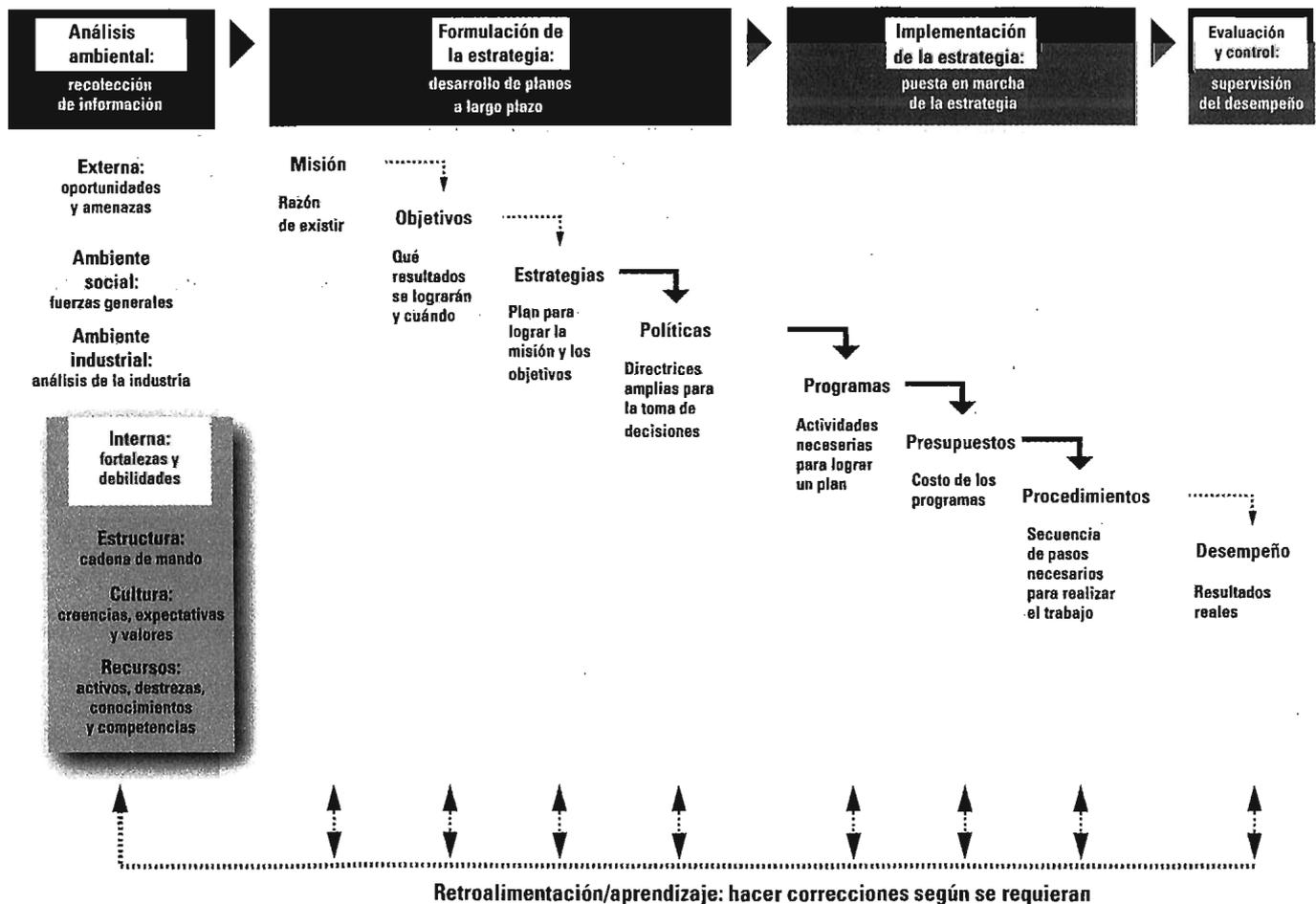




# CAPÍTULO 5

## Análisis interno: análisis organizacional



## Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Aplicar el enfoque de recursos de la empresa para determinar las competencias centrales y distintivas
- Usar el modelo VRIO y la cadena de valor para evaluar la ventaja competitiva de una organización y cómo se puede mantener
- Entender el modelo de negocio de una empresa y cómo se podría imitar
- Evaluar la cultura corporativa de una empresa y cómo ésta podría afectar una estrategia propuesta
- Examinar los recursos funcionales para determinar si concuerdan con la estrategia de una empresa
- Elaborar una tabla IFAS que resume los factores internos

**EL 12 DE AGOSTO DE 2004, HEWLETT-PACKARD COMPANY (HP) ANUNCIÓ QUE NO SÓLO NO CUMPLIÓ** sus pronósticos trimestrales de ganancias, sino que, además, sus expectativas de ganancias para el resto del año debían ser reducidas. Su adquisición de Compaq no hacía crecer el negocio de las computadoras personales (PC) de la empresa según lo planeado. Al mismo tiempo, Dell Inc. anunció que no sólo había logrado sus metas de beneficios, sino que continuaría así en los siguientes trimestres.<sup>1</sup> En tanto que otras empresas de PC, como HP y Gateway, luchaban para ganar algún hacer dinero en el negocio, Dell seguía siendo “el pequeño motor que sí podía”. Desde 1995, Dell había ganado 12.6 puntos de participación en el mercado de computadoras de escritorio, laptops y servidores PC, para llegar a 16%, esto es, la misma participación de mercado que HP y Compaq juntas. IBM, creadora del estándar PC, redujo su inversión en él y ahora se concentra en la venta de servicios y soluciones en lugar de máquinas. Desconcertado por la manera en que Dell lograba grandes porciones del mercado de servidores Windows, el director general de Oracle, Larry Ellison explicó: “Si uno desea estar en el negocio de las PC, debe competir contra Dell y eso es muy difícil”.<sup>2</sup> ¿Cuál era el secreto del éxito de esta pequeña empresa?

El modelo de negocio de Dell es sencillo: las máquinas con su marca se fabrican por pedido y se entregan directamente al cliente. No tiene distribuidores ni tiendas al detalle. *PC World* y *PC Magazine* han calificado permanentemente las PC de Dell como las mejores del mercado. El flujo de efectivo nunca es problema para Dell, pues sus clientes pagan mucho antes de que la empresa pague a sus proveedores. Además, no mantiene ningún inventario de partes. Por lo tanto, fabrica computadoras de manera más rápida y barata que cualquier otra empresa.

Dell es maestra en ingeniería de procesos y administración de la cadena de valor. Invierte sólo 440 millones de dólares anualmente en IyD, en comparación con los 4000 millones que invierte anualmente HP, y concentra toda su inversión en mejorar sus procesos de manufactura. Cuenta con muchas patentes de sus métodos de operación. En vez de invertir su dinero en nueva tecnología de cómputo, Dell espera hasta que una nueva tecnología se convierta en el estándar. Su fundador y director general, Michael Dell, explicó que tan pronto como llega un producto tecnológico al mercado, es un artículo de precio alto y margen elevado que cada empresa fabrica de manera distinta. Con el paso del tiempo, la tecnología se estandariza, del mismo modo en que las PC se estandarizaron alrededor de microprocesadores Intel y sistemas operativos Microsoft. En cierto momento entre el desarrollo del estándar y su transformación en una mercancía, la tecnología está madura para Dell. Cuando los líderes obtienen 40 o 50% de márgenes de beneficios, son vulnerables a que Dell obtenga un beneficio con márgenes mucho menores. Dell disminuye los costos aún más mediante el perfeccionamiento de sus procesos de manufactura y el empleo de su poder de compra para obtener partes más baratas. La reducción de sus gastos generales a sólo 9.6% de los ingresos significa que Dell gana casi un millón de dólares en ingresos por empleado, es decir, el triple que IBM y casi el doble de la tasa de HP.<sup>3</sup> Kevin Rollins, presidente de Dell, explica: “Nuestro modelo de negocio se destaca en esa transición”.<sup>4</sup>

Como el secreto del éxito de Dell es muy conocido y bastante sencillo, ¿por qué nadie más imita su éxito? Michael Dell lo explica así: “Si observas muchas empresas realmente grandes, otros pueden entender lo que estas empresas hacen, pero no pueden hacerlo”.<sup>5</sup> Gateway trató de seguir el mismo modelo de negocio que Dell, pero casi quebró. Del mismo modo que Wal-Mart en las ventas al detalle y Southwest en las líneas aéreas, Dell ha creado una competencia distintiva y la ha usado para dominar la industria. Hasta ahora, ningún otro fabricante de computadoras ha podido copiar el éxito de Dell.

## 5.1 Enfoque basado en recursos del análisis organizacional

Examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar **factores estratégicos internos**, es decir, *fortalezas y debilidades* decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo **auditoría organizacional**, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización.

### Competencias centrales y distintivas

Los **recursos** son los activos de una organización y, por lo tanto, los componentes que integran una corporación. Incluyen *activos físicos*, como planta, equipo y ubicación; *activos humanos*, como el número de empleados y sus capacidad y *activos organizacionales*, como la cultura y la reputación. Las **capacidades** se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas. Por ejemplo, la capacidad de marketing de una empresa se basa en la interacción de sus especialistas de marketing, la tecnología de información y sus recursos financieros. Una capacidad se basa funcionalmente y reside en una función específica. Por lo tanto, existen capacidades de marketing, capacidades de manufactura y capacidades de administración de recursos humanos. Una **competencia** es la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. Por ejemplo, una competencia en el desarrollo de nuevos productos de una división corporativa puede ser el resultado de integrar las capacidades de administración de sistemas de información (MIS, por sus siglas en inglés, *management of information systems*), las capacidades de marketing, las capacidades de IyD y las capacidades de producción de la división. Una **competencia central** es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. Desde este punto de vista, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central si se encuentra en más de una división.<sup>6</sup> Por ejemplo, una competencia central de Avon Products es su destreza en las ventas de puerta en puerta. FedEx posee una competencia central en su aplicación de tecnología de información a todas sus operaciones. Una empresa debe invertir continuamente en una competencia central o arriesgarse a convertirla en una *rigidez o deficiencia central*, esto es, una fortaleza que madura con el paso del tiempo y se convierte en una debilidad.<sup>7</sup> Además, aunque comúnmente no es un activo en el sentido contable, es un recurso muy valioso, es decir, no se “desgasta” con el uso. En general, cuanto más se usan las competencias centrales, más aumenta su grado de eficacia y valor. Cuando las competencias centrales son superiores a las de los competidores, se denominan **competencias centrales**. Por ejemplo, General Electric es reconocida por su **competencia distintiva** en desarrollo directivo. Sus ejecutivos son buscados por otras empresas que contratan a administradores de alto nivel.<sup>8</sup>

Barney, en su **modelo VRIO** de análisis, propone cuatro preguntas para evaluar las competencias de una empresa:

1. **Valor:** ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
2. **Rareza:** ¿cuentan con ella otros competidores?
3. **Inimitabilidad:** ¿sería costoso para otros imitarla?
4. **Organización:** ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es *positiva* para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva.<sup>9</sup>

Es necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudarán a determinar el futuro de ella. Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de: 1) el rendimiento pasado de la empresa, 2) los com-

petidores clave de la empresa y 3) la industria en general. En la medida en que un recurso (como la situación de efectivo de una empresa), capacidad o competencia es significativamente diferente del pasado de la empresa, sus competidores clave o el promedio industrial, es probable que ese recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas.

Aunque una competencia distintiva se considera ciertamente una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa (especialmente en la hipercompetencia), lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria.<sup>10</sup> Aun si la competencia es todavía una competencia central y, por lo tanto, una fortaleza, ya no es única. Por ejemplo, cuando sólo Maytag Company fabricaba aparatos electrodomésticos de alta calidad, esta capacidad era una competencia distintiva. A medida que otros fabricantes de aparatos electrodomésticos imitaron el control de calidad y el diseño de procesos de Maytag, esta capacidad siguió siendo una fortaleza clave (esto es, una competencia central) de Maytag, pero dejó de ser poco a poco una competencia distintiva.

## Uso de recursos para obtener una ventaja competitiva

Grant propone que las dotaciones de recursos de una empresa determinan principalmente su ventaja competitiva sostenida y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos:

1. Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
2. Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
3. Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencias en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso. ¿Existen algunas competencias distintivas?
4. Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
5. Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.<sup>11</sup>

¿De dónde provienen estas competencias? Una corporación puede lograr acceso a una competencia distintiva en cuatro formas:

- Puede ser una donación de activos, como una patente clave, que proviene de la fundación de la empresa. Por ejemplo, Xerox creció con base en su patente de copiado original.
- Se puede adquirir a otra compañía. Por ejemplo, Whirlpool adquirió un sistema de distribución mundial cuando compró la división de aparatos electrodomésticos de Philips.
- Se puede compartir con otra unidad de negocio o socio de alianza. Por ejemplo, Apple Computer trabajó con una empresa de diseño para crear el estilo especial de sus computadoras Apple II y Mac.
- Se puede crear y acumular cuidadosamente con el paso del tiempo dentro de la empresa. Por ejemplo, Honda amplió de manera cuidadosa su destreza en la manufactura de motores pequeños para motocicletas, automóviles y podadoras.<sup>12</sup>

El deseo de crear o mejorar una competencia central es una razón por la que empresas emprendedoras y otras compañías de crecimiento rápido tienden a ubicarse con frecuencia cerca de sus competidores, formando **conglomerados** o **clusters**, es decir, concentraciones geográficas de empresas e industrias interconectadas. Como ejemplos, en Estados Unidos se pueden mencionar la tecnología de cómputo del Valle del Silicón, al norte de California; aviones ligeros en Wichita, Kansas; servicios financieros en la ciudad de Nueva York; equipo agrícola en Iowa e Illinois y muebles para el hogar en Carolina del Norte. Según Michael Porter, los conglomerados proporcionan acceso a empleados, proveedores, información especializada y productos complementarios.<sup>13</sup> Estar cerca de sus competidores les facilita a las empresas medir y comparar sus rendimientos con el de sus rivales. Desde esta perspectiva, las capacidades se forman externamente a través de los recursos de red de una empresa. Un ejem-

plo es la presencia de muchos capitalistas que prestan capital de riesgo ubicados en el Valle del Silicón que proporciona apoyo financiero y asistencia a empresas incipientes de alta tecnología de la región. Los empleados de empresas competitivas de estos conglomerados socializan frecuentemente. Como consecuencia, las compañías aprenden unas de otras al mismo tiempo que compiten entre sí. Es interesante destacar que la investigación revela que las empresas que poseen competencias centrales tienen poco que ganar al ubicarse en un conglomerado con otras empresas y, por lo tanto, no lo hacen. En contraste, las empresas que son más débiles en tecnología, recursos humanos, programas de capacitación, proveedores y distribuidores se sienten fuertemente motivadas a integrar un conglomerado, ya que tienen poco que perder y mucho que ganar cuando se ubican cerca de sus competidores.<sup>14</sup>

## Determinación de la sostenibilidad (durabilidad a través del tiempo) de una ventaja

El hecho de que una empresa sea capaz de usar sus recursos, capacidades y competencias para desarrollar una ventaja competitiva no significa que sea capaz de sostenerla. Dos características determinan la sostenibilidad de las competencias distintivas de una empresa: la durabilidad y la inimitabilidad.

