



CAPÍTULO 15

Sugerencias para el análisis de casos

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Investigar la situación de caso según se requiera
- Analizar los estados financieros usando índices y estados de tamaño común
- Usar la auditoría estratégica como un método para organizar y analizar la información de casos

HOWARD SCHILIT, FUNDADOR DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO (CFRA, por sus siglas en inglés, Center for Financial Research & Analysis), trabaja con un equipo de 15 analistas para examinar bases de datos financieras y analizar archivos financieros públicos de 3600 empresas, en búsqueda de incongruencias y métodos contables “emprendedores”. Schilit llama a esta búsqueda de debilidades ocultas en el rendimiento de una empresa *contabilidad forense*. “Soy como un periodista-investigador”, explica. “Me interesa encontrar empresas donde la opinión convencional es que son muy sanas, pero si uno escarba un poco más, descubre que el emperador no usa la ropa que uno cree”.¹ Aconseja que cualquiera que esté interesado en analizar una empresa debe revisar profundamente sus estados financieros. Por ejemplo, cuando el CFRA notó que Kraft Foods realizó adquisiciones por 122 millones de dólares en 2002, pero argumentó 539 millones de dólares como activos de “fondo de comercio” relacionados con las compras, concluyó que la empresa estaba rellenoando sus ingresos con ganancias anteriores. Según Schilit, las ganancias de fondo de comercio inusualmente altas, relacionadas con adquisiciones recientes, son una **bandera roja** que sugiere un problema subyacente.²

Schilit propone una pequeña lista de puntos que se deben examinar en busca de banderas rojas:

- **El flujo de efectivo de las operaciones debe exceder al ingreso neto:** si el flujo de efectivo de las operaciones cae por debajo del ingreso neto, podría significar que la empresa está apoyando sus ingresos con la venta de activos, pedidos de efectivo en préstamo o mezcla de cifras. Schilit afirma: “Usted pudo haber detectado los problemas en Enron haciendo sólo esto”.³
- **Las cuentas por cobrar no deben aumentar más rápido que las ventas:** una empresa que enfrenta una disminución de las ventas puede mejorar su apariencia si infla las cuentas por cobrar con ventas futuras proyectadas o mediante ventas a clientes insolventes. “Es como enviar un contrato por correo a una persona muerta y después contarla como una venta”, explica Schilit.⁴
- **Los márgenes brutos no deben fluctuar con el paso del tiempo:** un cambio de los márgenes brutos mayor a 2% en cualquier dirección de un año a otro requiere una revisión minuciosa, ya que podría significar que la empresa está usando otro ingreso, como las ventas de activos o asignaciones a pérdidas, para incrementar los beneficios. Sunbeam reportó un aumento de 10% de sus márgenes brutos justo antes de ser investigada por la SEC.
- **La información sobre la administración de alto nivel y la junta directiva se debe examinar cuidadosamente:** en 1994, cuando Schilit supo que el presidente de Checkers Restaurants había incluido a sus dos hijos en la junta directiva, advirtió a los inversionistas sobre el nepotismo. Dos años después, la enorme deuda de Checkers hizo que sus acciones cayeran 85% y los tres miembros de la familia fueron obligados a salir de la empresa.
- **Las notas al pie son importantes:** cuando las empresas cambian sus supuestos contables para que sus estados sean más atractivos, con frecuencia ocultan la razón fundamental en las notas al pie. A Schilit le desagradan las empresas que extienden la vida depreciable de sus activos. “Existe sólo una razón para hacer eso (agregar un centavo o dos a los ingresos) y me hace desconfiar de la administración”.⁵

Schilit se gana la vida mediante el análisis de empresas y la venta de sus informes a inversionistas. Los informes anuales y los estados financieros proporcionan mucha información sobre la salud de una corporación, aunque es difícil encontrar áreas problemáticas cuando la administración manipula las cifras para que la empresa parezca más atractiva de lo que es. Este tipo de análisis de investigación deta-

llado es una parte clave del estudio de casos de estrategia. Este capítulo proporciona diversas técnicas analíticas y sugerencias para conducir este tipo de análisis de casos.

15.1 Método de casos

El análisis y debate de estudios de casos ha sido el método más popular para enseñar estrategia y política durante muchos años. El método de casos ofrece la oportunidad para pasar de un enfoque estrecho y especializado que destaca las técnicas funcionales a un análisis más amplio y menos preciso de la corporación en general. Los casos presentan situaciones de negocios reales y permiten examinar corporaciones tanto exitosas como no exitosas. En el análisis de casos, se le podría pedir que analizara de manera crítica una situación en la que un administrador tuviera que tomar una decisión de importancia corporativa a largo plazo. Este enfoque le da una idea de lo que sería enfrentar la toma e implementación de decisiones estratégicas.

15.2 Investigación de la situación de casos

No debe limitarse sólo a la información escrita presentada en el caso a menos que su profesor establezca lo contrario. Si es posible, usted debe llevar a cabo una investigación externa sobre la situación del entorno. Verifique la fecha de resolución de cada caso (generalmente la fecha más tardía mencionada en cada caso) para saber cuándo ocurrió la situación y después revise las publicaciones de ese periodo. Comprender la economía de esa época le ayudará a evitar errores graves en su análisis; por ejemplo, sugerir una venta de acciones cuando el mercado de valores está a la baja permanente o adquirir más deuda cuando la tasa de interés activa es mayor a 15%. La información sobre la industria permitirá entender sus actividades competitivas. *Nota importante: en su investigación, no vaya más allá de la fecha de resolución del caso a menos que así lo indique su profesor.*

Utilice servicios de información computarizados, empresariales e industriales, como Compustat, Compact Disclosure y CD/International, disponibles en CD-ROM o en línea en la biblioteca. En internet, el Directorio Corporativo en Línea de Hoover's (www.hoovers.com) y la base de datos Edgar de la Comisión de Valores y Cambios (www.sec.gov) proporcionan acceso a informes corporativos anuales y formas K-10. Este entorno le permitirá apreciar la situación como la experimentaron los que participaron en el caso. Use un buscador como Google o Alta Vista para encontrar información adicional sobre la industria y la empresa.

El **informe anual** y las **formas 10-K, 10-Q y 14-A de la SEC** del año del caso pueden ser muy útiles. De acuerdo con la empresa de encuestas Yankelovich Partners, ocho de cada diez administradores de cartera y 75% de los analistas de valores se basan en informes anuales cuando toman decisiones.⁶ Dichos reportes contienen no sólo los estados de resultados y los estados financieros usuales, sino también estados de flujos de efectivo y notas sobre los estados financieros que indican por qué se tomaron ciertas acciones. Las formas 10-K incluyen información detallada que usualmente no está disponible en un informe anual. Las formas 10-Q incluyen informes financieros trimestrales. Las formas 14-A contienen información detallada sobre los miembros de la junta directiva de una empresa y declaraciones de poderes de reuniones anuales. El **apéndice 15.A** sugiere algunos recursos disponibles para investigar la economía y la industria de una corporación.

Advertencia: antes de buscar información adicional sobre la empresa descrita en un caso en particular, pregunte a su profesor si es conveniente hacerlo para su trabajo en clase. Su profesor de estrategia podría desear permanecer dentro de los límites de la información del caso, como la fecha de resolución proporcionada en el libro. En este caso, es por lo menos generalmente aceptable conocer más el ambiente social de la época del caso.

