios en la zona” y la amenaza “el alquiler de películas por televisión de paga”. En este grupo son muchos los factores basados en porcentajes. ¡Sea tan cuantitativo como pueda! Observe asimismo que las calificaciones van de 1 a 4 tanto en las oportunidades como en las amenazas.

En la tabla 3-11 se presenta una matriz EFE para UPS. Tome en cuenta que el investigador consideró los factores “los clientes están subcontratando su cadena de suministro” y “obligaciones en moneda extranjera” como los más importantes en esta industria, tal como indican los valores de ponderación 0.10. UPS califica más alto en las oportunidades 1 y 4. En general, UPS obtiene mejores calificaciones en los

TABLA 3-11 Matriz EFE real para UPS, Inc.

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. El mercado europeo produce ~50% de las utilidades internacionales	0.04	4	0.16
2. África está alcanzando un buen nivel de desarrollo comercial	0.03	2	0.06
3. >24 alianzas con compañías de entrega asiáticas	0.07	2	0.14
4. El mercado internacional está creciendo 10% más rápido el estadounidense	0.03	4	0.12
5. Los clientes están subcontratando hasta el cien por ciento de la cadena de suministro a un menor costo	0.10	3	0.30
6. El uso de sistemas inalámbricos para rastrear información se ha incrementado a nivel internacional	0.03	2	0.06
7. Se ha implementado tecnología telemática en ~12 000 vehículos de UPS estadounidenses	0.03	2	0.06
8. Los vehículos híbridos están disponibles para sumarse a la flotilla de automóviles de combustibles alternativos de UPS	0.06	3	0.18
9. Sólo 43.2% de los empleados no están sindicalizados	0.07	2	0.14
10. Los modelos de negocio directo al cliente requieren servicios de entrega que sean cien por ciento eficaces	0.03	2	0.06
Amenazas			
11. Incurrió en un cargo de 77 millones de dólares por obligaciones en moneda extranjera	0.10	3	0.30
12. Las variaciones en los precios del combustible para jets y el diesel causan fluctuaciones en los recargos, desde un aumento de 13% hasta una reducción 21.2%	0.08	3	0.24
13. Fluctuación adversa en el tipo de cambio (un descenso de 7.2% este año)	0.03	2	0.06
14. La normatividad contable requiere una nueva medición de los planes de pensión y prestaciones = una reducción de 44 millones de dólares al ingreso	0.04	1	0.04
15. Cambio de 1% en las tasas de la tendencia del costo de los servicios de salud = aumento de 83 millones de dólares por prestación de beneficios posteriores a la jubilación	0.06	3	0.18
16. El socio de la empresa conjunta para Dubái posee 20% de las opciones de venta	0.03	2	0.06
17. Ganancias mal distribuidas de las cuotas no estadounidenses ~2 200 millones de dólares	0.05	2	0.10
18. Los consumidores esperan “operaciones de negocios verdes”	0.04	3	0.12
19. Las tasas de desempleo en Estados Unidos continúan siendo de más o menos 10%	0.03	2	0.06
20. FedEx tiene mayor presencia internacional (27%, en comparación con el 24% del total de utilidades de UPS)	0.05	3	0.15
Totales	1.00		2.59

factores internos que en los externos, ya que la puntuación total de 2.59 es un poco menor que la de la matriz IFE análoga que se presenta en el capítulo siguiente.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La *matriz de perfil competitivo (MPC)* identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los *factores críticos de éxito* en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP.

En la tabla 3-12 se proporciona un ejemplo de matriz de perfil competitivo. En él los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria son “la publicidad” y “la expansión global”, como indica la ponderación de 0.20. Observe que si no hubiera una columna de ponderación en este análisis, cada factor sería igualmente importante. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales. Como puede ver, en la tabla 3-12 la Compañía 1 es la más fuerte en “calidad de los productos”, lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que la compañía 2 es la más fuerte en “publicidad”. De manera global, la compañía 1 resulta la más fuerte, según indica su puntuación ponderada total de 3.15, mientras que la Compañía 3 es la más débil.

Otros factores que se listan en la MPC muestra, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.20 y otra una calificación de 2.80 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

En la tabla 3-13 se presenta otra matriz de perfil competitivo. Observe que la Compañía 2 tiene productos de mejor calidad y mayor experiencia en administración. La Compañía 3 tiene la mejor participación de

TABLA 3-12 Ejemplo de una matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. (2) Como indica la puntuación total ponderada de 2.50, el competidor 2 es el más débil. (3) Por simplicidad, en esta tabla se incluyeron sólo ocho factores críticos para el éxito; en realidad son muy pocos.

TABLA 3-13 Otro ejemplo de matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía 1			Compañía 2		Compañía 3	
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Sistema de inventarios	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Posición financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Calidad del producto	0.08	3	0.24	4	0.32	2	.16
Lealtad del cliente	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
Distribución de ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	4	.40
Expansión global	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Estructura de la organización	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Capacidad de producción	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
Comercio electrónico	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Competitividad de precios	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
Experiencia gerencial	0.01	2	0.02	4	0.04	3	.03
Total	1.00		2.83		2.16		3.69

mercado y el mejor sistema de inventarios. De acuerdo con las calificaciones, la Compañía 1 tiene el mejor precio. Nuevamente, evite asignar calificaciones duplicadas en cualquiera de las filas de una MPC.