La **durabilidad** es la velocidad a la que los recursos subyacentes, las capacidades o las competencias centrales de una empresa se deprecian o caen en la obsolescencia. La nueva tecnología puede hacer que la competencia central de una empresa se vuelva obsoleta o irrelevante. Por ejemplo, las capacidades de Intel en el uso de la tecnología básica desarrollada por otros para fabricar y comercializar microprocesadores de calidad era una capacidad decisiva hasta que la administración se percató de que la empresa había llevado la tecnología actual hasta el límite con el chip Pentium. Sin un esfuerzo propio de IyD básicos, perdería lentamente su ventaja competitiva en favor de otras empresas. Por lo tanto, conformó una alianza estratégica con HP para lograr acceso a la tecnología necesaria.

La **inimitabilidad** es la velocidad a la que otros pueden copiar los recursos, las capacidades o las competencias centrales de una empresa. En la medida en que la competencia distintiva de una empresa le proporcione una ventaja competitiva en el mercado, los competidores harán lo necesario para conocer e imitar esa serie de destrezas y capacidades. Los esfuerzos de los competidores varían desde la **ingeniería inversa**, que implica desarmar el producto de la competencia para descubrir cómo funciona, hasta la contratación de los empleados de ella y la violación descarada de patentes. Una competencia central se puede imitar fácilmente en la medida en que ésta sea transparente, transferible y replicable:

- La **transparencia** es la velocidad con la que otras empresas entienden la relación de los recursos y las capacidades que apoyan la estrategia de una empresa exitosa. Por ejemplo, Gillette ha apoyado siempre su dominio del marketing de sus rastrillos de afeitar con una excelente IyD. Un competidor nunca podría entender cómo se produjeron los rastrillos Sensor o Mach 3 simplemente desarmándolos. El diseño de rastrillos de Gillette es muy difícil de copiar, debido, en parte, a que el equipo de manufactura necesario para producirlo es muy costoso y complicado.
- La **capacidad de transferencia** es la capacidad de los competidores para reunir los recursos y las capacidades que se requieren para apoyar un desafío competitivo. Por ejemplo, sería muy difícil que un productor de vinos duplicara los recursos clave de tierra y clima de una bodega francesa, sobre todo si el imitador se localiza en Iowa.
- La **replicabilidad** es la habilidad de los competidores para copiar recursos y capacidad con el fin de imitar el éxito de otra empresa. Por ejemplo, aunque muchas compañías han tratado de imitar el éxito de Procter & Gamble (P&G) con la gestión de marcas por medio de la contratación de los administradores de marca de P&G, no han logrado copiar su éxito. Los competidores no han podido identificar los mecanismos de coordinación de P&G menos visibles ni darse cuenta de que el estilo de gestión de marcas de P&G entraba en conflicto con la propia cultura corporativa del competidor. Otro ejemplo es el complejo *sistema de cruce de andén* de Wal-Mart que proporciona a esta empresa una importante ventaja en costos al mejorar su capacidad para reducir los costos de envío y manejo. Un camión enviado por un proveedor no transfiere sus productos a la bodega de Wal-Mart, sino

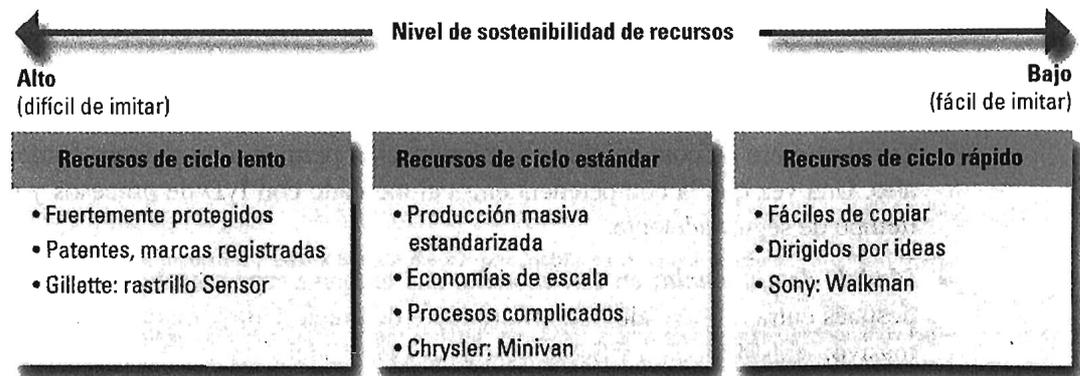
a otros camiones que los transportan directamente a las tiendas de esta empresa. Aunque Wal-Mart posee los mismos recursos en cuanto a espacio de ventas, destrezas de empleados y equipo que muchas otras cadenas de descuento, tiene la capacidad única de administrar sus recursos para lograr una productividad máxima.<sup>15</sup>

Es relativamente fácil conocer e imitar la competencia o capacidad clave de otra empresa si ésta proviene de un **conocimiento explícito**, es decir, el conocimiento que se articula y comunica fácilmente. Éste es el tipo de conocimiento que las actividades de inteligencia competitiva identifican y comunican rápidamente. En contraste, el **conocimiento tácito** es el conocimiento que *no* se comunica de manera fácil porque está arraigado profundamente en la experiencia de los empleados o en la cultura de una corporación.<sup>16</sup> El conocimiento tácito es más valioso y es más probable que conduzca a una ventaja competitiva sostenible que el conocimiento explícito porque es mucho más difícil que los competidores lo imiten.<sup>17</sup> Como se explicó en la cita de Michael Dell que se presentó al inicio de este capítulo, “otros pueden entender lo que estas empresas hacen, pero no pueden hacerlo”. El conocimiento puede ser complejo y combinarse con otros tipos de conocimiento de manera ambigua de tal modo que incluso la administración no pueda explicar claramente la competencia,<sup>18</sup> lo cual puede ser un problema. Como el enfoque exitoso de la gestión de marcas de P&G está compuesto principalmente por conocimiento tácito, la administración de alto nivel de la empresa se niega a realizar en él cualquier modificación importante, ¡ya que teme destruir exactamente lo que intenta mejorar!

Los recursos y las capacidades de una organización se pueden colocar en una escala en la medida en que sean durables y no puedan ser imitadas (es decir, que no sean transparentes, transferibles ni replicables) por otra empresa. La **figura 5.1** ilustra esta **escala de sostenibilidad**. En un extremo están los recursos de ciclo lento, que son sostenibles porque están protegidos por patentes, la geografía, marcas registradas sólidas o conocimiento tácito. Estos recursos y capacidades crean competencias distintivas porque proporcionan una ventaja competitiva sostenible. En el otro extremo se encuentran los recursos de ciclo rápido, que enfrentan las presiones de imitación más fuertes porque se basan en un concepto o tecnología fácil de imitar, como el Walkman de Sony. En la medida en que una empresa posea recursos de ciclo rápido, la mejor forma que tiene de competir con éxito es mediante el aumento de su velocidad de traslado del laboratorio al mercado. De otro modo no posee una ventaja competitiva sostenible real.

Con su postura de costos bajos, buen servicio y reputación de PC de calidad, Dell ha creado exitosamente una ventaja competitiva sostenible que se basa en recursos de procesos de manufactura patentados de ciclo relativamente lento, es decir, recursos que son durables y no pueden ser imitados fácilmente porque carecen de transparencia, capacidad de transferencia y replicabilidad.

Figura 5-1 Sostenibilidad de recursos



Fuente: sugerido por J. R. Williams, “How Sustainable Is Your Competitive Advantage?”, California Management Review (primavera de 1992), pág. 33. Copyright © 1992 por The Regents of the University of California. Reimpreso de la California Management Review, vol. 34, núm. 3. Con permiso de The Regents. Todos los derechos reservados.

## 5.2 Modelos de negocio

Cuando se analiza una empresa, es útil conocer el tipo de modelo de negocio que ella aplica. Esto es importante sobre todo cuando se analizan las empresas basadas en internet. Un **modelo de negocio** es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A quién sirve
- Qué proporciona
- Cómo gana dinero
- Cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- Cómo proporciona su producto o servicio<sup>19</sup>

El modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos. Otros modelos son mucho más complicados. Algunos de los diversos modelos de negocio son:

- **Modelo de soluciones para clientes:** IBM utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de sus clientes. Éste es un modelo de consultoría.
- **Sistema de pirámide de beneficios:** General Motors ofrece una línea completa de automóviles para cerrar cualquier nicho donde un competidor pudiera encontrar una posición. La clave es lograr que los clientes compren inicialmente en el punto de entrada de precio bajo y margen reducido (sedanes básicos de Saturn) para luego moverlos hacia productos de precio alto y margen elevado (SUV y pickups), donde la empresa gana dinero.
- **Sistema de multicomponentes/modelo de base instalada:** Gillette inventó este modelo clásico para vender rastrillos de afeitar a precios de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar de márgenes más altos. HP hace lo mismo con sus impresoras y cartuchos de impresión. De esta forma, el producto es un sistema, no sólo un producto, en el que un componente proporciona la mayoría de los beneficios.
- **Modelo publicitario:** este modelo, similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Este modelo, que se originó en la industria de los periódicos, se usa principalmente en la radio y la televisión comercial. Fue un modelo clave del auge del dot.com cuando los sitios web ofrecían servicios gratuitos a los usuarios para exponerlos a la publicidad que pagaba las cuentas. Este modelo es similar al lema de Mary Poppins: “Una cucharada de azúcar ayuda a pasar la medicina”.
- **Modelo de tablero de control:** en este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores. Los planificadores financieros juegan con una amplia gama de productos para venderlos a múltiples clientes con diferentes necesidades.
- **Modelo de tiempo:** la IyD de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo. Ser el primero en comercializar una innovación permite a un pionero como Sony ganar un margen alto. Una vez que la competencia entra al mercado con IyD de procesos y márgenes más bajos, es tiempo de seguir adelante.
- **Modelo de eficiencia:** en este modelo, una empresa espera hasta que un producto se estandariza y después entra al mercado con un producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo. Wal-Mart, Dell y Southwest usan este modelo.
- **Modelo de éxito:** en algunas industrias, como la farmacéutica y cinematográfica, la rentabilidad depende de algunos productos clave. El enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes.

- **Modelo del multiplicador de beneficios:** la idea de este modelo es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero puede generar muchos productos rentables. Walt Disney inventó este concepto al usar personajes de caricatura para desarrollar parques temáticos, mercancías y oportunidades de licencias de márgenes elevados.
- **Modelo emprendedor:** en este modelo, una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena para grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente. Las pequeñas tabernas cerveceras locales han tenido mucho éxito en una industria madura dominada por Anheuser-Busch. Este modelo ha sido utilizado por pequeñas empresas de alta tecnología que desarrollan prototipos innovadores para venderlos a otras empresas (sin siquiera vender un producto) como Microsoft o DuPont.
- **Modelo estándar de facto:** en este modelo, una empresa ofrece productos gratis a un precio muy bajo para saturar el mercado y convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar. Por ejemplo, Microsoft ofrecía un paquete de Internet Explorer gratuito con su software Windows para quitarle participación en el mercado al navegador web de Netscape.<sup>20</sup>

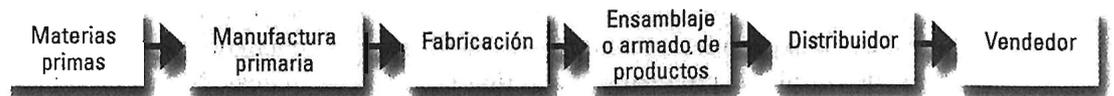
Para entender cómo funcionan algunos de estos modelos de negocio, es importante saber en qué parte de la cadena de valor la empresa obtiene ganancias. Aunque una empresa puede ofrecer muchos productos y servicios, un producto (como las impresoras de HP) puede contribuir con la mayor parte de los beneficios.

### 5.3 Análisis de la cadena de valor

\* Una **cadena de valor** es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final. Vea la **figura 5.2** para conocer un ejemplo de una cadena de valor típica de un producto manufacturado. El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte.

Muy pocas corporaciones incluyen toda la cadena de valor de un producto. Ford Motor Company lo hacía cuando la administraba su fundador, Henry Ford I. Durante las décadas de los veinte y treinta, la empresa poseía sus propias minas de hierro, barcos para transportar el mineral y una pequeña vía ferroviaria para trasladarlo a su extensa planta de River Rouge, en Detroit. Los visitantes de la planta caminaban a lo largo de un pasillo elevado, desde donde podían observar que el hierro era descargado de los vagones de ferrocarril en enormes hornos. El acero que se obtenía se vaciaba y extendía sobre una banda transportadora para convertirlo en bastidores y partes de automóviles mientras los visitantes observaban con asombro. A medida que caminaban por el pasillo, veían la construcción de un automóvil pieza por pieza. Al llegar al final de la línea móvil, los vehículos terminados eran conducidos fuera de la planta hacia un enorme estacionamiento contiguo. Posteriormente, los camiones de Ford cargaban los automóviles para entregarlos a los concesionarios. Aunque éstos no eran empleados de la empresa, casi no tenían ningún poder en el acuerdo. La empresa otorgaba las concesiones y las retiraba si un concesionario era desleal. En esa época, Ford Motor Company estaba integrada verticalmente en su to-

Figura 5-2 Cadena de valor típica de un producto manufacturado



Fuente: sugerido por J. R. Galbraith, "Strategy and Organization Planning", en *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2ª edición, editado por H. Mintzberg y J. B. Quinn (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pág. 316. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

talidad, es decir, controlaba (generalmente por propiedad) cada etapa de la cadena de valor, desde las minas de hierro hasta los concesionarios.

## Análisis de la cadena de valor industrial

Las cadenas de valor de la mayoría de las industrias se dividen en dos segmentos: *ascendente* y *descendente*. Por ejemplo, en la industria petrolera, *ascendente* se refiere a la exploración petrolera, la perforación de pozos y el transporte del petróleo crudo a la refinería, en tanto que *descendente* se refiere a la refinación del petróleo más el transporte y marketing de gasolina y petróleo refinado a distribuidores y gasolineras. Aunque la mayoría de las grandes empresas petroleras están completamente integradas, con frecuencia varían en la cantidad de destrezas que poseen en cada parte de la cadena de valor. Por ejemplo, Amoco tenía grandes destrezas descendentes en marketing y ventas al detalle. En contraste, British Petroleum tenía mayor dominio de actividades ascendentes, como la exploración. Ésa es una razón por la que las dos empresas se fusionaron para formar BP Amoco.