15.3 | Análisis financieros: un lugar para comenzar

Una vez que haya leído el caso, un buen lugar para comenzar su análisis son los estados financieros. El **análisis de indicadores** es el cálculo de índices a partir de datos obtenidos de estos estados para identificar posibles fortalezas o debilidades financieras. Por lo tanto, es una parte valiosa del análisis FODA. Una revisión de los índices financieros clave le puede ayudar a evaluar la situación general de una empresa e identificar algunas áreas problemáticas. Los índices son útiles, sin que importe el tamaño de la empresa, ya que permiten comparar los índices de la empresa con los promedios de la industria. La **tabla 15-1** enumera algunos de los índices financieros más importantes, que son: 1) **índices de liquidez**, 2) **índices de rendimiento**, 3) **índices de actividad** y 4) **índices de endeudamiento**.

Análisis de estados financieros

En su análisis no elabore simplemente un cuadro que incluya todos los índices (a menos que su profesor lo requiera así), sino seleccione y analice sólo los índices que ejercen influencia en los problemas de la empresa. Por ejemplo, las cuentas por cobrar y el inventario pueden ser una fuente de fondos. Si las cuentas por cobrar y los inventarios son el doble del promedio de la industria, reducirlos puede proporcionar el efectivo necesario. En esta situación, el informe del caso debe incluir no sólo las fuentes de los fondos, sino también la cantidad de dólares disponibles para su uso. Compare estos índices con los promedios de la industria para saber si la empresa está acorde con otras firmas de la industria. Los índices industriales, anuales y trimestrales se encuentran en la biblioteca o por internet (vea los recursos para investigación de casos en el **apéndice 15.A**).

El análisis financiero típico de una empresa debe incluir un estudio de los estados operativos, más o menos de cinco años, donde se incluya un análisis de las tendencias de ventas, beneficios, ganancias por acción, razón de deuda a capital, rendimiento sobre la inversión, etc., más un estudio de índices que compare la empresa bajo estudio con los estándares de la industria. Como mínimo, el análisis financiero básico debe constar de los cinco pasos siguientes.

1. Escudriñar los estados de resultados y los estados financieros históricos. Estos dos estados básicos proporcionan la mayor parte de los datos necesarios para el análisis. Los estados de flujo de efectivo también pueden ser útiles.
2. Comparar los estados históricos con el paso del tiempo si existe una serie de estados que esté disponible.
3. Calcular los cambios que ocurren en categorías individuales de un año a otro, así como el cambio total acumulado.
4. Determinar el cambio como un porcentaje y como un monto absoluto.
5. Ajustar de acuerdo con la inflación si ésta fue un factor significativo.

El examen de esta información puede revelar tendencias en desarrollo. Compare las tendencias de una categoría con las tendencias de categorías relacionadas. Por ejemplo, un aumento de las ventas de 15% en tres años puede parecerle satisfactorio hasta que usted observa un incremento de 20% en el costo de los bienes que se vendieron durante el mismo periodo. El resultado de esta comparación podría sugerir que es necesario realizar una mayor investigación del proceso de manufactura. Si una empresa reporta un crecimiento fuerte del ingreso neto, pero un flujo de efectivo negativo, esto podría sugerir que la empresa depende de algo distinto de las operaciones para que ocurra el crecimiento de los ingresos. ¿Está vendiendo activos o reduciendo la IyD? Si las cuentas por cobrar crecen más rápido que los ingresos de ventas, la empresa no está recibiendo el pago por productos o servicios que contabiliza como vendidos. ¿Está la empresa deshaciéndose del producto a través de sus distribuidores al final del año para elevar sus ventas anuales reportadas? Si es así, espere que los distribuidores regresen el producto no solicitado al mes siguiente, lo que reduciría drásticamente las ventas reportadas del año siguiente.

También deben examinarse otros “trucos comerciales”. Hasta junio de 2000, a las firmas que crecían por medio de adquisiciones se les permitía justificar el costo de la empresa adquirida por medio de

TABLA 15-1 ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

	Fórmula	Cómo se expresa	Significado
1. Índices de liquidez			
Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Indicador de corto plazo de la capacidad de la empresa para pagar sus pasivos a corto plazo a partir de los activos a corto plazo; cuántos de los activos circulantes están disponibles para cubrir cada dólar de pasivos circulantes.
Índice de liquidez ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Medidas de la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo a partir de los activos circulantes, excluyendo los inventarios.
Relación de inventario sobre capital de trabajo neto	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Inventario}}$	Decimal	Medida del resultado del inventario; mide el grado en el que la reserva del excedente de activos circulantes sobre los pasivos circulantes puede estar amenazada por cambios desfavorables en el inventario.
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	Mide el grado en el que el capital de la empresa está en efectivo o equivalentes de efectivo; muestra cuánto de las obligaciones corrientes puede pagarse de activos en efectivo o casi efectivo.
2. Índices de rendimiento			
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	Muestra cuánta utilidad después de impuestos se genera por cada dólar de ventas.
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje	Indica el margen total disponible para cubrir otros gastos más allá del costo de los bienes vendidos y rendir todavía una utilidad.
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Total de activos}}$	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el total de activos utilizados en la empresa; una medida de la eficiencia de la administración que muestra el rendimiento sobre todos los activos que están bajo su control, sin que importe la fuente de financiamiento.
Rendimiento sobre el capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	Mide la tasa de rendimiento sobre el valor en libros de la inversión total de los accionistas en la empresa.
Ganancias por acción (EPS)	$\frac{\text{Dividendos de acciones} - \text{preferentes}}{\text{Cantidad promedio de acciones comunes}}$	Dólares por acción	Muestra las ganancias después de impuestos generadas por cada acción ordinaria.
3. Índices de actividad			
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$	Decimal	Mide el número de veces que el inventario promedio de bienes terminados se renueva o se vende durante un periodo, generalmente un año.
Días de inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos}}$	Días	Mide en número de días el valor de un día de inventario que una empresa tiene disponible en un momento dado.
Rotación de capital de trabajo neto	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$	Decimal	Mide con cuánta eficacia se usa el capital de trabajo neto para generar ventas.
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Decimal	Mide la utilización de todos los activos de la empresa; mide cuántas ventas se generan por cada dólar de activos.

TABLA 15-1 (CONTINUACIÓN)

	Fórmula	Cómo se expresa	Significado
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Decimal	Mide la utilización de los activos fijos de la empresa (por ejemplo, planta y equipo); mide cuántas ventas se generan por cada dólar de activos fijos.
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por año} \div 365}$	Días	Indica el tiempo promedio en días que una empresa debe esperar para cobrar una venta después de realizarla; puede compararse con los términos de crédito que la empresa ofrece a sus clientes.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Decimal	Indica el número de veces que las cuentas por cobrar se renuevan durante el periodo (generalmente un año).
Periodo de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras por año} \div 365}$	Días	Indica el tiempo promedio en días que la empresa necesita para pagar sus compras a crédito.
Días de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Ventas netas por año} \div 365}$	Días	Indica el número de días de efectivo disponible, con los niveles de ventas actuales.
4. Índices de endeudamiento			
Razón de deuda a activo	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	Porcentaje	Mide el grado en el que los fondos prestados se han usado para financiar los activos de la empresa.
Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	Mide los fondos proporcionados por los acreedores con relación a los fondos aportados por los propietarios.
Relación deuda a largo plazo y estructura de capital	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	Mide el componente a largo plazo de la estructura de capital.
Índice de cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos} + \text{Cargos por intereses}}{\text{Cargos por intereses}}$	Decimal	Indica la capacidad de la empresa para cubrir sus costos de intereses anuales.
Cobertura de cargos fijos	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos} + \text{Cargos por intereses} + \text{Cargos por arrendamiento}}{\text{Cargos por intereses} + \text{Obligaciones por arrendamiento}}$	Decimal	Medida de la capacidad de la empresa para cubrir todas sus obligaciones de cargos fijos.
Relación de pasivos circulantes a capital	$\frac{\text{Pasivos circulantes}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	Mide la porción del financiamiento a corto plazo en comparación con la proporcionada por los propietarios.
5. Otros índices			
Relación precio-ganancias	$\frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Ganancias por acción}}$	Decimal	Muestra la evaluación del mercado actual de una acción con base en sus ganancias; muestra cuánto está dispuesto a pagar el inversionista por cada dólar de ganancias.
Razón de pagos de dividendos	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Ganancias anuales por acción}}$	Porcentaje	Indica el porcentaje de utilidad que se paga como dividendos.
Rendimiento de dividendos de acciones comunes	$\frac{\text{Dividendos anuales por acción}}{\text{Precio de mercado actual por acción}}$	Porcentaje	Indica la tasa de rendimiento de dividendos para accionistas comunes al precio de mercado actual.