La MPC que aparece en la tabla 3-14 fue desarrollada para UPS y compara dicha compañía con su principal rival, Federal Express. Observe que este análisis revela que UPS es más fuerte que FedEx en todas las áreas consideradas, excepto en comercio electrónico.

Nota para el estudiante

Al desarrollar y presentar su evaluación externa para la compañía, tenga en mente que obtener y mantener una ventaja competitiva es el propósito primordial del desarrollo de las listas de oportunidades y amenazas,

TABLA 3-14 Matriz de perfil competitivo real para UPS, Inc.

Factores críticos para el éxito	UPS			FedEx	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.05	4	0.20	3	0.15
Estructura de la organización	0.08	2	0.16	1	0.08
Servicio al cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Expansión global	0.07	4	0.28	3	0.21
Posición financiera	0.10	4	0.40	3	0.40
Dedicación de los empleados	0.08	4	0.32	3	0.24
Experiencia gerencial	0.10	4	0.40	3	0.30
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30
Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30
Calidad del producto	0.08	3	0.24	2	0.16
Comercio electrónico	0.06	2	0.12	3	0.18
Competitividad de precios	0.08	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.64		2.78

la cadena de valor, y las matrices EFE y MPC. En esta sección de su proyecto oral o escrito, enfatice cómo y por qué los factores pueden dar como resultado una ventaja competitiva para la empresa. En otras palabras, en vez de limitarse a repasar las ponderaciones y calificaciones (que por cierto, son muy importantes), resalte los diferentes factores según la dirección que quiera darle a la compañía. En su análisis deje muy claro cómo la empresa, con su asesoría, puede someter a las firmas rivales o al menos competir con ellas en cuanto a rentabilidad. En esta parte de su proyecto exponga las razones clave de cómo y por qué su compañía puede prosperar entre sus rivales. Recuerde ser *prescriptivo* más que *descriptivo* en la forma en la que presente su proyecto. Si lo hace de manera oral, siéntase confiado y muestre pasión en vez de comportarse con timidez y desinterés. Definitivamente, “muestre los datos” a lo largo de todo el proyecto, ya que “la vaguedad” es la razón más común para el fracaso de los estudiantes en los análisis de casos.

Conclusión

La creciente turbulencia de los mercados e industrias de todo el mundo implica que la auditoría externa se ha convertido en una parte explícita y vital del proceso de administración estratégica. En este capítulo se presenta un marco para recabar y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las compañías que no movilizan y empoderan a sus gerentes y empleados para identificar, monitorear, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave quizá no puedan anticipar las oportunidades y amenazas que surjan y, en consecuencia, correrán el riesgo de implementar estrategias ineficaces, perder oportunidades y terminar desapareciendo. Las empresas que no aprovechen el comercio electrónico y las redes mediáticas sociales se quedarán a la zaga tecnológica.

Una de las principales responsabilidades de los estrategas es asegurar el desarrollo de un sistema de auditoría externa efectiva. Esto incluye el uso de las tecnologías de la información para crear un sistema de inteligencia competitiva que funcione. El enfoque de auditoría externa descrito en este capítulo es más informal en las compañías pequeñas, pero la necesidad de entender las tendencias y eventos clave no es menos importante para éstas. La matriz EFE y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ayudar a los estrategas a evaluar el mercado y la industria, pero estas herramientas deben ir acompañadas de un buen juicio intuitivo. Las compañías multinacionales, en particular, necesitan un sistema de auditoría externa efectiva, ya que las fuerzas externas entre los países varían mucho.

Términos y conceptos clave

Análisis competitivo (p. 75)
 Análisis industrial (p. 62)
 Auditorías externas (p. 62)
 Análisis del entorno (p. 62)
 Director de análisis competitivo (p. 75)
 Director de información (CIO) (p. 71)
 Director de tecnología (CTO) (p. 71)
 Fuerzas externas (p. 63)
 Inteligencia competitiva (IC) (p. 74)
 Internet (p. 71)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (p. 80)
 Matriz de perfil competitivo (MPC) (p. 83)
 Modelo de las cinco fuerzas de Porter (p. 75)
 Organización industrial (OI) (p. 65)
 Regresión lineal (p. 80)
 Similitud de recursos (p. 75)
 Tecnologías de la información (TI) (p. 71)
 Unidades habitacionales de asistencia (p. 68)
 Uniformidad del mercado (p. 75)

Temas para repaso y debate

1. ¿McDonald's Corp. se beneficia más cuando el dólar tiene un valor alto o bajo? Explique por qué.
2. Explique cómo Facebook, Twitter y MySpace pueden representar una amenaza o una oportunidad para una compañía.
3. Clasifique los siete sitios web que se mencionan en la sección “Fuentes de información externa” en función de su utilidad para encontrar comunicados de prensa actuales de una compañía.
4. Si su matriz de perfil competitivo examina tres compañías y al final todas tienen la misma puntuación ponderada total, ¿el análisis sería útil de cualquier manera? ¿Por qué?
5. Describa el “proceso para llevar a cabo una auditoría externa” en una organización que está haciendo planificación estratégica por primera vez.