Una industria puede analizarse desde el punto de vista del margen de beneficios disponible en cualquier punto de la cadena de valor. Por ejemplo, los ingresos y beneficios de la industria estadounidense del automóvil se dividen entre muchas actividades de la cadena de valor, lo cual incluye la manufactura, las ventas de automóviles nuevos y usados, la venta de gasolina, los seguros, el servicio y las partes después de la venta y el arrendamiento financiero. Desde el punto de vista de los ingresos, los fabricantes dominan la industria, ya que son responsables de casi 60% del total de los ingresos de ésta. No obstante, los beneficios son un asunto diferente. El arrendamiento de automóviles es la actividad más rentable de la cadena de valor, seguida por los seguros y los préstamos para compra de los vehículos. Sin embargo, las actividades centrales de manufactura y distribución ganan porciones significativamente menores del total de los beneficios que la industria obtiene de los ingresos totales. Por ejemplo, como las ventas de automóviles son menos rentables, los concesionarios destacan ahora el servicio y la reparación. Debido a las muchas diferencias presentes a lo largo de la cadena de valor de la industria, los fabricantes se han movido agresivamente hacia el financiamiento.<sup>21</sup> Por ejemplo, Ford generó 3,300 millones de dólares en beneficios de servicios financieros en 2003 en comparación con la pérdida de 2,000 millones de dólares en automóviles, ¡aunque el financiamiento representó menos de 16% de los ingresos de la empresa!

Cuando analice toda la cadena de valor de un producto, observe que incluso si una empresa opera hacia arriba y abajo por toda la cadena de la industria, tiene generalmente un área de mayor destreza, donde residen sus actividades principales. El **centro de gravedad** de una empresa es la parte de la cadena de valor que es más importante para la empresa y el punto donde residen sus mayores destrezas y capacidades, es decir, sus competencias centrales. Según Galbraith, el centro de gravedad de una empresa es generalmente el punto donde ésta empezó. Después de que una firma se establece exitosamente en este punto debido a que obtuvo una ventaja competitiva, una de sus primeras acciones estratégicas es moverse hacia adelante o hacia atrás a lo largo de la cadena de valor para reducir costos, garantizar el acceso a materias primas clave o asegurar la distribución.<sup>22</sup> Este proceso, denominado *integración vertical*, se analiza con más detalle en el **capítulo 7**.

Por ejemplo, en la industria del papel, el centro de gravedad de Weyerhaeuser está en las partes de materias primas y manufactura primaria de la cadena de valor, como muestra la **figura 5.2**. La destreza de Weyerhaeuser radica en el comercio de madera y en los molinos de pulpa, que es donde la empresa comenzó. Se integró hacia adelante usando su pulpa de madera para fabricar papel y cajas, pero su mayor capacidad todavía reside en obtener el mayor rendimiento de sus actividades relacionadas con el comercio de madera. En contraste, P&G es principalmente una empresa de productos de consumo que también poseía bosques de maderas y operaba molinos de pulpa de madera. Su destreza reside en las partes de la cadena de valor de fabricante de productos y distribuidor-comercializador, como ilustra la **figura 5.2**. P&G adquirió estos activos para garantizar su acceso a las grandes cantidades de pulpa de madera que necesitaba para expandir sus productos, como pañales desechables, papel sanitario y servilletas. Las capacidades más fuertes de P&G siempre se han destacado en las actividades descendentes de desarrollo de productos, marketing y gestión de marcas. Nunca ha sido tan eficiente en las actividades ascendentes relacionadas con el papel como Weyerhaeuser, ya que no tenía una competencia distintiva real en esa parte de la cadena de valor. Cuando los productos de papel comenzaron a abundar (y la competencia alcanzó niveles de rudeza nunca antes vistos), P&G vendió gustosamente sus terrenos

y molinos para concentrarse en la parte de la cadena de valor que le proporcionara el mayor valor al menor costo; esto es, en la creación y comercialización de productos de consumo innovadores. Como sucedió con la experiencia de P&G en la industria del papel, es lógico que una empresa subcontrate cualquier área débil que pueda controlar internamente en la cadena de valor de la industria.

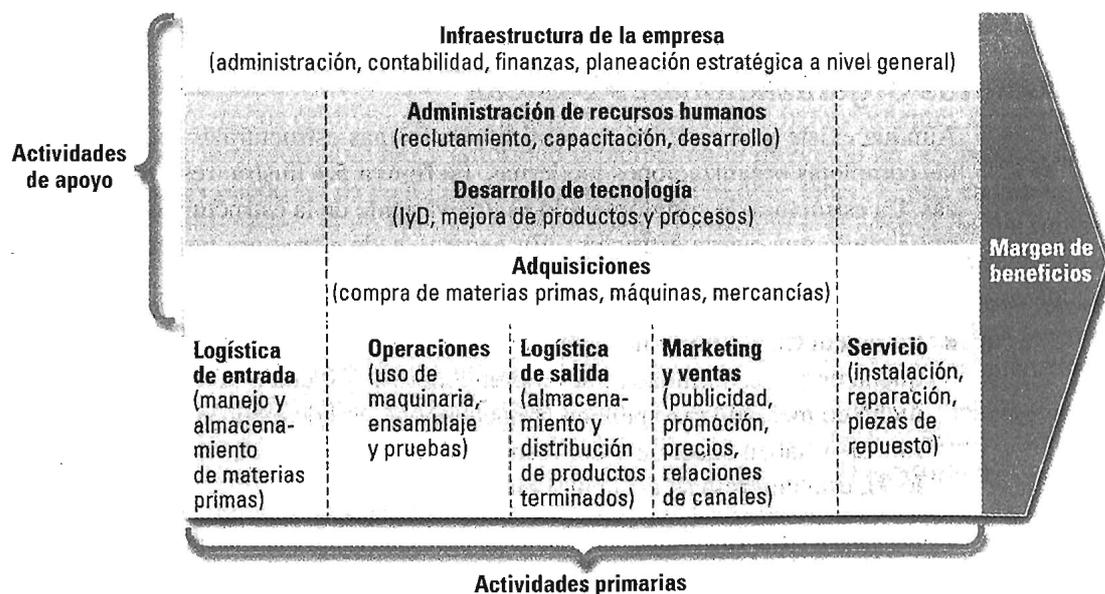
### Análisis de la cadena de valor corporativa

Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Vea la **figura 5.3** para conocer un ejemplo de una cadena de valor corporativa. Porter sostiene que las **actividades primarias** de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas **actividades de apoyo**, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (IyD), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva. Debido a que la mayoría de las corporaciones elaboran diversos productos o servicios, un análisis interno de la empresa implicar analizar una serie de diversas cadenas de valor.

El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. Según Porter, “la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva”.<sup>23</sup> El análisis de la cadena de valor corporativa implica los tres pasos siguientes:

1. **Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio.** ¿Qué actividades se pueden considerar como fortalezas (competencias centrales) o debilidades (deficiencias centrales)? ¿Proporcionan algunas de las fortalezas una ventaja competitiva y, por lo tanto, pueden denominarse competencias distintivas?
2. **Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.** El **eslabonamiento** es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor (por ejemplo, el mar-

Figura 5-3 Cadena de valor de una corporación



Fuente: adaptado con el permiso de The Free Press, una división de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance, por Michael Porter. Copyright © 1985, 1988 por Michael E. Porter. Todos los derechos reservados.

keting) y el costo del desempeño de otra actividad (por ejemplo, el control de calidad). Al buscar maneras para que una corporación logre una ventaja competitiva en el mercado, una misma función se puede llevar a cabo en diferentes formas con distintos resultados. Por ejemplo, la inspección de la calidad de toda la producción que realizan los trabajadores mismos en vez del usual 10% que llevan a cabo los inspectores de control de calidad podría aumentar los costos de producción, aunque ese incremento podría ser más que compensado por los ahorros que se obtendrían al reducir el número de técnicos de reparación necesarios para arreglar los productos defectuosos y aumentar la cantidad de tiempo que dedican los vendedores a vender en lugar de cambiar productos que ya se vendieron, pero que tenían defectos.

3. **Examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos o unidades de negocio.** Cada elemento de valor, como la publicidad o la manufactura, tiene una economía de escala inherente en la que las actividades se conducen al menor costo posible por unidad de producción. Si un producto específico no se produce a un nivel suficientemente alto para alcanzar economías de escala en su distribución, se podría usar otro producto para compartir el mismo canal de distribución. Éste es un ejemplo de economías de alcance, que se generan cuando las cadenas de valor de dos productos o servicios diferentes comparten actividades, como los mismos canales de marketing o instalaciones de manufactura. Por ejemplo, el costo de la producción conjunta de múltiples productos es menor que el costo de la producción por separado.

## 5.4 Análisis de recursos y capacidades funcionales

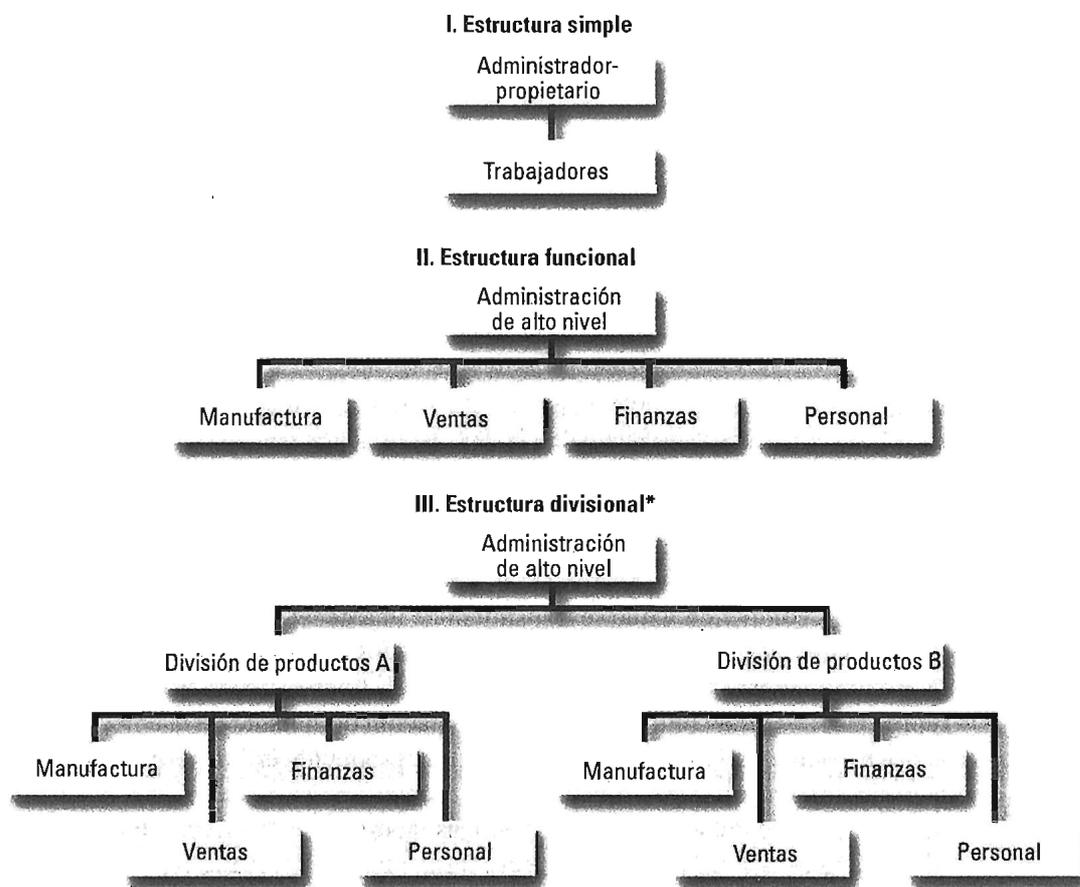
La manera más sencilla de comenzar el análisis de la cadena de valor de una corporación es mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades. Los recursos y las capacidades funcionales incluyen no sólo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias. Estos recursos y capacidades incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlos con eficacia. Si se utilizan adecuadamente, estos recursos y capacidades sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas. Además de las funciones empresariales usuales de marketing, finanzas, IyD, operaciones, recursos humanos y sistemas de información, también se analizará la estructura y la cultura como partes clave de la cadena de valor de una corporación empresarial.

### Estructuras organizacionales básicas

Aunque existe una variedad casi infinita de formas estructurales, predominan ciertos tipos básicos en las complejas organizaciones modernas. La **figura 5.4** ilustra tres **estructuras organizacionales** básicas. La estructura de conglomerado es una variante de la estructura divisional y, por lo tanto, no se presenta como una cuarta estructura. En general, cada estructura tiende a apoyar algunas estrategias corporativas sobre otras:

- \* ■ La **estructura simple** no tiene categorías funcionales ni de productos y es adecuada para una pequeña empresa dominada por emprendedores, con una o dos líneas de productos que operan en un nicho de mercado razonablemente pequeño y fácil de identificar. Los empleados tienden a ser generalistas y saben hacer de todo. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa I.
- La **estructura funcional** es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que opera en una industria. Los empleados tienden a ser especialistas en las funciones empresariales que son importantes para esa industria, como manufactura, marketing, finanzas y recursos humanos. En cuanto a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa II.

Figura 5-4  
Estructuras  
organizacionales  
básicas



\*Las unidades estratégicas de negocio y la estructura de conglomerado son variantes de la estructura divisional.

- La **estructura divisional** es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos que opera en varias industrias relacionadas. Los empleados tienden a ser especialistas funcionales organizados de acuerdo con las distinciones de producto y mercado. Por ejemplo, General Motors agrupa sus diversas líneas de automóviles en las divisiones independientes de Saturn, Chevrolet, Pontiac, Buick y Cadillac. La administración trata de encontrar alguna sinergia entre las actividades divisionales a través del uso de comités y eslabonamientos horizontales. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa se encuentra en la etapa III.
- Las **unidades estratégicas de negocio (UEN)** son una modificación de la estructura divisional. Las UEN son divisiones o grupos de divisiones compuestos por segmentos independientes de producto-mercado que reciben la responsabilidad y autoridad principal en la dirección de sus propias áreas funcionales. Una UEN puede ser de cualquier tamaño o nivel, pero debe tener: 1) una misión única, 2) competidores identificables, 3) un enfoque externo hacia el mercado y 4) control de sus funciones empresariales.<sup>24</sup> La idea es descentralizar con base en los elementos estratégicos más que en el tamaño, las características del producto o el ámbito de control y crear eslabonamientos horizontales entre unidades que anteriormente permanecían separadas. Por ejemplo, en vez de organizar sus productos con base en la tecnología de empaque, como alimentos congelados, alimentos enlatados y alimentos empacados, General Foods organizó sus productos en UEN con base en segmentos de menú orientados al consumidor: alimentos para desayunar, bebidas, platos fuertes, postres y alimentos para mascotas. En cuanto a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa también se encuentra en la etapa III.
- La **estructura de conglomerado** es adecuada para una corporación grande con muchas líneas de productos en varias industrias no relacionadas. Una variante de la estructura divisional, la estructura de conglomerado, denominada con frecuencia sociedad tenedora, por lo general es un conjunto de empresas legalmente independientes (subsidiarias) que operan bajo un paraguas corporativo, pero

controladas a través de las juntas directivas de las subsidiarias. La naturaleza no relacionada de las subsidiarias impide cualquier intento de lograr sinergia entre ellas. Con relación a las etapas de desarrollo (que se analizan en el **capítulo 9**), esta empresa también se encuentra en la etapa III.

Si la estructura básica actual de una corporación no soporta fácilmente una estrategia bajo consideración, la administración de alto nivel debe decidir si la estrategia propuesta es viable o si la estructura se debe modificar para transformarla en una estructura más avanzada, como una matriz o red. Los diseños estructurales avanzados, como la matriz y la red, se analizan en el **capítulo 9**.