Nota: al usar índices para realizar un análisis, es necesario calcular los índices de la corporación y compararlos con los índices promedio y cuartiles de la industria específica. Consultar los promedio de la industria en Standard & Poor's y Robert Morris Associates. Agradecemos de manera especial al doctor Moustafa H. Abdelsamad, decano de la Escuela de Administración de Texas A&M University, de Corpus Christi, Texas, por sus definiciones de estos índices.

TEMA GLOBAL

Estados financieros de corporaciones multinacionales: no siempre son lo que parecen

Una corporación multinacional sigue las reglas contables de su país de origen. Como consecuencia, sus estados financieros pueden ser difíciles de entender o usar para hacer comparaciones con competidores de otros países. Por ejemplo, empresas británicas como British Petroleum y The Body Shop usan el término *rotación* en vez de *ingresos por ventas*. En el caso de AB Electrolux de Suecia, una nota al pie de un informe anual indica que las cuentas consolidadas se elaboraron de acuerdo con las normas contables suecas,

las cuales difieren en ciertos aspectos importantes de los principios contables generalmente aceptados en Estados Unidos (U.S. GAAP, por sus siglas en inglés, U.S. generally accepted accounting principles). En un año dado, el ingreso neto de 4830 millones de SEK (coronas suecas) era aproximadamente de 5655 millones de SEK según los U.S. GAAP. El total de activos del mismo periodo fue de 84,183 millones de SEK según los principios suecos, pero de 86,658 millones de SEK de acuerdo con los U.S. GAAP.

la unificación de las acciones de ambas. Este enfoque se usó en 40% del valor de las fusiones entre 1997 y 1999. El método de unificación permitía a la empresa adquiriente pasar por alto la prima que pagó por la adquirida (el monto por arriba del valor justo de mercado de ésta, denominado con frecuencia “fondo de comercio”). Así, cuando PepsiCo decidió adquirir Quaker Oats por 13,400 millones de dólares en acciones de PepsiCo, este monto no apareció en el estado financiero de esta empresa. A partir de junio de 2000, las empresas que se fusionan deben usar las reglas contables de “compra”, en las que el precio de compra real se refleja en los estados financieros.⁷

El análisis de los estados financieros de una corporación multinacional puede volverse muy complicado, sobre todo si sus oficinas centrales están en otro país que use normas contables diferentes. Vea el **TEMA GLOBAL** para saber por qué, en ocasiones, los análisis financieros se pueden complicar.

Estados de tamaño común

Los **estados de tamaño común** son estados de resultados y balances generales en los que las cifras en dólares se han convertido a porcentajes. Estos estados se usan para identificar tendencias en cada una de las categorías, como el costo de los bienes vendidos como un porcentaje de las ventas (las ventas constituyen el denominador). Para el estado de resultados, las ventas netas representan 100%: se calcula el porcentaje de cada categoría de tal manera que todas sumen el porcentaje de ventas netas (100%). Para el balance general, se asigna al total de activos un valor de 100% y se calculan otras categorías de activos y pasivos como porcentajes del total de activos, en cuyo caso el total de activos representa el denominador (también se pueden calcular rubros individuales de activos y pasivos, como las cuentas por cobrar y por pagar, como un porcentaje de las ventas netas).

Cuando se convierten los estados a esta forma, es relativamente fácil observar qué porcentaje del total representa cada categoría. Busque tendencias en rubros específicos, como el costo de los bienes vendidos, al comparar las cifras históricas de la empresa. Sin embargo, para obtener un panorama apropiado, necesita hacer comparaciones con los datos de la industria, si es que están disponibles, para ver si las fluctuaciones sólo reflejan las tendencias de la industria. Si las tendencias de una empresa están generalmente en línea con las del resto de la industria, es menos probable que haya problemas que cuando sean peores que los promedios de la industria. Si no hay índices de la industria disponibles, calcule los índices de las mejores y peores empresas del sector y compárelos con los de la firma que desea analizar. Los estados de tamaño común son especialmente útiles para desarrollar escenarios y estados proforma porque proporcionan una serie de relaciones históricas (por ejemplo, relación del costo de los bienes vendidos a ventas, relación de los intereses a ventas e inventarios como un porcentaje de los activos) a partir de las cuales usted puede estimar el futuro con sus supuestos de escenarios para cada año.

Valor Z (Altman), índice de crecimiento sostenible y flujo de efectivo libre

Si la corporación que se estudia parece tener una mala condición financiera, use la **fórmula de quiebra de Altman** para calcular su **valor Z**. La fórmula del valor Z combina cinco razones, a las cuales pondera de acuerdo con su importancia para la fortaleza financiera de una corporación. La fórmula es:

$$Z = 1.2x_1 + 1.4x_2 + 3.3x_3 + 0.6x_4 + 1.0x_5$$

donde:

- x_1 = Capital de trabajo/Total de activos (%)
- x_2 = Ganancias retenidas/Total de activos (%)
- x_3 = Ganancias antes de intereses e impuestos/Total de activos (%)
- x_4 = Valor de mercado del capital/Total de pasivos (%)
- x_5 = Ventas/Total de activos (número de veces)

Una puntuación por debajo de 1.81 indica problemas de crédito importantes, en tanto que una puntuación por arriba de 3.0 indica una empresa sana. Las puntuaciones entre 1.81 y 3.0 indican signos de interrogación.⁸

El **índice de crecimiento sostenible** es útil para saber si una empresa que adopta una estrategia de crecimiento necesitará adquirir deuda para financiar su crecimiento. El índice muestra qué tanto de la tasa de crecimiento de ventas se puede sostener con fondos generados internamente. La fórmula es:

$$g^* = \frac{[P(1 - D)(1 + L)]}{[T - P(1 - D)(1 + L)]}$$

donde:

- P = (Utilidad neta antes de impuestos/Ventas netas) × 100
- D = Dividendos meta/Utilidad después de impuestos
- L = Total de pasivos/Valor neto
- T = (Total de activos/Ventas netas) × 100

Si la tasa de crecimiento planificado exige una tasa de crecimiento mayor que su g^* , se requerirá capital externo para financiar el crecimiento a menos que la administración encuentre eficiencias, disminuya los dividendos, aumente la razón de deuda a capital o reduzca los activos por medio de acuerdos de arrendamiento.⁹

Medidas económicas útiles

Si usted está analizando la situación por la que ha atravesado una empresa durante varios años, deseará ajustar las ventas y el ingreso neto de acuerdo con la inflación para obtener el rendimiento financiero “real” en dólares constantes. Los **dólares constantes** son dólares ajustados a la inflación para poder compararlos a lo largo de varios años. En Estados Unidos, una manera de ajustar de acuerdo con la inflación es usar el índice de precios al consumidor (IPC), como el que se presenta en la **tabla 15.2**. Dividir las ventas y el ingreso neto entre el factor IPC de ese año cambiará las cifras a dólares constantes de 1982-1984 (cuando el IPC era de 1.0).