## Cultura corporativa: la manera empresarial

Existe una historia muy contada sobre una persona de reciente ingreso en una empresa que preguntó a un colega experimentado qué debía hacer un empleado cuando un cliente llamara. El empleado antiguo respondió: “Hay tres maneras de hacer cualquier trabajo: la manera correcta, la manera incorrecta y la manera de la empresa. Aquí siempre hacemos las cosas a la manera de la empresa”. En la mayoría de las organizaciones, la “manera de la empresa” deriva de la cultura de la corporación. La **cultura corporativa** es un conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de una corporación aprenden y comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra. La cultura corporativa refleja generalmente los valores del fundador o fundadores y la misión de la empresa.<sup>25</sup> Además, le proporciona un sentido de identidad: “Esto es lo que somos. Esto es lo que hacemos. Esto es lo que representamos”. La cultura incluye la orientación dominante de la empresa, como la IyD en HP, el servicio al cliente en Nordstrom o la calidad de productos en Maytag. Con frecuencia incluye varias reglas laborales informales (que integran la “manera empresarial”) que los empleados siguen sin cuestionar. Con el paso del tiempo, estas prácticas laborales se convierten en parte de la tradición indiscutida de una empresa. Por lo tanto, la cultura refleja los valores de la corporación.

La cultura corporativa tiene dos características distintas: intensidad e integración.<sup>26</sup> La **intensidad cultural** es el grado en el que los miembros de una unidad aceptan las normas, los valores u otro contenido cultural relacionado con la unidad. Esta aceptación muestra la profundidad de la cultura. Las organizaciones con normas sólidas que fomentan un valor específico, como la calidad en Maytag, tienen culturas intensivas, en tanto que las nuevas empresas (o las que están en transición) poseen culturas más débiles, menos intensivas. Los empleados de una cultura intensiva muestran un comportamiento congruente, es decir, tienden a actuar de manera similar con el paso del tiempo. La **integración cultural** es el grado en el que las unidades de una organización comparten una cultura común, lo cual implica la amplitud de la cultura. Las organizaciones con una cultura dominante y penetrante están controladas jerárquicamente y orientadas hacia el poder, como una unidad militar, y tienen culturas altamente integradas. Todos los empleados tienden a mantener los mismos valores y normas culturales. En contraste, una empresa que está estructurada en diversas unidades por funciones o divisiones muestra generalmente algunas subculturas fuertes (por ejemplo, la IyD frente a la manufactura) y una cultura corporativa menos integrada.

La cultura corporativa cumple varias funciones importantes en una organización:

1. Transmite un sentido de identidad a los empleados.
2. Ayuda a generar compromiso en los empleados con algo mayor que ellos mismos.
3. Aumenta la estabilidad de la organización como un sistema social.
4. Sirve como marco de referencia que los empleados usan para entender las actividades organizacionales o como una guía para el comportamiento adecuado.<sup>27</sup>

La cultura corporativa forja el comportamiento del personal de las empresas. Como estas culturas tienen una influencia poderosa en el comportamiento del personal de todos los niveles, pueden afectar fuertemente la capacidad de las corporaciones para cambiar su administración estratégica. Una cultura fuerte no sólo debe fomentar la supervivencia, sino también crear las bases para alcanzar una posición competitiva superior mediante el aumento de la motivación y facilitando la coordinación y el control.<sup>28</sup> Por ejemplo, una cultura que destaca la renovación constante puede ayudar a una empresa a adaptarse a un ambiente cambiante hipercompetitivo.<sup>29</sup> En la medida en que la competencia distintiva de una corporación esté arraigada en la cultura de una organización, será una forma de conocimiento tácito y al-

## TEMA GLOBAL

### Administración de la cultura corporativa para obtener una ventaja competitiva global: ABB y Matsushita

ABB Asea Brown Boveri AG, con sede en Zurich, es una constructora mundial de plantas eléctricas, equipo eléctrico y fábricas industriales que opera en 140 países. Luego de haber establecido una serie de valores multiculturales a través de sus operaciones globales, la administración de ABB cree que la empresa puede obtener una ventaja sobre sus rivales Siemens AG, de Alemania, Alcatel-Alsthom NV y General Electric Company, de Estados Unidos. ABB es una empresa sin una base geográfica. En vez de eso, tiene muchos mercados “nacionales” que pueden aprovechar las destrezas presentes en todo el mundo. ABB formó un grupo de 500 administradores globales que pudieran adaptarse a las culturas locales y ejecutar al mismo tiempo las estrategias globales de ABB. Estas personas son multilingües y se trasladan entre los 5000 centros de utilidades de ABB ubicados en 140 países. Su tarea consiste en reducir costos, mejorar la eficiencia e integrar las empresas locales con el enfoque mundial de ABB.

Pocas corporaciones multinacionales son tan exitosas como ABB para lograr que las estrategias globales funcionen con eficacia en las operaciones locales. De acuerdo con el enfoque basado en recursos de la empresa, el presidente de ABB, Percy Barnevik, afirma: “Nuestra fortaleza proviene de trabajar en equipo... Si puedes lograr que esto funcione realmente bien, la organización obtiene una ventaja competitiva que es muy difícil de copiar”.

Compare la cultura corporativa orientada globalmente de ABB con la cultura más regionalista de estilo japonés de Matsushita Electric Industrial Corporation, de Japón (MEI). La empresa, que opera bajo las marcas registradas de

Panasonic y Technic, es la tercera compañía eléctrica más grande del mundo. Konosuke Matsushita fundó la empresa en 1918. Su filosofía administrativa condujo a la empresa al éxito, pero se institucionalizó en la cultura corporativa, una cultura que estaba más centrada en los valores japoneses que en la globalización intercultural. Como consecuencia, la cultura corporativa de MEI no se adapta bien a las condiciones locales. No sólo la administración de alto nivel de MEI es *exclusivamente* japonesa, sino que los administradores de las subsidiarias son *predominantemente* japoneses. La desconfianza de la empresa en los administradores no japoneses en Estados Unidos y algunos países europeos genera un “techo de papel de arroz” que impide al personal no japonés ser promovido a la administración de alto nivel de las subsidiarias de MEI. Los empleados extranjeros se desconciertan a menudo con la filosofía corporativa que no ha sido adaptada a la realidad local. La cultura corporativa de MEI perpetúa una línea divisoria que separa a los administradores japoneses de los que no lo son y deja a éstos sintiéndose frustrados y devaluados. Esta línea divisoria evita el flujo de conocimientos y experiencia de las operaciones regionales a las oficinas centrales y puede dificultar la capacidad de MEI para competir globalmente.

Fuentes: resumido de J. Guyon, “ABB Fuses Units with One Set of Values”, *Wall Street Journal* (2 de octubre de 1996), pág. A15, y N. Holden, “Why Globalizing with a Conservative Corporate Culture Inhibits Localization of Management: The Telling Case of Matsushita Electric”, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 1, núm. 1 (2001), págs. 53-72.

go muy difícil de imitar para un competidor.<sup>30</sup> El **TEMA GLOBAL** muestra las diferencias entre ABB Asea Brown Boveri AG y Matsushita Electric con relación a su manera de manejar sus culturas corporativas en una industria global.

Un cambio de misión, objetivos, estrategias o políticas no tendrá éxito si se opone a la cultura aceptada de una empresa. La pereza o incluso el sabotaje pueden surgir cuando los empleados luchan para resistir un cambio radical de la filosofía corporativa. Como sucede con la estructura, si la cultura de una organización es compatible con una nueva estrategia, es una fortaleza interna. Pero si la cultura corporativa no es compatible con la estrategia propuesta, es una peligrosa debilidad. La cultura corporativa es también importante cuando se considera una adquisición. La fusión de dos culturas distintas, sino se maneja con sabiduría, puede ser una fórmula para el desastre.

### Aspectos estratégicos de marketing

El administrador de marketing es un vínculo primordial de la empresa con el cliente y la competencia. Por lo tanto, debe tener un interés especial en la posición de mercado y la mezcla de marketing de la empresa, así como en la reputación general de ésta y sus marcas.

### Posición y segmentación de mercado

La **posición de mercado** plantea la siguiente pregunta: “¿Quiénes son los clientes?”, la cual se refiere a la selección de áreas específicas para la concentración de marketing y se expresa en términos de mercado, producto y ubicaciones geográficas. A través de la investigación de mercados, las corporaciones identifican la **segmentación de mercado** con diversos productos o servicios de tal manera que los administradores descubran los nichos que buscan, nuevos tipos de productos a desarrollar y la manera de asegurar que los diversos productos de una empresa no compitan directamente entre sí.

### Mezcla de marketing

La **mezcla de marketing** se refiere a la combinación particular de variables clave bajo el control de una corporación que se usa para afectar la demanda y ganar una ventaja competitiva. Estas variables son producto, plaza, promoción y precio. Cada una de estas cuatro variables posee algunas variables secundarias, enumeradas en la **tabla 5.1**, que deben analizarse en relación con sus efectos en el rendimiento divisional y corporativo.

### Ciclo de vida del producto

Uno de los conceptos más útiles en marketing, en lo que concierne a la administración estratégica, es el **ciclo de vida del producto**. Como ilustra la **figura 5.5**, el ciclo de vida del producto es una gráfica que muestra el registro del tiempo en relación con las ventas monetarias de un producto a medida que éste avanza desde su introducción a través del crecimiento y la madurez hasta su declinación. Este concepto permite a un administrador de marketing examinar la mezcla de marketing de un producto o grupo de productos en particular con respecto a su posición en su ciclo de vida.

### Reputación de marca y corporativa

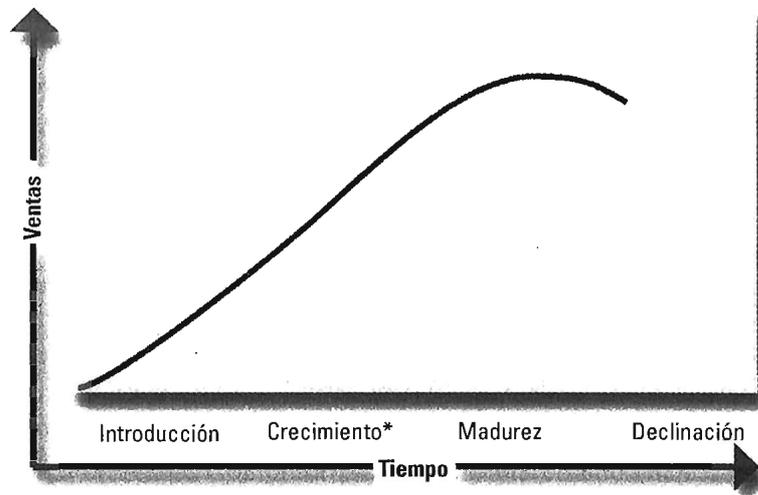
Una **marca** es un nombre dado al producto de una empresa que lo identifica en la mente del consumidor. Con el paso del tiempo y la publicidad adecuada, una marca sugiere diversas características en las mentes de los consumidores. Por ejemplo, Maytag significa aparatos electrodomésticos de calidad. Disney representa entretenimiento familiar. Ivory sugiere jabón “puro”. BMW significa automóviles de alto rendimiento. Así, una marca es un recurso corporativo importante. Si se escoge bien, un nombre de marca se relaciona con el producto a tal grado que puede representar una categoría completa de productos, como Kleenex en el caso de los pañuelos faciales. El objetivo es que el cliente pida el nombre de marca (Coca o Pepsi) en vez de la categoría del producto (refresco de cola). Las diez marcas más valiosas del mundo en 2004 fueron Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel, Disney, McDonald’s, Nokia,

**TABLA 5-1**  
**VARIABLES DE LA**  
**MEZCLA DE**  
**MARKETING**

Producto	Plaza (localización de los puntos de venta)	Promoción	Precio
Calidad	Canales	Anuncios	Precio de lista
Características	Cobertura	Venta personal	Descuentos
Opciones	Ubicaciones	Promoción de ventas	Subsidios
Estilo	Inventario	Publicidad	Periodos de pago
Nombre de marca	Transporte		Factores de crédito
Empaque			
Tamaños			
Servicios			
Garantías			
Rendimientos			

*Fuente:* Philip Kotler, *MARKETING MANAGEMENT*, 11ª edición © 2003, pág. 16. Reimpreso por Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Figura 5-5  
Ciclo de vida  
del producto



\* Con frecuencia, el extremo derecho de la etapa de crecimiento se denomina turbulencia competitiva debido a la competencia de precios y distribución que sacude a los competidores más débiles. Para mayor información, vea C. R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles*, 3ª edición (Austin, TX: Austin Press, 1978).

Toyota y Marlboro, en ese orden. Según *Business Week*, la marca Coca-Cola tiene un valor de 67,400 millones de dólares.<sup>31</sup>

Una **marca corporativa** es un tipo de marca en el que el nombre de la empresa sirve como marca registrada. De las diez marcas más importantes del mundo enumeradas previamente, todas, excepto Marlboro, son marcas corporativas. El resto, como Microsoft e IBM, son nombres de empresas. El valor de una marca corporativa reside en que representa comúnmente las impresiones que los consumidores tienen de una empresa y, por lo tanto, se puede extender a los productos que ofrecen en el momento, sin importar la destreza real de la empresa. Por ejemplo, Caterpillar, una empresa fabricante de maquinaria pesada para remover tierra, usó las asociaciones que los consumidores hacían de su marca (*escabroso, masculino, relacionado con la construcción*) para vender botas de trabajo. De este modo, las impresiones que los consumidores tienen de una marca pueden sugerir el ingreso de nuevas categorías de productos aunque la empresa no tenga competencias para fabricar o comercializar ese tipo de producto o servicio.<sup>32</sup>

La **reputación corporativa** es una percepción amplia que el público en general mantiene de una empresa. Una buena reputación corporativa puede ser un recurso estratégico. En marketing sirve tanto como una señal como de barrera de entrada. La reputación es especialmente importante cuando la calidad del producto o servicio de una empresa no se aprecia directamente y se conoce sólo a través de la experiencia. Por ejemplo, las tiendas al detalle están dispuestas a mantener en existencias un nuevo producto de P&G o Anheuser-Busch porque saben que ambas empresas venden sólo productos de buena calidad que reciben mucha publicidad. Del mismo modo que el conocimiento tácito, la reputación tiende a ser duradera y difícil de imitar por otros, por lo que proporciona una ventaja competitiva sostenible.<sup>33</sup> La investigación revela una relación positiva entre la reputación corporativa y el rendimiento financiero.<sup>34</sup>

## Aspectos estratégicos financieros

Un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, usarlos y controlarlos. Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras. El efectivo se debe recaudar de fuentes internas o externas (locales o globales) y distribuir entre diferentes usos. Se debe vigilar el flujo de fondos en las operaciones de una organización. En la medida en que una corporación participe en actividades internacionales, será necesario ocuparse de las fluctuaciones monetarias para garantizar que los beneficios no se diluyan debido al alza o la baja del dólar frente al yen, el euro u otras monedas. Las

fuentes de financiamiento externo deben recibir beneficios en forma de rendimientos, reembolsos o productos y servicios. Todas estas tareas se deben llevar a cabo de tal forma que complementen y apoyen la estrategia corporativa general. La estructura de capital de una empresa (montos de deuda y fondos propios) influye en sus opciones estratégicas. Por ejemplo, el incremento de la deuda tiende a aumentar la aversión al riesgo y disminuir la disposición de la administración a invertir en IyD.<sup>35</sup>