Otra ayuda analítica que proporciona la **tabla 15.2** es la **tasa de interés activa**; es decir, la tasa de interés que los bancos cobran sobre sus préstamos de riesgo más bajo. Para mejores evaluaciones de las decisiones estratégicas, puede ser útil observar el nivel que tenía la tasa de interés activa en la época del caso. La decisión de solicitar un préstamo para construir una nueva planta habría sido buena en 2003 a una tasa de 4.12%, pero menos práctica en 2000, cuando la tasa promedio llegó a 9.23%.

Al diseñar un escenario para sus estados financieros pro forma, usted podría desear utilizar el **producto interno bruto (PIB)** de la **tabla 15.2**. El PIB se usa a nivel mundial y mide la producción total de bienes y servicios dentro de las fronteras de un país. La diferencia de un año al siguiente indica cuánto ha crecido la economía de ese país. Recuerde que los escenarios deben ajustarse de acuerdo con las condiciones específicas del país. Para obtener otro tipo de información económica, vea los recursos para la investigación de casos en el **apéndice 15.A**.

TABLA 15-2
INDICADORES
ECONÓMICOS DE
ESTADOS UNIDOS*

Año	PIB (en miles de millones de dólares) Producto interno bruto	IPC (para todos los artículos) Índice de precios al consumidor	TIA (en %) Tasa de interés activa
1985	4,180.7	1.076	9.93
1986	4,422.2	1.096	8.33
1987	4,693.3	1.136	8.21
1988	5,049.6	1.183	9.32
1989	5,483.7	1.240	10.87
1990	5,743.8	1.307	10.01
1991	5,916.7	1.362	8.46
1992	6,244.4	1.403	6.25
1993	6,553.0	1.445	6.00
1994	6,935.7	1.482	7.15
1995	7,253.8	1.524	8.83
1996	7,661.6	1.569	8.27
1997	8,318.4	1.605	8.44
1998	8,790.2	1.630	8.35
1999	9,268.4	1.666	7.99
2000	9,817.0	1.722	9.23
2001	10,128.8	1.771	6.92
2002	10,487.0	1.799	4.68
2003	11,004.0	1.840	4.12
2004	11,733.5	1.889	4.27

*Nota: Producto interno bruto (PIB) en miles de millones de dólares; índice de precios al consumidor (IPC) de todos los artículos (1982-1984 = 1.0); tasa de interés activa (TIA) en porcentajes.

Fuentes:

1. Producto interno bruto (PIB) de *Survey of Current Business* (octubre de 2004), vol. 84, núm. 10, tabla 1.1.5, pág. D-3 y (marzo de 2005), vol. 85, núm. 3, tabla 1.1.5, pág. D-3.
2. Índice de precios al consumidor (IPC) de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, *Monthly Labor Review*, vol. 128, núm. 2 (febrero de 2005), tabla 37, pág. 127.
3. Tasa de interés activa (TIA) de *Survey of Current Business*, vol. 85, núm. 1 (enero de 2005), tabla D.1 (Perspectivas domésticas), pág. D-52.

15.4 Formato para el análisis de casos: auditoría estratégica

No existe una mejor forma de analizar o presentar un informe de caso. Cada profesor tiene preferencias personales en formato y enfoque. Sin embargo, en el **apéndice 15.B**, se sugiere un enfoque para reportes, tanto escritos como orales, que ofrece un método sistemático para abordar un caso satisfactoriamente. Este enfoque se basa en la auditoría estratégica, que se presenta al final del **capítulo 1** en el **apéndice 1.A**. Se ha comprobado que este enfoque proporciona estructura y es muy útil para el estu-

Figura 15-1
Hoja de trabajo
para auditoría
estratégica

Encabezamiento de la auditoría estratégica	Análisis		Comentarios
	(+) Factores	(-) Factores	
I. Situación actual			
A. Índices pasados de rendimiento corporativo			
B. Postura estratégica: Misión actual Objetivos actuales Estrategias actuales Políticas actuales			
Inicio del análisis FODA:			
II. Gobierno corporativo			
A. Junta directiva			
B. Administración de alto nivel			
III. Ambiente externo (EFAS): Oportunidades y Amenazas (FODA)			
A. Ambiente social			
B. Ambiente industrial (análisis de la industria)			
IV. Ambiente interno (IFAS): Fortalezas y Debilidades (FODA)			
A. Estructura corporativa			
B. Cultura corporativa			
C. Recursos corporativos			
1. Marketing			
2. Finanzas			
3. Investigación y desarrollo			
4. Operaciones y logística			
5. Recursos humanos			
6. Sistemas de información			
V. Análisis de factores estratégicos (SFAS)			
A. Factores estratégicos internos y externos (FODA)			
B. Revisión de la misión y los objetivos			
Fin del análisis FODA. Inicio de las recomendaciones:			
VI. Alternativas y recomendaciones			
A. Alternativas estratégicas: ventajas y desventajas			
B. Estrategia recomendada			
VII. Implementación			
VIII. Evaluación y control			

Nota: vea la auditoría estratégica completa en las páginas 26-33. Ésta enumera las páginas del libro que analizan cada uno de los ocho encabezamientos.

Fuente: T. L. Wheelen y J. D. Hunger, "Strategic Audit Worksheet", Copyright © 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 y 2005 por T. L. Wheelen. Copyright © 1989 y 2005 por Wheelen and Hunger Associates. Revisión de 1991, 1994 y 1997. Reimpreso con permiso. Copias adicionales disponibles para uso en clase se encuentran en la parte D del *Manual de casos para el profesor* y en el sitio web de Prentice Hall (www.prenhall.com/wheelen).

dante típico que puede ser relativamente inexperto en el análisis de casos. Sin importar el formato elegido, tenga cuidado de incluir un análisis completo de las variables ambientales clave, en especial de las tendencias de la industria y la competencia. Además, considere los desarrollos internacionales.

Si usted decide usar la auditoría estratégica como una guía para el análisis de casos de estrategia complejos, deseará utilizar la **hoja de trabajo para auditoría estratégica** que presenta la **figura 15.1**. Vea el **apéndice 15.C** para conocer un ejemplo de un análisis completo, elaborado por un estudiante, sobre el caso de Maytag Corporation de 1993 (no la versión más reciente de 2002), realizado en forma de bosquejo y usando el formato de la auditoría estratégica. Éste es un ejemplo de cómo se ve un análisis de caso en forma de bosquejo.

El debate del caso se centra en el análisis crítico y el desarrollo lógico de ideas. Una solución es satisfactoria si resuelve problemas importantes y se implementa eficazmente. Cómo abordó en la realidad la corporación los problemas de caso no tiene relevancia en el análisis porque la administración podría haber analizado sus problemas incorrectamente o implementado una serie de soluciones erróneas.

15.5 Conclusión

El uso de análisis de casos es una de las mejores maneras para entender y recordar el proceso de administración estratégica. Al aplicar a los casos los conceptos y las técnicas aprendidas, usted podrá recordarlas mucho tiempo después de que haya olvidado otras piezas de información memorizada. El uso de casos para examinar situaciones reales da vida al campo de la administración estratégica y le ayuda a desarrollar sus destrezas analíticas y de toma de decisiones. Éstas son sólo algunas de las razones por las que está aumentando, en todo el mundo, el uso de casos en disciplinas que van desde el comercio agrícola hasta la atención médica.