### **Apalancamiento financiero**

La mezcla de fondos de corto y largo plazos generados externamente con relación al monto y plazo de los fondos generados de manera interna debe ser adecuada para implementar las estrategias, las políticas y los objetivos corporativos. El concepto de **apalancamiento financiero** (la proporción de pasivos totales a activos totales) es útil para describir cómo se usa la deuda con el fin de incrementar las ganancias disponibles para los accionistas comunes. Cuando una empresa financia sus actividades por medio de la venta de bonos u obligaciones, en vez de hacerlo a través de acciones, las ganancias por acción aumentan: el interés pagado sobre la deuda reduce el ingreso gravable, pero menos accionistas comparten los beneficios, a diferencia de lo que hubiera ocurrido si la empresa hubiera vendido más acciones para financiar sus actividades. Sin embargo, la deuda eleva el punto de equilibrio de la empresa por arriba del que habría tenido si hubiera financiado sus actividades sólo con fondos generados internamente. Por lo tanto, un elevado apalancamiento puede ser percibido como una fortaleza corporativa en épocas de prosperidad o de ventas crecientes o como una debilidad en épocas de recesión o caída de las ventas. Esto se debe a que el apalancamiento magnifica el efecto de un aumento o disminución de las ventas monetarias sobre las ganancias por acción. La investigación indica que un mayor apalancamiento produce un efecto positivo en el rendimiento de empresas en ambientes estables, pero negativo en organizaciones que operan en ambientes dinámicos.<sup>36</sup>

### **Presupuesto de capital**

El **presupuesto de capital** es una herramienta administrativa que sirve para analizar y clasificar las posibles inversiones en activos fijos, como el terreno, las instalaciones y el equipo en relación con los desembolsos y recibos adicionales que resultarán de cada inversión. Un buen departamento de finanzas puede elaborar estos presupuestos de capital y clasificarlos con base en algunos criterios aceptados o tasa de corte (por ejemplo, años para recuperar la inversión, tasa de rentabilidad o tiempo para alcanzar el punto de equilibrio) para la toma de decisiones estratégicas. La mayoría de las empresas tienen más de una tasa de corte y la cambian en función del tipo de proyecto que consideren. Los proyectos con mucha importancia estratégica, como ingresar a nuevos mercados o defender la participación de mercado, tienen con frecuencia tasas de corte bajas.<sup>37</sup>

## **Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo (IyD)**

Los administradores de IyD son responsables de sugerir e implantar la estrategia tecnológica de una empresa con base en sus objetivos y políticas corporativas. Por lo tanto, el trabajo del administrador implica: 1) elegir entre nuevas tecnologías alternativas para usarlas en la corporación, 2) desarrollar métodos para integrar la nueva tecnología en nuevos productos y procesos y 3) movilizar los recursos para que la nueva tecnología se implante con éxito.

### **Intensidad de IyD, competencia tecnológica y transferencia de tecnología**

Una empresa debe proporcionar los recursos necesarios para la investigación y el desarrollo eficaces. La **intensidad de IyD** de una empresa (es decir, su inversión en investigación y desarrollo como un porcentaje de sus ingresos de ventas) es una herramienta principal necesaria para ganar participación de mercado en la competencia global. Con frecuencia, el monto invertido en IyD varía según la industria. Por ejemplo, la industria estadounidense de software informático, invierte un promedio de 13.5% de sus dólares de ventas en IyD, en tanto que la industria de productos forestales y de papel invierte sólo 1.0%.<sup>38</sup> Una buena regla general para la inversión en IyD es que una corporación debe invertir a la tasa “normal” de esa industria específica, a menos que su plan estratégico requiera inversiones inusuales.

Sin embargo, simplemente invertir en IyD o nuevos proyectos no significa que el dinero producirá resultados útiles. Por ejemplo, Pharmacia Upjohn invirtió más de sus ingresos en investigación que cualquier otra empresa de cualquier industria (18%), pero obtuvo una calificación baja en innovación.<sup>39</sup> La unidad de IyD de una empresa se debe evaluar con relación a su **competencia tecnológica** tanto en desarrollo como en el uso de tecnología innovadora. La corporación no sólo debe realizar un esfuerzo de investigación sólido (medido por las inversiones corporativas razonablemente constantes que generen innovaciones útiles), sino que también debe ser eficiente en dirigir al personal de investigación e integrar sus innovaciones a sus operaciones diarias. Si una empresa no es eficiente en **transferencia de tecnología** (el proceso que consiste en llevar una nueva tecnología del laboratorio al mercado) no obtendrá mucha ventaja de los nuevos adelantos tecnológicos. Por ejemplo, Xerox Corporation ha sido criticada por su incapacidad para aprovechar diversas innovaciones (como el mouse y la interfaz gráfica de usuario para PC) desarrolladas originalmente en su complejo Centro de Investigación de Palo Alto. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 5.1** para conocer un ejemplo clásico de cómo la capacidad de Apple Computer para imitar una competencia central de Xerox le proporcionó una ventaja competitiva (que fue sostenible hasta que Microsoft lanzó Windows 95).

### Mezcla de IyD

Los científicos llevan a cabo **IyD básicos** en laboratorios bien equipados donde el enfoque se centra en áreas de problemas teóricos. Los mejores indicadores de la capacidad de una empresa en esta área son sus patentes y publicaciones de investigación. La **IyD de productos** se centra en el marketing y se encarga del mejoramiento de productos o de empaques de productos. Las mejores medidas de la capacidad en esta área son el número de introducciones de nuevos productos exitosos y el porcentaje del total de ventas y beneficios que proviene de los productos introducidos en los últimos cinco años. La **IyD de ingeniería (o procesos)** se centra en el control de calidad y el desarrollo de especificaciones de diseño y equipo de producción mejorado. En esta área, la capacidad de una empresa se mide por la disminución constante de los costos unitarios de manufactura y del número de defectos en los productos.

La mayoría de las corporaciones tiene una mezcla de estos tipos de IyD, básicos, de productos y de procesos, la cual varía de acuerdo con la industria, la empresa y la línea de productos. El equilibrio entre estos tipos de investigación se conoce como **mezcla de IyD**, la cual debe ser adecuada a la estrategia que se considera y al ciclo de vida de cada producto. Por ejemplo, se acepta, en general, que la IyD de productos domine normalmente las etapas iniciales del ciclo de vida de un producto (cuando todavía se discuten la forma y las características óptimas del producto), en tanto que la IyD de procesos

## PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 5.1

### Problema de transferencia de tecnología en Xerox Corporation

A mediados de la década de los setenta, el Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox Corporation (PARC, por sus siglas en inglés, *Palo Alto Research Center*) desarrolló Alto, un nuevo tipo de computadora con algunas características innovadoras. Aunque Alto estaba destinada a servir como un prototipo de investigación, se popularizó tanto entre el personal del PARC que algunos investigadores comenzaron a desarrollarla como un producto comercial. Desafortunadamente, esta decisión colocó a Alto en conflicto directo con el grupo de desarrollo de productos de Xerox, que, al mismo tiempo, trataba de echar a andar una máquina rival denominada Star. Como ésta concordaba con la estrategia explícita de desarrollo de productos de la empresa, la administración de alto nivel puso todo su esfuerzo en la Star e ignoró a Alto.

En 1979, Steve Jobs, cofundador de Apple Computer, Inc., realizó un recorrido ahora legendario por el PARC,

normalmente muy reservado. Los investigadores dieron a Jobs una demostración de Alto. A diferencia de las computadoras que Apple fabricaba en ese momento, Alto tenía el poder de una minicomputadora. Su software amigable para el usuario generaba textos claros y gráficos brillantes. Jobs se enamoró de la máquina y rápidamente pidió a los ingenieros de Apple que copiaran el estilo y la apariencia de Alto. El resultado fue la Macintosh, una computadora personal que revolucionó rápidamente la industria.

Nota: vea la película de 1999 *The Pirates of Silicon Valley* para conocer la historia completa de cómo Apple Computer imitó las características de Alto y cómo Microsoft, a su vez, imitó "el estilo y la apariencia" de la Macintosh de Apple.

es especialmente importante en las etapas posteriores (cuando el diseño del producto se ha consolidado y se le otorga prioridad a la reducción de costos y al mejoramiento de la calidad).

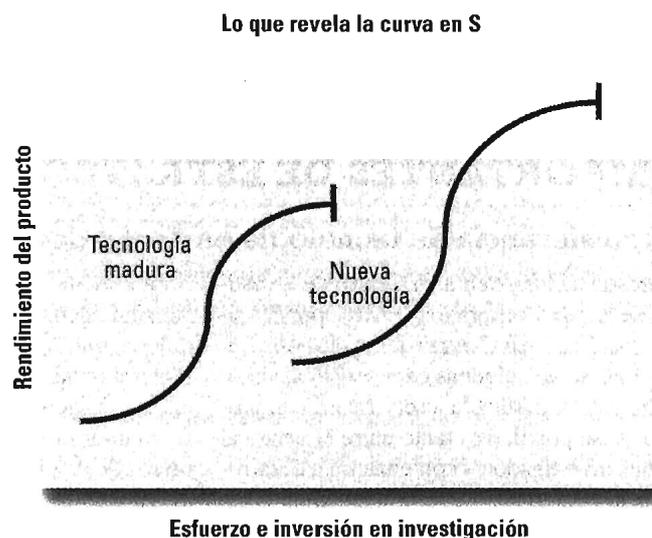
### Efecto de la discontinuidad tecnológica en la estrategia

Un administrador de IyD debe determinar el momento de abandonar la tecnología actual y desarrollar o adoptar una nueva. Richard Foster, de McKinsey and Company, afirma que la sustitución de una tecnología por otra (**discontinuidad tecnológica**) es un fenómeno frecuente e importante estratégicamente. Esta discontinuidad ocurre cuando una nueva tecnología simplemente no se puede usar para mejorar la tecnología actual, sino que en realidad la sustituye para generar un mejor rendimiento. Según Foster, para cada tecnología presente en un determinado campo o industria, el registro en una gráfica del rendimiento del producto frente al esfuerzo e inversiones en investigación produce una curva en S. Foster describe el proceso que se ilustra en la **figura 5.6**:

*Al inicio del desarrollo de la tecnología se construye una base de conocimientos y el avance requiere una cantidad relativamente grande de esfuerzo. Posteriormente, el avance se produce con mayor facilidad. Después, a medida que se alcanzan los límites de esa tecnología, el avance se vuelve lento y costoso. Éste es el momento cuando los dólares de IyD se deben asignar a una tecnología con mayor potencial. También es el momento, no tan incidentalmente, en el que un competidor que ha apostado a una nueva tecnología puede destruir completamente su empresa o derribar toda una industria.<sup>40</sup>*

La tecnología de la información computarizada se encuentra actualmente en la parte ascendente de su curva en S, en la que incrementos relativamente pequeños del esfuerzo de IyD producen mejoras significativas del rendimiento. Éste es un ejemplo de la ley de Moore, que expresa que los chips de silicón (microprocesadores) duplican su complejidad cada 18 meses.<sup>41</sup> La presencia de una discontinuidad tecnológica en la industria mundial del acero durante la década de los sesenta explica por qué las enormes inversiones de capital de las empresas acereras estadounidenses no lograron que éstas mantuvieran su competitividad frente a las empresas japonesas que adoptaron las nuevas tecnologías. Como Foster señala, “la historia ha demostrado que a medida que una tecnología se aproxima al final de su curva en S, generalmente el liderazgo competitivo de un mercado cambia de manos”.<sup>42</sup>

**Figura 5-6**  
**Discontinuidad**  
**tecnológica**



Generalmente, en el proceso de planificación corporativa se supone que ocurrirá un avance progresivo de la tecnología. Sin embargo, los desarrollos pasados de una tecnología específica no se pueden extrapolar hacia el futuro porque cada tecnología tiene sus propios límites. La clave de la competitividad es determinar el momento de cambiar los recursos a una tecnología con mayor potencial.

Fuente: tomado de "Are You Investing in the Wrong Technology?" P. Pascarella, Industry Week, 25 de julio de 1983. Reimpreso con permiso de Penton Media, Inc.

Christensen explica en *The Innovator Dilemma* por qué ocurre esta transición cuando una “tecnología disruptiva” entra en una industria. En un estudio de fabricantes de unidades de disco de computadora, explica que, por lo general, los líderes de mercado establecidos se niegan a cambiar de manera oportuna a una nueva tecnología. Esta renuencia a cambiar tecnologías (¡incluso cuando la empresa está consciente de esta nueva tecnología y puede haberla inventado!) es porque el proceso de distribución de recursos de la mayoría de las empresas da prioridad a los proyectos (basados generalmente en la tecnología antigua) que tienen la mayor posibilidad de generar un buen retorno sobre la inversión, es decir, aquellos proyectos que son atractivos para los clientes actuales de la empresa y cuyos productos se basan también en las características de la tecnología antigua. Por ejemplo, en la década de los ochenta, los clientes (fabricantes de PC) de un fabricante de unidades de disco deseaban una unidad de 5<sup>1</sup>/<sub>4</sub>” mejor, más rápida y con mayor capacidad. Estos fabricantes de PC no estaban interesados en las nuevas unidades de 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub>” basadas en la nueva tecnología porque, en esa época, las unidades más pequeñas eran más lentas y tenían menos capacidad. El tamaño más pequeño era irrelevante porque estas empresas fabricaban principalmente PC de escritorio que estaban diseñadas para tener unidades grandes.

Por lo general, la nueva tecnología es más riesgosa y poco atractiva para los clientes comunes de empresas establecidas. Los productos derivados de la nueva tecnología son más costosos y no satisfacen las necesidades de los clientes, pues éstas se basan en la tecnología antigua. Las nuevas empresas emprendedoras se interesan más en la nueva tecnología porque es una forma de entrar a un nicho de mercado en desarrollo en un mercado dominado en ese momento por empresas establecidas. Aunque sea más costoso desarrollar la nueva tecnología, ésta ofrece mejor rendimiento en áreas atractivas para este pequeño nicho, pero que no repercuten en los clientes de los competidores establecidos.

Éste fue el caso de los emprendedores fabricantes de unidades de disco de 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub>”. Estas unidades más pequeñas eran atractivas para los fabricantes de PC que trataban de aumentar su escasa participación en el mercado de PC al ofrecer computadoras laptop. El tamaño y el peso eran más importantes para estos clientes que la capacidad y velocidad. Cuando la nueva tecnología fue desarrollada hasta el punto en que la unidad de 3<sup>1</sup>/<sub>2</sub>” igualó e incluso superó al disco de 5<sup>1</sup>/<sub>4</sub>” en cuanto a velocidad y capacidad (además del tamaño y peso), era demasiado tarde para que los fabricantes establecidos de unidades de disco de 5<sup>1</sup>/<sub>2</sub>” cambiaran a la nueva tecnología. Una vez que sus clientes comenzaron a pedir productos más pequeños que usaban la nueva tecnología, las empresas establecidas no pudieron responder rápidamente y perdieron su posición de liderazgo en la industria. Permanecerían en la industria (con una participación en el mercado mucho menor) sólo si pudieran utilizar la nueva tecnología para ser competitivas en la nueva línea de productos.<sup>43</sup>

## Aspectos estratégicos de las operaciones

La tarea principal de un administrador de operaciones (de manufactura o servicio) es desarrollar y operar un sistema que produzca el número requerido de productos o servicios, de cierta calidad, a determinado costo, en un tiempo asignado. Muchos de los conceptos clave y técnicas que se utilizan generalmente en manufactura se pueden aplicar a las empresas de servicio.

En términos muy generales, la manufactura puede ser intermitente y continua. En los **sistemas intermitentes** (talleres), un artículo se procesa normalmente en forma secuencial, pero el trabajo y la secuencia del proceso varían. Un ejemplo es un taller de hojalatería y pintura de automóviles. En cada sitio, las tareas determinan los detalles del procesamiento y el tiempo requerido para ellos. Estos talleres son muy intensivos en mano de obra. Por ejemplo, generalmente tienen poca maquinaria automatizada y, por lo tanto, un monto pequeño de costos fijos. Posee un punto de equilibrio moderadamente bajo, pero su línea de costos variables (compuesta por salarios y costos de partes especiales) tiene una pendiente relativamente pronunciada. Como la mayoría de los costos relacionados con el producto son variables (muchos empleados ganan salarios a destajo), los costos variables de un taller son mayores que los de las empresas automatizadas. Su ventaja sobre otras empresas es que puede operar a niveles bajos y aún ser rentable. Sin embargo, después de que las ventas de un taller alcanzan el punto de equilibrio, los enormes costos variables como porcentaje de los costos totales mantienen el beneficio por unidad a un nivel relativamente bajo. En cuanto a la estrategia, una empresa de este tipo debe buscar un nicho en el mercado para el que produzca y al que venda una cantidad de bienes razonablemente pequeña.

En contraste, los **sistemas continuos** son aquellos que se organizan en líneas en las que los productos se ensamblan o procesan de manera constante. Un ejemplo es una línea de ensamblaje de automóviles. Una empresa que utiliza sistemas continuos realiza fuertes inversiones fijas en procesos automatizados y maquinaria muy compleja. Su fuerza laboral, relativamente pequeña pero altamente capacitada, gana un salario mas quiere pagos a destajo. Por consiguiente, esta empresa tiene un monto alto de costos fijos. También posee un punto de equilibrio relativamente alto, pero su línea de costos variables aumenta lentamente. Éste es un ejemplo de **apalancamiento operativo**, es decir, el efecto de un cambio específico del volumen de ventas en el ingreso operativo neto. La ventaja del apalancamiento operativo elevado es que una vez que la empresa alcanza el punto de equilibrio, sus beneficios aumentan más rápido que los de empresas menos automatizadas con un apalancamiento operativo menor. Los sistemas continuos obtienen beneficios de economías de escala. En cuanto a la estrategia, una empresa de este tipo necesita encontrar nichos de alta demanda en el mercado para el que produzca y al que venda una gran cantidad de bienes. No obstante, una empresa con un apalancamiento operativo alto tiene más probabilidades de sufrir enormes pérdidas durante una recesión. En una recesión económica, una empresa con menos automatización y, por lo tanto, menos apalancamiento, puede sobrevivir de manera más cómoda porque una caída de la ventaja afecta principalmente los costos variables. Con frecuencia, es más fácil despedir empleados que liquidar plantas y máquinas especializadas.

### Curva de experiencia

Un marco conceptual que muchas grandes corporaciones han usado con éxito es el de la curva de experiencia (llamada originalmente curva de aprendizaje). La **curva de experiencia** establece que los costos de producción unitarios disminuyen en cierto porcentaje fijo (comúnmente 20 a 30%) cada vez que se duplica el volumen total acumulado de unidades de producción. El porcentaje real varía según la industria y depende de muchas variables: la cantidad de tiempo que requiere una persona para aprender una nueva tarea, las economías de escala, las mejoras de productos y procesos y costos más bajos de materias primas, entre otras. Por ejemplo, en una industria con una curva de experiencia de 85%, una corporación podría esperar una reducción de 15% de los costos unitarios cada vez que se duplicara el volumen. Se espera que los costos totales por unidad disminuyan a 100 dólares, cuando la producción total es de diez unidades, a 85 dólares ( $100 \text{ dólares} \times 85\%$ ), cuando la producción aumente a 20 unidades, y a 72.25 dólares ( $85 \text{ dólares} \times 85\%$ ) cuando llegue a 40 unidades. Lograr estos resultados significa a menudo invertir en IyD y activos fijos; por lo tanto, se generan costos fijos más altos y menor flexibilidad. Sin embargo, la estrategia de manufactura consiste en crear capacidad por arriba de la demanda para lograr los costos unitarios más bajos que se obtienen a partir de la curva de experiencia. Con base en algún punto futuro de la curva de experiencia, las corporaciones deben establecer un precio muy bajo para sus productos o servicios con el propósito de evitar la competencia y aumentar la demanda de mercado. El número mayor de unidades vendidas y la elevada participación en el mercado deben generar beneficios altos, basados en costos unitarios bajos.

La administración utiliza comúnmente la curva de experiencia para calcular los costos de producción de: 1) un producto nunca antes fabricado con las técnicas y procesos actuales o 2) productos actuales fabricados por medio de técnicas o procesos introducidos recientemente. El concepto fue aplicado por primera vez en la industria de los fuselajes y también se puede aplicar en la industria de servicios. Por ejemplo, una empresa de limpieza puede reducir sus costos por empleado si sus trabajadores utilizan el mismo equipo y las mismas técnicas para limpiar muchas oficinas contiguas de un edificio en vez de limpiar sólo algunas oficinas de muchos edificios. Aunque muchas empresas han usado ampliamente las curvas de experiencia, una aceptación incondicional de la norma industrial (como 80% en el caso de la industria de los fuselajes o 70% en el de los circuitos integrados) es muy riesgosa. La curva de experiencia de una industria en conjunto podría no ser aplicable en el caso de una empresa específica por diversas razones.

### Manufactura flexible para personalización masiva

Recientemente, el uso de grandes instalaciones de producción masiva y continua para aprovechar las economías de la curva de experiencia ha recibido muchas críticas. El empleo del diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora (CAD/CAM, por sus siglas en inglés, *Computer-Assisted Design/Computer-Assisted Manufacturing*) y la tecnología robótica significa que los tiem-

pos de aprendizaje son más cortos y los productos se fabrican de manera más económica en lotes pequeños y personalizados mediante un proceso denominado **personalización masiva**, esto es, la producción de bajo costo de bienes y servicios adaptados individualmente.<sup>44</sup> Las **economías de alcance** (en las que partes comunes de las actividades de manufactura de diversos productos se combinan para obtener economías aunque se fabriquen cantidades pequeñas de cada producto) reemplazan a las **economías de escala** (en las que los costos unitarios se reducen si se fabrican grandes cantidades del mismo producto) en la manufactura flexible. La **manufactura flexible** permite la fabricación de un bajo volumen de productos hechos a la medida a costos unitarios relativamente bajos a través de economías de alcance. De esta forma, es posible tener las ventajas en costos de los sistemas continuos y las ventajas orientadas hacia el cliente de los sistemas intermitentes.

## Aspectos estratégicos de la administración de recursos humanos (ARH)

La tarea principal de un administrador de recursos humanos es mejorar la correspondencia entre las personas y sus empleos. La investigación indica que las empresas con prácticas adecuadas de ARH obtienen beneficios más altos y una mejor tasa de supervivencia que las empresas sin estas prácticas.<sup>45</sup> Un buen departamento de ARH debe saber usar las encuestas de actitudes y otros dispositivos de retroalimentación para evaluar la satisfacción de los empleados con sus empleos y la corporación en conjunto. Además, los administradores de recursos humanos deben usar el análisis de empleos para obtener información sobre las descripciones de empleos con relación a lo que cada empleo debe lograr en cuanto a calidad y cantidad. Las descripciones actualizadas son esenciales no sólo para la adecuada selección, evaluación, capacitación y desarrollo de empleados, tanto para la administración de sueldos y salarios como para las negociaciones laborales, sino también para resumir los recursos humanos corporativos con relación a las categorías de destrezas laborales. Del mismo modo que una empresa debe conocer el número, el tipo y la calidad de sus instalaciones de manufactura, también debe conocer los tipos de personas que emplea y las capacidades que poseen. Las mejores estrategias son irrelevantes si los empleados no poseen las capacidades para llevarlas a cabo o si no se pueden diseñar empleos para colocar a los trabajadores disponibles. Por ejemplo, HP utiliza perfiles de empleados para tener la seguridad de que tiene la mezcla correcta de talentos para implementar sus estrategias planificadas.

### Aumento del uso de equipos

La administración comienza a percatarse de que debe ser más flexible para utilizar sus empleados para que los recursos humanos sean una fortaleza. Por lo tanto, los administradores de recursos humanos necesitan estar informados sobre las opciones laborales, como el trabajo de tiempo parcial, el empleo compartido, los horarios flexibles, las licencias prolongadas y los trabajos por contrato y, especialmente, sobre el uso adecuado de equipos. Más de dos terceras partes de las grandes empresas estadounidenses tienen éxito con el uso de **equipos de trabajo autónomos (autodirigidos)**, en los que un grupo de personas trabajan juntas, sin un supervisor, para planificar, coordinar y evaluar su propio trabajo.<sup>46</sup> Northern Telecom descubrió que la productividad y la calidad aumentaron con los equipos de trabajo a tal grado que pudo reducir en 40% el número de inspectores de calidad.<sup>47</sup>

Empresas como Motorola, Chrysler, NCR, Boeing y General Electric usan **equipos de trabajo interfuncionales** como una forma de impulsar un producto más rápidamente a través de su etapa de desarrollo. En vez desarrollar productos mediante una serie de pasos (que comienza con una solicitud del departamento de ventas, que conduce al diseño, después a la ingeniería, posteriormente a las compras y, por último, a la manufactura, proceso que, con frecuencia, genera un producto costoso que es rechazado por el cliente), las empresas han comenzado a derribar los muros tradicionales que separan a los departamentos, de tal manera que el personal de cada uno de ellos participe en los proyectos desde el principio. En un proceso denominado **ingeniería concurrente**, los especialistas que antes estaban aislados ahora trabajan juntos y comparan sus notas constantemente en un esfuerzo para diseñar productos rentables con las características que los clientes desean. Este enfoque permitió a Chrysler Corporation reducir su ciclo de desarrollo de productos de 60 a 36 meses.<sup>48</sup> Para que estos equipos de trabajo interfuncionales sean exitosos, deben recibir capacitación y orientación. De otro modo, los equipos mal integrados pueden deteriorar la moral, crear división y aumentar el nivel de irresponsabilidad entre los trabajadores.<sup>49</sup>

Los **equipos virtuales** son grupos de colaboradores dispersos organizacional o geográficamente que se reúnen mediante una combinación de telecomunicaciones y tecnologías de la información para llevar a cabo una tarea organizacional.<sup>50</sup> Sólo en Estados Unidos, más de la mitad de las empresas con más de 5000 empleados usan equipos virtuales, en los que participan alrededor de 8.4 millones de personas.<sup>51</sup> Sistemas de internet, intranet y extranet se combinan con otras nuevas tecnologías, como las videoconferencias de escritorio y el software de colaboración, para crear un nuevo lugar de trabajo en el que los equipos de trabajadores ya no están limitados por la geografía, el tiempo ni las fronteras organizacionales. A medida que más empresas subcontratan algunas de las actividades que antes realizaban internamente, la estructura organizacional tradicional está siendo reemplazada por una serie de equipos virtuales que raramente se reúnen en persona, si es que lo llegan a hacer. Estos equipos se pueden establecer como grupos temporales para realizar una tarea específica o pueden ser más permanentes para llevar a cabo tareas continuas como la planificación estratégica. La participación en estos equipos es a menudo cambiante, pues depende de la tarea que se debe realizar. Estos equipos pueden incluir no sólo empleados que ejecutan diferentes funciones en una empresa, sino también miembros de diversos grupos de partes interesadas, como proveedores, clientes, bufetes de abogados o empresas consultoras. El uso de equipos virtuales para reemplazar los equipos de trabajo tradicionales que se reúnen en persona es impulsado por cinco tendencias:

1. Estructuras organizacionales más planas con mayores necesidades de coordinación interfuncional
2. Ambientes difíciles que requieren más cooperación entre organizaciones
3. Aumento de la autonomía y participación de los empleados en la toma de decisiones
4. Mayores necesidades de conocimientos que provienen de hacer un hincapié más intenso en el servicio
5. Aumento de la globalización del comercio y la actividad corporativa<sup>52</sup>

### **Relaciones sindicales y trabajadores de tiempo parcial y temporales**

Si una corporación está sindicalizada, un buen administrador de recursos humanos debe tener la capacidad de trabajar de cerca con el sindicato. Aunque la cantidad de miembros de los sindicatos disminuyó a sólo 13% de la fuerza laboral estadounidense en 2003 en comparación con 24% en 1973, todavía incluyó a 16 millones de personas.<sup>53</sup> Para salvar empleos, los sindicatos estadounidenses están cada vez más dispuestos a apoyar nuevas iniciativas estratégicas y programas de participación de empleados. Por ejemplo, los Trabajadores Unidos del Acero contrataron a Ron Bloom, un banquero de inversión, para que propusiera un plan estratégico con el fin de lograr que Goodyear Tire & Rubber fuera competitiva globalmente de tal manera que conservara tantos empleos como fuera posible. En un contrato ratificado en septiembre de 2003, el sindicato renunció a 1150 millones de dólares en concesiones de sueldos y prestaciones durante tres años a cambio de la promesa de la alta administración de Goodyear de invertir en 12 de sus 14 fábricas estadounidenses, limitar las importaciones de sus fábricas ubicadas en Brasil y Asia y conservar a 85% de su fuerza laboral integrada por 19,000 personas. La empresa también acordó que en 2007 reestructurará enérgicamente su deuda de 5000 millones de dólares. Según Bloom, “dijimos a Goodyear, ‘haremos que seas rentable, pero adoptarás esta estrategia’... Creemos que la empresa debe ser una creadora, paciente y de largo plazo, de valor para los empleados y accionistas”.<sup>54</sup>

Fuera de Estados Unidos, el porcentaje promedio de trabajadores sindicalizados en países industrializados es de alrededor de 50%. Los sindicatos europeos tienden a ser militantes, orientados políticamente y mucho menos interesados en colaborar con la administración para aumentar la eficiencia. Las huelgas a nivel nacional pueden ocurrir rápidamente. En contraste, los sindicatos japoneses por lo general están relacionados con empresas individuales y apoyan a la administración. Estas diferencias entre países tienen implicaciones significativas para la administración de corporaciones multinacionales.