Datos curiosos de estrategia

- Zimbabwe tenía la tasa de inflación más alta durante 2003, con un aumento de precios al consumidor de 385% anual.
- Hong Kong tenía la inflación más baja. Sus precios al consumidor disminuyeron durante 2003 en 2.6%.¹⁰

Preguntas de repaso

1. ¿Por qué debe iniciar un análisis de caso con un análisis financiero? ¿Cuándo son adecuados otros enfoques?
2. ¿Qué son los estados de tamaño común? ¿Cuál es su valor para el análisis de casos? ¿Cómo se calculan?
3. ¿Cómo debe recolectar información externa sobre el caso: consultando en la biblioteca o por medio de Internet? ¿Qué debe buscar?
4. ¿Cuándo es la inflación un asunto importante al llevar a cabo un análisis de caso? ¿Por qué debe tomarse en cuenta?
5. ¿Cómo puede usted saber en qué fecha ocurrió un caso?

Ejercicio de práctica estratégica

Convierta los estados de resultados de Maytag Corporation, de los años que se presentan a continuación, en estados de tamaño común. Las cifras están en miles de dólares. ¿Qué revela la conversión a un estado de tamaño común?

Estados consolidados de ingresos: Maytag Corporation

	1992	%	1991	%
Ventas netas	\$3,041,223	100	\$2,970,626	100
Costos de ventas	<u>2,339,406</u>	—	<u>2,254,221</u>	—
Utilidades brutas	701,817	—	716,405	—
Gastos de ventas, generales y administrativos	528,250	—	524,898	—
Gastos de reorganización	<u>95,000</u>	—	<u>0</u>	—
Ingreso operativo	78,567	—	191,507	—
Gastos de intereses	(75,004)	—	(75,159)	—
Otros-neto	<u>3,983</u>	—	<u>7,069</u>	—
Ingresos antes de impuestos y cambios contables	7,546	—	123,417	—
Impuestos a los ingresos	<u>(15,900)</u>	—	<u>(44,400)</u>	—
Ingresos antes de cambios contables	(8,354)	—	79,017	—
Efectos de los cambios contables en beneficios posteriores a la jubilación	(307,000)	—	0	—
Ingresos netos (pérdida)	<u><u>\$(315,354)</u></u>	<u>—</u>	<u><u>\$79,017</u></u>	<u>—</u>

Términos clave

análisis de indicadores (pág. 356)

bandera roja (pág. 354)

dólares constantes (pág. 360)

estado de tamaño común (pág. 359)

forma 10-K de la SEC (pág. 355)

forma 10-Q de la SEC (pág. 355)

forma 14-A de la SEC (pág. 355)

fórmula de quiebra de Altman
(pág. 360)hoja de trabajo para auditoría
estratégica (pág. 363)

índice de actividad (pág. 356)

índice de crecimiento sostenible
(pág. 360)

índice de endeudamiento (pág. 356)

índice de liquidez (pág. 356)

índice de rendimiento (pág. 356)

informe anual (pág. 355)

producto interno bruto (pág. 360)

tasa de interés activa (pág. 360)

valor Z (pág. 360)



APÉNDICE 15.A

Recursos para la investigación de casos

Información de la empresa

1. Informe anuales
2. *Manuales de inversión* de Moody's (una lista de empresas de ciertas industrias que contiene una breve historia y un estado financiero de cinco años de cada empresa)
3. Formas 10-K (anuales) y 10-Q (trimestrales) de informes de la Comisión de Bolsa y Valores
4. *Registro de corporaciones*, directores y ejecutivos de Standard & Poors
5. *Estudio de inversión* de Value Line
6. *Directorio de informes de investigación de mercado* de Findex, Estudios y encuestas (una lista de MarketResearch.com de más de 11,000 estudios conducidos por importantes empresas de investigación)
7. Compustat, Compact Disclosure, CD/International y Directorio Corporativo en línea de Hoover's (información operativa y financiera computarizada sobre miles de corporaciones de participación pública)
8. Información sobre juntas de accionistas en la forma 14-A de la SEC (información de representantes)

Información económica

1. Estadísticas regionales y pronósticos locales de bancos importantes
2. *Desarrollo del ciclo comercial* (Departamento de comercio)
3. Publicaciones de Chase Econometric Associates
4. Publicaciones sobre población, transporte y vivienda de la Oficina del Censo de Estados Unidos
5. *Informes de empresas actuales* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
6. *Indicadores económicos* (Comité Económico Conjunto de Estados Unidos)
7. *Informe económico del Presidente al Congreso*
8. *Crecimiento económico a largo plazo* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
9. *Revista mensual del trabajo* (Departamento del Trabajo de Estados Unidos)
10. *Boletín mensual de estadística* (Naciones Unidas)
11. *Resumen estadístico de Estados Unidos* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
12. *Anuario estadístico* (Naciones Unidas)
13. *Encuesta de empresas actuales* (Departamento de Comercio de Estados Unidos)
14. *Perspectiva industrial de Estados Unidos* (Departamento de Defensa de Estados Unidos)

15. *Anuario de comercio mundial* (Naciones Unidas)
16. *Informes de empresas extranjeras* (por país, publicado por el Departamento de Comercio de Estados Unidos)

Información de la industria

1. Análisis de empresas e industrias por sociedades de inversión
2. *Business Week* (proporciona semanalmente información económica y empresarial, así como clasificaciones trimestrales de las utilidades y ventas de corporaciones)
3. *Fortune* (cada mes de abril publica listas de información financiera sobre corporaciones de ciertas industrias)
4. *Industry Survey* (publicado trimestralmente por Standard & Poor's)
5. *Industry Week* (el número de finales de marzo y principios de abril proporciona información sobre 14 grupos de industrias)
6. *Forbes* (el número de mediados de enero proporciona datos de rendimiento sobre empresas de diversas industrias)
7. *Inc.* (los números de mayo y diciembre ofrecen información sobre empresas emprendedoras en rápido crecimiento)

Información de directorios e índices sobre empresas e industrias

1. *Índice periódico de empresas* (en computadoras de muchas bibliotecas)
2. *Directorio de asociaciones nacionales de comercio*
3. *Enciclopedia de asociaciones*
4. *Índice de corporaciones e industrias* de Funk and Scott
5. *Registro de fabricantes americanos* de Thomas
6. *Índice del The Wall Street Journal*

Información de análisis de indicadores

1. *Calendario de índices financieros empresariales y comerciales* (Prentice Hall)
2. *Estudios de estados anuales* (Risk Management Associates; también Robert Morris Associates)
3. *Análisis de Dun* (Dun & Bradstreet; publicado anualmente en los números de septiembre a diciembre)
4. *Normas de la industria e índices empresariales clave* (Dun & Bradstreet)

Información en línea

1. Hoover's Online: estados financieros y perfiles de empresas públicas (www.hoovers.com)
2. Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos: archivos oficiales de empresas públicas de la base de datos Edgar (www.sec.gov)
3. Fortune 500: estadísticas de grandes corporaciones estadounidenses (www.fortune500.com)
4. Dun & Bradstreet's Online: informes resumidos sobre diez millones de empresas estadounidenses públicas y privadas (smallbusiness.dnb.com)
5. Quiosco de 24 horas de Ecola: enlaces a sitios web de 2000 periódicos, publicaciones y revistas (www.ecola.com)
6. Guía de inteligencia competitiva: información sobre recursos empresariales (www.fuld.com)
7. Sociedad de profesionales en inteligencia competitiva (www.scip.org)
8. *The Economist*: proporciona información y encuestas internacionales (www.economist.com)
9. Web 100: información sobre las 100 empresas estadounidenses e internacionales más importantes (www.w100.com)
10. Bloomberg: información sobre tasas de interés, precios de acciones, tasas de conversión de divisas y otra información financiera general (www.bloomberg.com)
11. Galería de informes anuales (www.reportgallery.com)
12. CEOExpress: enlaces a muchas fuentes valiosas de información empresarial (www.ceoexpress.com)
13. *Wall Street Journal*: noticias de negocios (www.wsj.com)