Para aumentar la flexibilidad, evitar despidos y reducir los costos de la mano de obra, las corporaciones usan más trabajadores temporales (conocidos también como eventuales). Noventa por ciento de las empresas estadounidenses usan trabajadores temporales en alguna función; 43% los usan en funciones profesionales y técnicas.<sup>55</sup> Aproximadamente 13% de los que integran la fuerza laboral estadounidense son trabajadores de tiempo parcial. Este porcentaje es aún mayor en algunos países europeos, como Holanda, donde más de un tercio de todos los empleados trabajan tiempo parcial.<sup>56</sup> Los sindica-

tos están preocupados de que las empresas usen trabajadores temporales para evitar la contratación de trabajadores sindicalizados más costosos. Por ejemplo, en United Parcel Service, 80% de los empleos creados de 1993 a 1997 fue ocupado por trabajadores de tiempo parcial, cuyas tasas salariales no han cambiado desde 1982. Diez por ciento de los 128,000 trabajadores de tiempo parcial de la empresa trabajaron 30 horas o más a la semana, pero aun así fueron remunerados a una tasa salarial menor que la de los empleados de tiempo completo.<sup>57</sup>

### **Calidad de la vida laboral y diversidad humana**

Los departamentos de recursos humanos han descubierto que para reducir la insatisfacción de los empleados y los esfuerzos sindicales (o, por el contrario, para mejorar la satisfacción de los empleados y las relaciones sindicales existentes), deben tomar en cuenta la **calidad de la vida laboral** en el diseño de empleos. En parte como una reacción a la fuerte importancia tradicionalmente otorgada a los factores técnicos y económicos en el diseño de empleos, la calidad de la vida laboral destaca la mejora de la dimensión humana del trabajo. Por lo tanto, un administrador de recursos humanos con conocimientos debe tener la capacidad de mejorar la calidad de la vida laboral de una corporación mediante la: 1) introducción de la solución participativa de problemas, 2) reestructuración del trabajo, 3) introducción de sistemas de incentivos innovadores y 4) mejora del ambiente laboral. Se espera que estas mejoras conduzcan a una cultura corporativa de mayor participación y, por lo tanto, a una mayor productividad y productos de calidad. Por ejemplo, Ford Motor Company reconstruyó y modernizó su famosa planta de River Rouge usando equipo flexible y nuevos procesos. Los empleados trabajan en equipos y utilizan PC conectadas a internet en el piso de talleres para transmitir sus inquietudes instantáneamente a proveedores o ingenieros de producto. Las estaciones de trabajo se diseñaron para que fuesen más ergonómicas y reducir las lesiones por tensión repetitiva. “Considero que la calidad y la productividad aumentan si uno se siente bien mientras trabaja, y Ford piensa lo mismo; de otro modo, no harían todo esto”, comentó Jerry Sullivan, presidente del sindicato local 600 de Trabajadores Automovilísticos Unidos.<sup>58</sup>

La **diversidad humana** se refiere a la mezcla en el lugar de trabajo de personas de diferentes razas, culturas y formación. Al darse cuenta de que la demografía ha cambiado hacia un porcentaje creciente de minorías y mujeres en la fuerza laboral, las empresas se preocupan ahora por contratar y promover al personal sin importar su origen étnico. Según un estudio reportado por la revista *Fortune*, las empresas que se interesan en la diversidad superan a las empresas Standard & Poors 500.<sup>59</sup> En una encuesta realizada entre 131 empresas europeas líder, 67.2% declaró que una fuerza laboral diversa puede proporcionar una ventaja competitiva.<sup>60</sup> Un administrador de Nestlé afirmó: “Para proporcionar productos que satisfagan las necesidades de consumidores individuales, necesitamos personas que respeten otras culturas, abracen la diversidad y nunca discriminen bajo ninguna circunstancia”.<sup>61</sup> Los buenos gerentes de recursos humanos deben trabajar para garantizar que el personal reciba un trato justo en el trabajo y no sea acosado por colegas o administradores perjudicados. De otro modo, se podrían encontrar sujetos a demandas legales. Por ejemplo, Coca-Cola Company acordó pagar 192.5 millones de dólares debido a la discriminación en pagos, promociones y evaluaciones contra empleados afro-americanos asalariados de 1995 a 2000. Según su presidente y director general, Douglas Daft, “en ocasiones, las cosas suceden de manera involuntaria. Y he dejado en claro que no puede ocurrir nunca más”.<sup>62</sup>

Los recursos humanos de una organización pueden ser la clave para lograr una ventaja competitiva sostenible. Los competidores de otros países copian casi inmediatamente los adelantos tecnológicos. Sin embargo, las personas no siempre están dispuestas a cambiarse a otras empresas en otros países. Esto significa que la única ventaja en recursos de largo plazo que conservan las corporaciones que operan en países industrializados reside en el área de recursos humanos capacitados. La investigación revela que las estrategias competitivas se ejecutan con más éxito en empresas que tienen un alto nivel de compromiso con sus empleados que en empresas con menos compromiso.<sup>63</sup>

### **Aspectos estratégicos de la tecnología y los sistemas de información**

La tarea principal de un administrador de tecnología y sistemas de información es diseñar y administrar el flujo de información de una organización de tal manera que mejore la productividad y la toma de decisiones. La información se debe recolectar, almacenar y resumir de tal forma que responda a cues-

tiones operativas y estratégicas importantes. El sistema de información de una corporación puede ser una fortaleza o una debilidad en múltiples áreas de la administración estratégica. No sólo ayuda en el monitoreo ambiental y el control de las diversas actividades de una empresa, sino también se puede utilizar como un arma estratégica para lograr una ventaja competitiva.

### **Efecto en el rendimiento**

La tecnología y los sistemas de información ofrecen cuatro contribuciones principales al rendimiento corporativo. La *primera* comenzó en la década de los setenta, cuando las computadoras centrales se utilizaron para automatizar los procesos de gestión interna, como la nómina, archivos de recursos humanos, cuentas por pagar y por cobrar, y para crear enormes bases de datos. La *segunda*, en la década de los ochenta, cuando se usaron para automatizar tareas individuales, como dar seguimiento a clientes y gastos por medio del uso de PC con software de procesamiento de palabras y hojas de cálculo. Se logró acceso a las bases de datos corporativas para obtener información suficiente con el fin de analizar y crear escenarios potenciales. Estas dos primeras contribuciones se centran en la reducción de costos. La *tercera* comenzó en la década de los noventa, cuando empiezan a utilizarse para mejorar las funciones empresariales clave, como el marketing y las operaciones. Esta tercera contribución se centra en mejorar la productividad. El sistema proporciona apoyo al cliente y ayuda en la distribución y la logística. Por ejemplo, FedEx descubrió que al permitir a sus clientes tener acceso directo a su bases de datos para el rastreo de paquetes por medio de su sitio web en vez de hablar con operadores, la empresa ahorra hasta dos millones de dólares anualmente.<sup>64</sup> Los procesos de negocio se analizan para aumentar la eficiencia y la productividad a través de la reingeniería. El software para aplicar la planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, *enterprise resource planning*), como SAP, PeopleSoft, Oracle, Baan y J. D. Edwards, se utiliza para integrar las actividades empresariales a nivel mundial de tal manera que los empleados ingresen la información sólo una vez y después esa información esté disponible para todos los sistemas corporativos alrededor del mundo, incluyendo al sistema de contabilidad. La *cuarta* (que comenzó en 2000), se usa para desarrollar una ventaja competitiva. Por ejemplo, American Hospital Supply (AHS), fabricante y distribuidor líder de una amplia línea de productos para médicos, laboratorios y hospitales, desarrolló un sistema de distribución y de recepción de pedidos que conectaba directamente a la mayoría de sus clientes con las computadoras de AHS. El sistema tenía éxito porque simplificaba los procesos de pedidos para los clientes, reducía los costos tanto para AHS como para ellos y le permitía a la empresa proporcionarles incentivos de precios. Por consiguiente, la lealtad del cliente era alta y la participación de mercado de AHS aumentó.

Una tendencia actual en los sistemas de información corporativos es el uso creciente de internet para manejar el marketing, intranets para la comunicación interna y extranets para la logística y distribución. Una **intranet** es una red de información dentro de una organización que también tiene acceso a la red de internet mundial externa. Una intranet comienza comúnmente como una manera de proporcionar a los empleados información sobre la empresa, como listas de precios de productos, prestaciones para los empleados y políticas empresariales. Tiene la posibilidad de convertirse en una extranet para la administración de la cadena de suministro. Una **extranet** es una red de información dentro de una organización que está disponible para proveedores y clientes clave. Una cuestión importante al construir una extranet es la creación de *firewalls* para bloquear a sus usuarios el acceso a datos confidenciales de la empresa o de otros usuarios. Una vez que se establecen, la empresa permite a sus empleados, clientes y proveedores tener acceso a la información y realizar negocios por internet de manera totalmente automatizada. Al conectar a estos grupos, las empresas esperan obtener una ventaja competitiva por medio de la disminución del tiempo necesario para diseñar e introducir nuevos productos en el mercado, la reducción de inventarios, la personalización de la manufactura y el ingreso a nuevos mercados.<sup>65</sup>

### **Administración de la cadena de suministro**

La expansión de la internet orientada hacia el marketing mediante intranets y extranets está realizando contribuciones significativas al rendimiento organizacional a través de la administración de la cadena de suministro. La **administración de la cadena de suministro** implica la formación de redes para suministrar materias primas, manufacturar productos o crear servicios, almacenar y distribuir bienes y entregar productos a clientes y consumidores.<sup>66</sup> En una encuesta realizada en 2003 a ejecutivos de alto

nivel, más de 85% respondió que mejorar el rendimiento de la cadena de suministro de su empresa era una prioridad máxima. Empresas como Wal-Mart, Dell y Toyota, reconocidas como ejemplos en la administración de la cadena de suministro, invirtieron sólo 4% de sus ingresos en costos de la cadena de suministro en comparación con el 10% que invierte la empresa promedio.<sup>67</sup>

Los líderes de la industria integran cada vez más modernos sistemas de información en sus cadenas de valor corporativas para unificar los esfuerzos de la empresa y lograr una ventaja competitiva. Por ejemplo, los distribuidores de Heineken ingresan las cifras reales de reducción de sus existencias y sus pedidos de reabastecimiento a la cervecera holandesa a través de sus páginas web interconectadas. Este sistema de planificación interactivo genera pedidos graduales que se basan en el consumo real más que en una demanda pronosticada. De esta forma, los distribuidores tienen capacidad para modificar sus planes con base en las condiciones locales o los cambios de marketing. Heineken aprovecha estas modificaciones para ajustar la elaboración de cerveza y sus planes de suministro. Como consecuencia de la implementación de este sistema, los tiempos de entrega se han reducido de las diez a 12 semanas tradicionales a cuatro o seis semanas. Este ahorro de tiempo es especialmente útil en una industria que compite en la frescura del producto. En otro ejemplo, P&G participa en una red de información para desplazar la líneas de productos de consumo de la empresa a través de las numerosas tiendas de Wal-Mart. Como parte de la red con Wal-Mart, P&G sabe, por caja registradora y por tienda, qué productos han pasado a través del sistema cada hora de cada día. La red está conectada por comunicación vía satélite en tiempo real. Con la información real del punto de venta, los productos se reabastecen para satisfacer la demanda real y minimizar la falta de existencias, pero al mismo tiempo mantiene inventarios excepcionalmente bajos.<sup>68</sup>

## 5.5 Auditoría estratégica: una lista de control para el análisis organizacional

Una manera de llevar a cabo un análisis organizacional para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa es el uso de una auditoría estratégica, como la que se presenta en el **apéndice 1.A** al final del **capítulo 1**. La auditoría proporciona una lista de preguntas, por área de interés. Por ejemplo, la parte IV de la auditoría examina la estructura, la cultura y los recursos corporativos. Analiza los recursos y las capacidades organizacionales en relación con las áreas funcionales de marketing, finanzas, IyD, operaciones, recursos humanos y sistemas de información, entre otras.

## 5.6 Síntesis de factores internos

Después de que los estrategas vigilan el ambiente organizacional interno e identifican los factores de su corporación en particular, suelen resumir el análisis de dichos factores usando una forma como la que presenta la **tabla 5.2**. Esta **tabla IFAS** (por sus siglas en inglés, *Internal Factor Analysis Summary*, Resumen del análisis de factores internos) es una manera de organizar los factores internos en las categorías generalmente aceptadas de fortalezas y debilidades, así como de analizar qué tan bien responde la administración de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de su importancia para ella. Los estrategas pueden usar el modelo VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización) para evaluar la importancia de cada uno de los factores que podrían ser considerados como fortalezas. Excepto por su orientación interna, una tabla IFAS se elabora de la misma manera que la tabla EFAS descrita en el **capítulo 4** (en la **tabla 4.5**). Para usar una tabla IFAS, se deben dar los siguientes pasos:

1. En la **columna 1 (Factores internos)** se deben enumerar las ocho a diez fortalezas y debilidades más importantes que enfrenta la empresa.
2. En la **columna 2 (Valor)** es necesario asignar un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante), con base en el posible efecto del mismo en la posición estratégica actual de una empresa en particular. Cuanto más alto sea el valor, mayor será la importancia del factor para el

Tabla 5-2 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS (TABLA IFAS): MAYTAG COMO EJEMPLO

Factores internos	Valor		Califi- cación	Calificación ponderada	Comentarios
	1	2	3	4	
<b>Fortalezas</b>					
• Cultura de calidad de Maytag		0.15	5.0	0.75	La calidad es clave para el éxito
• Administración de alto nivel experimentada		0.05	4.2	0.21	Conoce los aparatos
• Integración vertical		0.10	3.9	0.39	Fábricas dedicadas
• Relaciones con los empleadores		0.05	3.0	0.15	Buena, pero se está deteriorando
• Orientación internacional de Hoover		0.15	2.8	0.42	Marca Hoover en las aspiradoras
<b>Debilidades</b>					
• IyD orientada a procesos		0.05	2.2	0.11	Lenta en nuevos productos
• Canales de distribución		0.05	2.0	0.10	Las supertiendas reemplazan a las tiendas pequeñas
• Posición financiera		0.15	2.0	0.30	Carga de deuda alta
• Posicionamiento global		0.20	2.1	0.42	Hoover es débil fuera del Reino Unido y Australia
• Instalaciones de manufactura		0.05	4.0	0.20	Realiza inversiones actualmente
<b>Clasificaciones totales</b>		<u>1.00</u>		<u>3.05</u>	

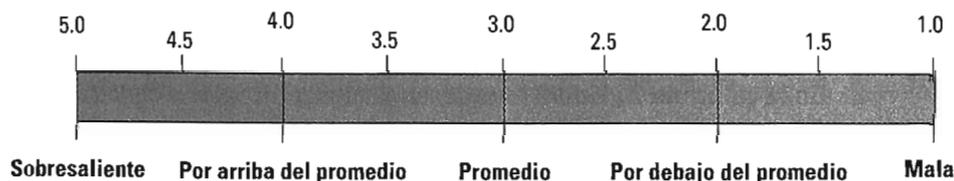
Observaciones:

1. Enumere las fortalezas y debilidades (8-10) en la columna 1.
2. Asigne un valor a cada factor, de 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) en la columna 2, con base en el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. **Los valores totales deben sumar 1.00.**
3. Asigne una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala) en la columna 3, con base en la respuesta de la empresa a ese factor.
4. Multiplique el valor de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada de cada factor en la columna 4.
5. Use la columna 5 (comentarios) para explicar el razonamiento usado para cada factor.
6. Sume las calificaciones ponderadas individuales para obtener la calificación ponderada total de la empresa en la columna 4. Ésta indica qué tan bien la empresa responde a los factores de su ambiente interno.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Internal Factors Analysis Summary (IFAS)". Copyright © 1987, 1988, 1989, 1990 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1991, 2003 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Reimpreso con permiso.