14. CorporateInformation.com: servicio de suscripción de perfiles empresariales (www.corporateinformation.com)
15. Kompass International: información industrial (www.kompass.com)
16. CorpTech: base de datos de empresas tecnológicas (www.corptech.com)
17. ZDNet: industria de tecnología de información (www.zdnet.com)
18. The Scannery: información sobre empresas internacionales (www.thescannery.com)
19. Guía financiera: información sobre cómo leer un estado financiero (www.ibm.com/investor/financialguide)
20. *CIA World Fact Book*: información internacional por país (www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html)



APÉNDICE 15.B

Metodología sugerida para el análisis de casos mediante el uso de la auditoría estratégica

1. LEA EL CASO



Primera lectura del caso

- Desarrolle una visión general de la empresa y su ambiente externo.
- Inicie una lista de los posibles factores estratégicos que enfrenta la empresa en este momento.
- Elabore una lista de la información de investigación que podría necesitar sobre la economía, la industria y los competidores.

2. LEA EL CASO CON LA AUDITORÍA ESTRATÉGICA



Segunda lectura del caso

- Lea el caso por segunda vez usando la auditoría estratégica como un marco para realizar un análisis detallado (vea el **apéndice 1.A** en las páginas 26-33). Probablemente deseará realizar una copia de la hoja para auditoría estratégica (**figura 15.1**) con el fin de llevar un registro de sus comentarios a medida que lee el caso.
- Las preguntas de la auditoría estratégica van a la par del proceso de toma de decisiones estratégicas que muestra la **figura 1.5** (páginas 22-23).
- La auditoría proporciona un marco conceptual para examinar la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como sus problemas, síntomas, hechos, opiniones y asuntos.
- Realice un análisis financiero de la empresa mediante el análisis de indicadores (vea la **tabla 15.1**) y haga los cálculos necesarios para convertir las partes clave de los estados financieros en un formato de tamaño común.

3. REALICE INVESTIGACIÓN EXTERNA



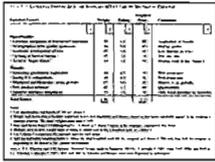
Biblioteca y servicios informáticos en línea

- Cada caso tiene una fecha de resolución que indica cuándo ocurrió. Su investigación debe basarse en el periodo correspondiente al caso.
- Vea el **apéndice 15.A** para conocer los recursos disponibles para el caso. Su investigación debe incluir información sobre el ambiente que prevalecía en el momento del caso. Encuentre los índices promedio de la industria. Probablemente deseará obtener más información sobre los competidores y

la empresa misma (formas 10-K e informes anuales). Esta información debe ayudarle a realizar un análisis de la industria. *Consulte a su instructor para saber qué tipo de investigación externa es más adecuada para su tarea.*

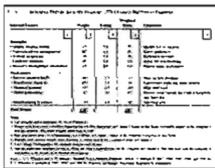
- No trate de saber lo que sucedió realmente con la empresa analizada en el caso. En realidad, lo que la administración decidió pudo no haber sido la mejor solución. Esto ciertamente predispondrá su análisis y ocasionará quizá que su recomendación carezca de la justificación adecuada.

4. INICIE EL ANÁLISIS FODA



Análisis del ambiente externo: EFAS

- Analice las cuatro fuerzas sociales para ver qué tendencias afectan la industria en la que opera la empresa.
- Lleve a cabo un análisis de la industria usando las fuerzas competitivas de Porter del **capítulo 4**. Desarrolle una matriz de la industria (**tabla 4.3** de la página 78).
- Genere de ocho a diez factores externos. Éstos deben ser las oportunidades y amenazas *más importantes* que enfrenta la empresa en la época del caso.
- Elabore una tabla EFAS, como la que presenta la **tabla 4.5** (página 98), para su lista de factores estratégicos externos.
- **Sugerencia:** clasifique los ocho a diez factores del más importante al menos importante. Comience agrupando los tres factores más importantes y después los tres menos importantes.



Análisis organizacional interno: IFAS

- Genere de ocho a diez factores internos. Éstos deben ser las fortalezas y debilidades *más importantes* de la empresa en la época del caso.
- Elabore una tabla IFAS, como la que presenta la **tabla 5.2** (página 130), para conformar su lista de factores estratégicos internos.
- **Sugerencia:** clasifique los ocho a diez factores del más importante al menos importante. Comience agrupando los tres factores más importantes y después los tres menos importantes.

5. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTES I A IV



Primer borrador de su auditoría estratégica

- Revise la auditoría elaborada por un estudiante sobre un antiguo caso de Maytag en el **apéndice 15.C** para conocer un ejemplo.
- Escriba las partes I a IV de la auditoría estratégica. Recuerde incluir en ella los factores de sus tablas EFAS e IFAS.

6. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE V



Resumen del análisis de factores estratégicos: SFAS

- **Resuma la lista de 16 a 20 factores identificados en sus tablas EFAS e IFAS a sólo ocho a diez factores más importantes.**
- Seleccione los factores EFA e IFAS más importantes. Calcule nuevamente los valores de cada uno. Los valores también deben sumar 1.0.
- Desarrolle una matriz SFAS, como la que muestra la **figura 6.1** (página 141), para conformar su lista final de factores estratégicos. Aunque es probable que los valores (que indican la importancia de cada factor) cambien en comparación con los registrados en las tablas EFAS e IFAS, la calificación numérica (1 a 5) de cada factor debe permanecer igual. Estas calificaciones son su evaluación del desempeño de la administración en cada factor.
- Éste es un buen momento para reexaminar lo que usted escribió previamente en las partes I a IV. Probablemente desee añadir o eliminar algo de lo que escribió. Asegúrese de que cada uno de los factores estratégicos que haya incluido en su matriz SFAS se analice en el lugar adecuado de las partes I a IV. La parte V de la auditoría *no* es el lugar para mencionar un factor estratégico por primera vez.
- Escriba la parte V de su auditoría estratégica. Esto completa su análisis FODA.
- Éste es el momento para sugerir que se revise la declaración de la misión y presentar una mejor serie de objetivos para la empresa. El análisis FODA, junto con la misión y los objetivos de la empresa que se han revisado, preparan el terreno para generar alternativas estratégicas.

7. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VI



Alternativas estratégicas y recomendación

A. Alternativas

- Desarrolle tres alternativas estratégicas mutuamente excluyentes. Si es conveniente para el caso que está analizando, podría proponer una alternativa de crecimiento, otra de estabilidad y una más de reducción. En cada estrategia corporativa debe proponer una estrategia empresarial/competitiva adecuada. Probablemente, también deseará incluir algunas estrategias funcionales cuando sea apropiado.
- Diseñe un escenario corporativo para cada alternativa. Utilice los datos de su investigación externa para proyectar las tendencias sociales generales (PIB, inflación, etc.) y de la industria. Use estas tendencias como la base de sus supuestos para elaborar estados financieros proforma (sobre todo estados de resultados) de cada alternativa estratégica para los cinco años siguientes.
- Enumere las **ventajas** y **desventajas** de cada alternativa con base en sus escenarios.

B. Recomendación

- Especifique la alternativa estratégica que usted recomienda. Justifique su elección con respecto al abordaje de los factores estratégicos que enumeró en la parte V de la auditoría estratégica.
- Desarrolle políticas que le ayudan a implementar sus estrategias.