éxito presente y futuro de la empresa. **Todos los valores deben sumar 1.0, sin importar el número de factores.**

3. En la **columna 3 (Calificación)** se debe asignar una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), con base en la respuesta específica de la administración a ese factor en particular. Cada calificación valora qué tan bien la administración de la empresa maneja actualmente cada factor interno específico.
4. En la **columna 4 (Calificación ponderada)** se debe multiplicar el valor de cada factor anotado en la **columna 2** por su calificación registrada en la **columna 3** para obtener la calificación ponderada de ese factor. El resultado es una calificación ponderada para cada factor que va de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Mala), cuyo promedio es 3.0.
5. En la **columna 5 (Comentarios)** es necesario anotar por qué seleccionó un factor específico y cómo calculó su valor y calificación.



6. Por último, se deben sumar las calificaciones ponderadas de todos los factores internos que se registraron en la **columna 4** para determinar la calificación ponderada total de esa empresa en particular. La **calificación ponderada total** indica qué tan bien una empresa específica responde a los factores actuales y esperados de su ambiente interno. La calificación se puede usar para comparar esa empresa con otras de su industria. Es necesario verificar que la calificación ponderada total refleje realmente el desempeño actual de la empresa en cuanto a rentabilidad y participación de mercado. **La calificación ponderada total de una empresa promedio en una industria es siempre 3.0.**

Como un ejemplo de este procedimiento, la **tabla 5.2** incluye varios factores internos de Maytag Corporation de 1995 (antes de que la empresa vendiera sus operaciones europeas y australianas), con sus correspondientes valores, calificaciones y calificaciones ponderadas. Observe que el valor ponderado total de Maytag fue de 3.05, lo que significa que la corporación estaba alrededor del promedio en comparación con las fortalezas y debilidades de otras empresas de la industria de los grandes aparatos electrodomésticos.

## 5.7 Conclusión

En 1991, Kentucky Fried Chicken cambió su nombre a KFC en un intento por alejar su imagen del pollo frito. La administración de KFC había observado el crecimiento de la tendencia social hacia una alimentación sana y tenía la inquietud de que su producto exclusivo estuviera en declive. La empresa respondió a esta tendencia introduciendo el pollo “Colonel’s Rotisserie Gold”, pero se vio obligada a descontinuarlo después de que sus rostizadores se descompusieron. La administración, que no quería darse por vencida, introdujo posteriormente una línea de pollos “rostizados al horno”. Después de promocionar el producto durante sólo tres meses, el director general, David Novak, admitió que la línea rostizada era una decepción. “No creemos que hayamos hecho nuestro mejor esfuerzo al introducir la categoría rostizada”, explicó Novak. La administración decidió reenfocarse en sus productos exclusivos de pollo frito y sacó al aire un conjunto de comerciales por televisión en los cuales elogiaba los beneficios para la salud de su pollo frito, sólo para ser acusada por la Comisión Federal de Comercio de presentar argumentos falsos. No obstante, la empresa continuó sus preparaciones de una nueva línea de ensaladas que se introdujeron posteriormente, en 2004.<sup>69</sup>

La vigilancia del ambiente externo es sólo una parte del análisis ambiental. Los estrategas también necesitan vigilar el ambiente interno de las corporaciones para identificar sus recursos, capacidades y competencias. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? En KFC, la administración observó claramente que el ambiente estaba cambiando de tal manera que su producto principal era menos deseable. Al intentar ofrecer un producto más acorde con los cambios del mercado, no pudo manejar con eficacia sus debilidades en el desarrollo y marketing de nuevos productos. Sus dos intentos para introducir pollo rostizado fracasaron. El siguiente error de la administración fue usar anuncios para tratar de convencer al público de que su pollo rostizado era un alimento sano. Éste es un ejemplo clásico de una empresa “reactora” que intentaba permanecer en el negocio saltando de una estrategia mal aconsejada a otra, sin darse cuenta de que no tenía las capacidades necesarias en áreas funcionales clave para apoyar una nueva estrategia.

## Datos curiosos de estrategia

- Los países que tienen los porcentajes más altos de su población en la fuerza laboral son China (56.5%), Suiza (56.1%), Tailandia (54.4%), Islandia (54.2%) y Dinamarca (53.8%). Canadá ocupa el octavo lugar con 52.4% y Estados Unidos ocupa el sitio 25 con 49.0%.
- Los países con los porcentajes más altos de mujeres en la fuerza laboral son Bielorrusia (52.9%), Camboya (51.6%), Malawi (50.2%), Moldavia (50.1%) y Las Bahamas (49.4). Estados Unidos ocupa el lugar 19 con 46.6% y Canadá el sitio 23 con 46.0%.<sup>70</sup>

## Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la importancia del enfoque basado en recursos de una empresa para la administración estratégica en un ambiente global?
2. ¿Cómo puede el análisis de la cadena de valor ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de una empresa?
3. ¿De qué maneras la estructura y cultura de una corporación pueden ser fortalezas o debilidades internas?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que la administración use la curva de experiencia para determinar la estrategia?
5. ¿Cómo podría la administración de una empresa decidir si debe seguir invirtiendo en la tecnología actual conocida o en nueva tecnología que no ha sido probada? ¿Qué factores podrían alentar o desalentar un cambio de este tipo?

## Ejercicios de práctica estratégica

1. Con base en la información presentada en la conclusión de este capítulo, ¿qué recomendaría usted a la administración de KFC? ¿Debe seguir experimentando con platillos saludables o apearse a su especialidad y seguir ofreciendo pollo frito? ¿Qué recursos y competencias se requieren para adoptar una estrategia de venta de alimentos saludables?
2. ¿Puede usted analizar una corporación mediante internet? Realice el siguiente ejercicio:
  - a. Forme equipos de tres a cinco personas. Seleccione una empresa reconocida de participación pública para investigarla. Informe al profesor sobre su elección.
  - b. Asigne a cada persona una tarea diferente. Una podría ser buscar los últimos estados financieros. Otra sería saber tanto como fuera posible de la administración de alto nivel y la junta directiva de la empresa. Otra, identificar su modelo de negocio y otra identificar a sus competidores clave.
  - c. Lleve a cabo la investigación de la empresa *usando sólo internet*.
  - d. Reúnase con los miembros de su equipo para analizar lo que encontraron. ¿Cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa? Regrese a internet para buscar más información si es necesario.
- e. Elabore un reporte escrito de tres a cinco páginas sobre la empresa. Debe incluir información que responda las preguntas siguientes:
  - i. ¿Tiene la empresa alguna competencia central? Algunas de éstas, ¿son competencias distintivas, es decir, mejores que las de los competidores? ¿Tiene la empresa alguna ventaja competitiva? Elabore un análisis FODA mediante el empleo de las tablas EFAS e IFAS
  - ii. ¿Cuál es el futuro probable de esta empresa si continúa en su trayectoria actual?
  - iii. ¿Compraría acciones de esta empresa? Suponga que su equipo tiene 25,000 dólares para invertir. Distribuya el dinero entre los cuatro o cinco principales competidores de esta industria. Haga una lista de las empresas, incluyendo el número de acciones que compraría a cada una, el costo de cada acción a partir de una fecha determinada y el costo total de cada compra, suponiendo una comisión típica usada por un corredor virtual, como E-Trade.

## Términos clave

actividad de apoyo (pág. 113)	competencia distintiva (pág. 106)	equipo de trabajo interfuncional (pág. 125)
actividad primaria (pág. 113)	competencia tecnológica (pág. 121)	equipo virtual (pág. 126)
administración de la cadena de suministro (pág. 128)	conglomerado o <i>cluster</i> (pág. 107)	escala de sostenibilidad (pág. 109)
auditoría organizacional (pág. 106)	conocimiento explícito (pág. 109)	eslabonamiento (pág. 113)
apalancamiento financiero (pág. 120)	conocimiento tácito (pág. 109)	estructura de conglomerado (pág. 115)
apalancamiento operativo (pág. 124)	cultura corporativa (pág. 116)	estructura divisional (pág. 115)
cadena de valor (pág. 111)	curva de experiencia (pág. 124)	estructura funcional (pág. 114)
calidad de la vida laboral (pág. 127)	discontinuidad tecnológica (pág. 122)	estructura organizacional (pág. 114)
capacidad (pág. 106)	diversidad humana (pág. 127)	estructura simple (pág. 114)
capacidad de transferencia (pág. 108)	durabilidad (pág. 108)	extranet (pág. 128)
centro de gravedad (pág. 112)	economía de alcance (pág. 125)	factor estratégico interno (pág. 106)
ciclo de vida del producto (pág. 118)	economía de escala (pág. 125)	inimitabilidad (pág. 108)
competencia (pág. 106)	equipo de trabajo autónomo (autodirigido) (pág. 125)	ingeniería concurrente (pág. 125)
competencia central (pág. 106)		ingeniería inversa (pág. 108)

inimitabilidad (pág. 108)	marca corporativa (pág. 119)	replicabilidad (pág. 108)
integración cultural (pág. 116)	mezcla de IyD (pág. 121)	reputación corporativa (pág. 119)
intensidad cultural (pág. 116)	mezcla de marketing (pág. 118)	segmentación de mercado (pág. 118)
intensidad de IyD (pág. 120)	modelo de negocio (pág. 110)	sistema continuo (pág. 124)
intranet (pág. 128)	modelo VRIO (pág. 106)	sistema intermitente (pág. 123)
IyD básicos (pág. 121)	personalización masiva (pág. 125)	tabla IFAS (pág. 129)
IyD de ingeniería (o procesos) (pág. 121)	posición de mercado (pág. 118)	transferencia de tecnología (pág. 121)
IyD de productos (pág. 121)	presupuesto de capital (pág. 120)	transparencia (pág. 108)
manufactura flexible (pág. 125)	personalización masiva (pág. 125)	unidad estratégica de negocio (UEN)
marca (pág. 118)	recurso (pág. 106)	(pág. 115)



## CASO DE VIDEO DE FINAL DE LA PARTE DOS

### Newbury Comics, Inc.

#### ANÁLISIS AMBIENTAL Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Los cofundadores de Newbury Comics, Mike Dreese y John Brusger, apostaron 2,000 dólares y una colección de comics para conformar una próspera cadena de 22 tiendas diseminadas en la región de Nueva Inglaterra. La cadena, conocida como *el* sitio para comprar de todo, desde lo mejor del escenario de la música underground independiente hasta lo relacionado con grandes superestrellas, también cuenta con una amplia variedad de artículos no relacionados con la música, como playeras, zapatos Dr. (doc) Martens, posters, joyería, cosméticos, libros, revistas y otros artículos novedosos.

En la parte dos, “**Análisis del ambiente**”, el caso de video aborda la identificación de variables ambientales externas, el análisis de la industria y el análisis organizacional. Los cofundadores de Newbury Comics, Inc., Mike y John, así como Jan Johannet, administrador de una de las tiendas de New Hampshire, revelan más sobre el desarrollo de la empresa. Analizan los factores que contribuyeron al crecimiento exitoso de Newbury Comics. Describen cómo sus diversos clientes más la aparición de la “piratería” (la venta ilegal de copias) y los programas para “quemar” discos (que copian un CD en otro CD) impulsaron a la empresa a ofrecer CD usados en sus tiendas.

Los CD usados se han convertido en un negocio muy importante para Newbury Comics. Mike Dreese informa que los CD usados generan de seis a siete millones de dólares en ventas anuales y cuatro millones de dólares en beneficios netos anuales para la empresa. Este hecho es asombroso dado que las ventas anuales totales y los beneficios antes de impuestos de la empresa son de 75 y ocho millones de dólares, respectivamente. Según John Brusger y Jan Johannet, el nuevo mercado de CD se volvió “frágil” cuando otros comerciantes, como Target y Best Buy, comenzaron a vender CD, a la vez que empresas en línea, como Napster, ofrecieron la descarga de música. John y Mike deseaban otro producto que complementara sus ventas de CD nuevos y vigilaron su ambiente para saber si tenía sentido ingresar a este negocio.

Pidieron información a propietarios de tiendas locales de música de especialidad. Estas pequeñas tiendas habían comprado y vendido CD usados durante años y estaban muy familiarizadas con este producto. Mike se refiere a estas pequeñas tiendas locales como su “alianza estratégica de fuentes de información”. Según John, las encuestas realizadas a clientes asiduos de Newbury Comics revelaron que un gran número de ellos deseaba que la empresa ingresara al negocio de los CD usados. La administración analizó la competencia en CD usados del área de mercado de Newbury Comics. Este producto parecía tener un alto potencial de ventas. La competencia inmediata estaba integrada por pequeñas tiendas de música de especialidad, ya que ninguna cadena de tiendas ofrecía CD usados en ese momento. Según Mike Dreese, las tiendas locales no hacían un buen trabajo de comercialización de CD usados.

De acuerdo con Mike y Jan, Newbury Comics posee varias fortalezas internas, que concuerdan singularmente con el mercado de CD usados. Las tiendas tienen una amplia variedad de clientes y personal con “conocimientos de la calle”. Los empleados viven el estilo de vida de los clientes críticos de Newbury Comics y, por lo tanto, tienen capacidad para identificar tendencias antes de que el público en general las reconozca. Por consiguiente, las tiendas compran una excelente selección de música underground, además de los usuales 50 mejores CD y CD más antiguos. Mike Dreese afirma que las tiendas especializadas que ingresan por primera vez al negocio de los CD usados “no son una amenaza para nosotros”. Más bien, se preocupa de que cadenas establecidas como Tower Records, Best Buy y Music Land puedan ingresar algún día al negocio de los CD usados.

#### Conceptos ilustrados en el video

- Análisis ambiental
- Análisis de la industria
- Análisis organizacional
- Identificación de tendencias sociales
- Rivalidad entre empresas existentes
- Amenaza de nuevos participantes/Barreras de entrada
- Amenaza de productos sustitutos
- Evolución de la industria
- Competencias centrales y distintivas
- Cultura corporativa

**Preguntas de estudio**

1. ¿Cómo realiza Newbury Comics el análisis ambiental? ¿Cuál es su nivel de eficacia en esta tarea?
  2. Describa a los competidores del área de mercado de Newbury Comics. ¿Forman grupos estratégicos? ¿Cómo afectan las acciones de los competidores a Newbury Comics y viceversa?
  3. ¿Cuáles son los sustitutos de los CD? ¿Son una amenaza o una oportunidad para Newbury Comics?
  4. ¿Qué factores externos influyeron en la decisión para ingresar al negocio de CD usados? ¿A qué otros negocios debe la empresa considerar su ingreso?
  5. ¿Cuáles son las competencias centrales de Newbury Comics? ¿Son distintivas? ¿Por qué?
-