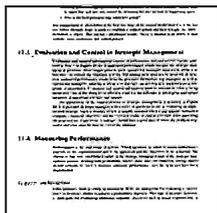
8. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VII



Implementación

- Desarrolle programas para implementar su estrategia recomendada.
- Indique quién será responsable de la implementación de cada programa y cuánto tiempo se requerirá para completarlo.
- Consulte los estados financieros proforma que desarrolló anteriormente para su estrategia recomendada. Use estados de resultados históricos de tamaño común como base del estado proforma. ¿Aún tienen sentido las cifras? Si no es así, éste es un buen momento para reconsiderar las presentadas en el presupuesto de tal manera que reflejen sus programas recomendados.

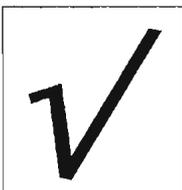
9. ESCRIBA SU AUDITORÍA ESTRATÉGICA: PARTE VIII



Evaluación y control

- Especifique el tipo de evaluación y controles que usted necesita para garantizar que sus recomendaciones se lleven a cabo eficazmente. Señale quién es responsable de supervisar estos controles.
- Indique si existe suficiente información disponible para supervisar la implementación de la estrategia. Si no es así, sugiera un cambio del sistema de información.

10. REVISE Y PERFECCIONE SU AUDITORÍA



Borrador final de su auditoría estratégica

- Verifique que su auditoría está dentro del límite de páginas establecido por su profesor. Probablemente necesitará eliminar algunas partes y ampliar otras.
- Asegúrese de que su recomendación aborda con claridad los factores estratégicos.
- Agregue sus tablas EFAS e IFAS, la matriz SFAS, su análisis de indicadores y los estados proforma. Preséntelos como documentos numerados y haga referencia a cada uno de ellos en el cuerpo de la auditoría.
- Revise su trabajo en busca de errores. Si utiliza una computadora, verifique la ortografía.

Nota especial: dependiendo de su tarea, es relativamente fácil usar la auditoría estratégica que acaba de desarrollar para elaborar un análisis de caso en formato de ensayo o realizar una presentación oral. La auditoría estratégica es simplemente un análisis de caso detallado en forma de bosquejo y se puede utilizar como el esquema básico para cualquier tipo de análisis o presentación de casos.



APÉNDICE 15.C

Ejemplo de una auditoría estratégica elaborada por estudiantes

(Para el caso de Maytag Corporation de 1993)

I. SITUACIÓN ACTUAL

A. Rendimiento actual

Finanzas deficientes, elevada carga de deuda, primeras pérdidas desde la década de 1920, relación precio-ganancias negativa.

- Primera pérdida desde la década de 1920.
- Despidió a 4500 empleados en Magic Chef.
- Hoover Europa todavía presenta pérdidas.

B. Postura estratégica

1. Misión

- Desarrollada en 1989 para Maytag Company: “proporcionar a nuestros clientes productos con un funcionamiento insuperable, más duraderos, que requieran menos reparaciones y fabricados al menor costo posible”.
- Actualizada en 1991: “Nuestra misión general es una calidad de clase mundial”. Amplía la creencia de Maytag en la calidad de los productos a todos los aspectos de las operaciones.

2. Objetivos

- “Ser líder en rentabilidad en la industria de cada línea de productos que Maytag fabrica”. Seleccionó la rentabilidad más que la participación en el mercado.
- “Ser la número uno en satisfacción total del cliente”. No dice cómo medir la satisfacción.
- “Crecer en el negocio estadounidense de los aparatos electrodomésticos y convertirse en el tercer fabricante más grande de ellos (en ventas unitarias) de Norteamérica”.
- Aumentar el crecimiento rentable de la participación en el mercado del negocio estadounidense de aparatos electrodomésticos y cuidado de pisos, 6.5% de rendimiento sobre las ventas, 10% de rendimiento sobre los activos, 20% de rendimiento sobre el capital, superar a la competencia en satisfacer a clientes, distribuidor, fabricante y patrocinador, llegar al tercer lugar en el total de unidades enviadas al año. Objetivos muy bien cuantificados.

3. **Estrategias**

- Crecimiento global a través de adquisiciones y alianza con Bosch-Siemens.
- Diferenciar las marcas registradas para obtener una ventaja competitiva.
- Crear sinergia entre empresas, mejoramiento de productos, inversión en planta y equipo.

4. **Políticas**

- La reducción de costos es secundaria a la alta calidad.
- Promoción desde dentro.
- IyD lenta, pero segura: Maytag es lenta para responder a los cambios en el mercado.

II. ADMINISTRADORES ESTRATÉGICOS

A. Junta directiva

1. Catorce miembros: once son externos.
2. Estadounidenses muy respetados, la mayoría en la junta directiva desde 1986 o anteriormente.
3. Sin formación internacional ni de marketing.
4. ¿Tiempo para un cambio?

B. Administración de alto nivel

1. Administración de alto nivel promovida desde el interior de Maytag Company. ¿Demasiado endogámica?
2. Muy experimentada en la industria.
3. Responsable de la situación actual.
4. Probablemente demasiado localista para la industria global. Puede requerir personal joven.

III. AMBIENTE EXTERNO (tabla EFAS; vea el documento 1)

A. Ambiente social

1. **Económico**

- a. Economía inestable, pero finaliza la recesión y aumenta la confianza del cliente; podría aumentar el gasto en artículos costosos como casas, automóviles y aparatos electrodomésticos (O).
- b. Las economías individuales se interconectan a una economía mundial (O).

2. **Tecnológico**

- a. La tecnología de lógica difusa se aplica para detectar y medir las actividades (O).
- b. Las computadoras y la tecnología de información son cada vez más importantes (O).

3. **Político y legal**

- a. El TLCAN, la Unión Europea y otros tratados comerciales regionales abren las puertas a los mercados de Europa, Asia y América Latina que ofrecen un enorme potencial (O).
- b. La caída del comunismo significa menor probabilidad de una guerra mundial (O).
- c. El ambientalismo se refleja en leyes anticontaminantes y sobre el uso de la energía (A).

4. **Sociocultural**

- a. Las naciones en desarrollo desean los productos que se muestran por televisión (O).
- b. Los baby boomers de mediana edad desean productos atractivos, de excelente calidad, como BMW y Maytag (O).
- c. Las parejas con dos carreras aumentan la necesidad de aparatos electrodomésticos que ahorren trabajo, un segundo automóvil y cuidados diurnos (O).
- d. El divorcio y la movilidad de carrera significan que existe necesidad de más viviendas y bienes para amueblarlas (O).

B. Ambiente industrial

1. Mercado estadounidense maduro y extremadamente competitivo; los consumidores vigilantes exigen productos de excelente calidad, seguros y beneficiosos para el ambiente, a precios bajos (A).
2. La industria se globaliza a medida que las empresas estadounidenses y europeas se expanden internacionalmente (A).
3. Diseño europeo popular y deseo de los consumidores por aparatos electrodomésticos tecnológicamente avanzados (O).
4. **Rivalidad entre empresas existentes: alta.** Whirlpool, AB Electrolux, GE poseen enormes recursos y desarrollan una presencia global (A).
5. **Poder de negociación de los compradores: bajo.** La tecnología y los materiales pueden adquirirse a nivel mundial (O).
6. **Poder de otras partes interesadas: moderado.** Aumento de las regulaciones de calidad, seguridad y ambientales (A).
7. **Poder de negociación del poder de los distribuidores de productos: alto.** Las supertiendas son más importantes que las tiendas minoristas (A).
8. **Amenaza de sustitutos: baja (O).**
9. **Amenaza de nuevos participantes: alta.** Los nuevos participantes son poco probables, excepto las grandes empresas internacionales (A).

IV. AMBIENTE INTERNO (tabla IFAS; vea el documento 2)

A. Estructura corporativa

1. Estructura divisional: fabricación de aparatos electrodomésticos y máquinas expendedoras. El negocio de cuidado de pisos se administra separadamente (F).
2. Decisiones importantes centralizadas por el personal corporativo de Newton, con una línea temporal aproximada de tres años (F).

B. Cultura corporativa

1. La calidad es el ingrediente clave; compromiso con la calidad que comparten ejecutivos y trabajadores (F).
2. Gran parte de la cultura corporativa se basa en la filosofía personal del fundador F. L. Maytag, que incluye el interés por la calidad, los empleados, la comunidad local, la innovación y el desempeño (F).
3. Las empresas adquiridas, con excepción de las europeas, parecen aceptar el dominio de la cultura Maytag (F).

C. Recursos corporativos

1. **Marketing**
 - a. Anuncio de técnico solitario de la marca Maytag exitoso, pero anticuado (D).
 - b. Los esfuerzos se centran en la distribución, combinando tres fuerzas de ventas en dos y concentrándose en grandes tiendas al detalle (el costo de esta reconstrucción es de 95 millones de dólares) (D).
 - c. El muy anunciado fracaso de marketing de Hoover que incluyó boletos de avión (D).
2. **Finanzas** (vea los documentos 3 y 4)
 - a. Los ingresos aumentaron ligeramente, pero el ingreso operativo disminuyó significativamente (D).
 - b. Algunos índices clave tienen problemas, como la razón de deuda a activos de 57% y la razón de deuda a capital a largo plazo de 132%. No hay lugar para más endeudamiento con el propósito de financiar el crecimiento de la empresa (D).
 - c. El ingreso neto es 400% menor que el de 1998, según los estados de resultados de tamaño común (D).
3. **IyD**
 - a. Orientada hacia procesos, con un enfoque en el proceso de manufactura y la durabilidad (F).
 - b. Maytag se convierte en una empresa seguidora de tecnología debido a que requiere demasiado tiempo para llevar sus innovaciones de productos al mercado (los competidores produjeron más en los últimos seis meses que en los dos años anteriores juntos) y ha quedado rezagada en lógica difusa y otras áreas tecnológicas (D).

4. Operaciones

- a. Competencia central de Maytag. El proceso de mejoramiento continuo la mantuvo en una posición dominante en el mercado estadounidense durante muchos años (F).
- b. Las plantas envejecen y pierden competitividad a medida que los rivales mejoran sus instalaciones. ¿Ya no es la calidad una competencia distintiva? (D)

5. Recursos humanos

- a. Existen tradicionalmente muy buenas relaciones con sindicatos y empleados (F).
- b. Relaciones laborales cada vez más tensas, con dos retrasos de aumentos salariales y el despido de 4500 empleados de Magic Chef (D).
- c. Los sindicatos expresan su preocupación por el tono nuevo y más distante de Maytag Corporation (D).

6. Sistemas de información

- a. No se mencionan en el caso. El fracaso de Hoover en Europa sugiere que los sistemas de información necesitan un mejoramiento significativo (D).
- b. Área crítica en la que Maytag no está dispuesta o no tiene la capacidad de comprometer los recursos necesarios para seguir siendo competitiva (D).

V. ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS

A. Análisis situacional (vea la matriz SFAS en el documento 5)**B. Revisión de la misión y los objetivos actuales**

1. La misión parece ser adecuada.
2. Algunos de los objetivos son en realidad metas y necesitan cuantificarse y recibir horizontes temporales.

VI. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y ESTRATEGIA RECOMENDADA

A. Alternativas estratégicas

1. *Crecimiento a través de la diversificación concéntrica*: adquirir una empresa en una industria relacionada como aparatos eléctricos comerciales.
 - a. [Ventajas] Sinergia de producto-mercado creada por la adquisición de una empresa relacionada.
 - b. [Desventajas] Maytag no posee los recursos financieros para jugar este juego.
2. *Estrategia de pausa*: consolidar diversas adquisiciones para encontrar economías y fomentar la innovación entre las unidades de negocio.
 - a. [Ventajas] Maytag necesita poner en orden sus finanzas para lograr el control administrativo de sus adquisiciones recientes.
 - b. [Desventajas] A menos de que crezca a través de una alianza más fuerte con Bosch-Siemens o alguna otra empresa de apoyo, Maytag es una candidata excelente a una toma de control debido a su deficiente rendimiento financiero de los últimos años y sufre por la reducción inicial de su eficiencia inherente a la estrategia de adquisición.
3. *Reducción*: vender las empresas extranjeras de grandes aparatos electrodomésticos de Hoover (Australia y Reino Unido) para destacar la creciente participación en el mercado en Norteamérica.
 - a. [Ventajas] Desinvertir a Hoover mejora el balance final y permite a Maytag Corporation centrarse en Norteamérica, en tanto que Whirlpool, Electrolux y GE batallan en otras partes.
 - b. [Desventajas] Maytag puede estar renunciando a su única oportunidad de participar en la próxima industria global de los aparatos electrodomésticos.

B. Estrategia recomendada

1. Recomendar una estrategia de pausa, al menos por un año, para que Maytag pueda dominar su operación europea y consolidar sus empresas de manera más sinérgica.

2. La calidad de Maytag debe mantenerse, pues la reducción continua del capital operativo producirá su efecto, por lo que se deberá invertir en IyD.
3. Maytag podrá lograr que funcione mejor la inversión de Hoover en el Reino Unido ya que la recesión está finalizando y los países de la UE están más cerca de la integración que nunca antes.
4. Como es sólo un competidor promedio, Maytag necesita el enlace de Hoover con Europa como una base de operaciones para mantener negociaciones con Bosch-Siemens que podrían fortalecer su alianza.

VII. IMPLEMENTACIÓN

- A. La única forma de aumentar la rentabilidad en Norteamérica es involucrar más a Maytag con las supertiendas; con seguridad, este enfoque disgustará a los comerciantes independientes, pero es necesario para que Maytag compita.
- B. Se deben reclutar miembros de la junta directiva con más experiencia en negocios globales, con una visión hacia el futuro y, sobre todo, con conocimientos de Asia y América Latina.
- C. Se debe mejorar la IyD, al igual que el marketing, para que los nuevos productos estén disponibles en línea rápidamente.

VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL

- A. Es necesario desarrollar un sistema de información administrativo con el fin de efectuar una evaluación y control más rápidos. Aunque la cuestión del control frente a la autonomía está "bajo revisión", se podría estar generando otro fracaso de Hoover.
- B. No todas las empresas adquiridas comparten la ética laboral del medio oeste o la cultura de Maytag Corporation, por lo cual los administradores de Maytag deben inculcar estos valores a los empleados de todas las empresas adquiridas.
- C. Deben desarrollarse sistemas para decidir si el tamaño y la ubicación de las plantas de manufactura de Maytag son todavía adecuados y planificar para el futuro. El análisis de la industria indica que las pequeñas plantas automatizadas son más eficientes ahora que en el pasado.

Nota: los siguientes documentos se anexaron originalmente en su totalidad a esta auditoría estratégica, pero, por razones de espacio, aquí sólo se enumeran sus títulos:

- Documento 1: tabla EFAS
- Documento 2: tabla IFAS
- Documento 3: análisis de indicadores de cinco años
- Documento 4: estados de resultados de tamaño común
- Documento 5: matriz SFAS