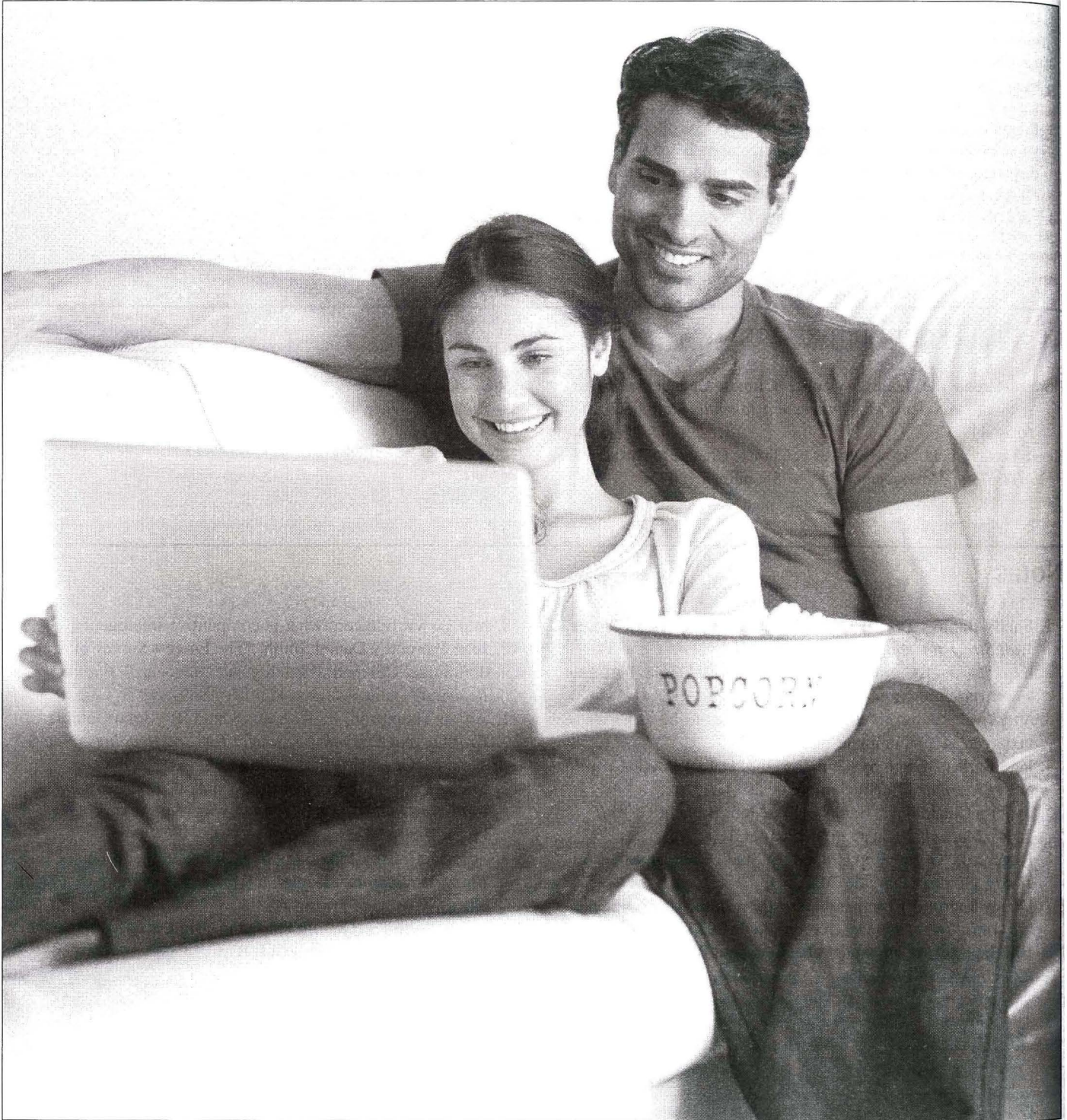


4



# Evaluación interna

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

- 4-1. Describir la naturaleza y función de una evaluación interna en la formulación de estrategias.
- 4-2. Analizar por qué la cultura organizacional es tan importante para formular estrategias.
- 4-3. Identificar las funciones (actividades) básicas que constituyen la administración y su relevancia en la formulación de estrategias.
- 4-4. Identificar las funciones básicas del área de marketing y su relevancia en la formulación de estrategias.
- 4-5. Analizar la naturaleza y función del área de finanzas y contabilidad en la formulación de estrategias.
- 4-6. Analizar la naturaleza y función del área de producción y operaciones en la formulación de estrategias.
- 4-7. Analizar la naturaleza y función del área de investigación y el desarrollo en la formulación de estrategias.
- 4-8. Analizar la naturaleza y función del área de sistemas de información administrativa (MIS) en la formulación de estrategias.
- 4-9. Explicar el análisis de la cadena de valor y su relevancia en la formulación de estrategias.
- 4-10. Desarrollar y usar una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

## EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Los siguientes ejercicios se encuentran al final de este capítulo:

- EJERCICIO 4A** Aplicar el análisis de punto de equilibrio
- EJERCICIO 4B** Comparar a Netflix con Redbox
- EJERCICIO 4C** Realizar un análisis de razones financieras para Hershey Company
- EJERCICIO 4D** Construir una matriz EFI para Hershey Company
- EJERCICIO 4E** Construir una matriz EFI para mi universidad
- EJERCICIO 4F** Aplicar la teoría de la visión basada en recursos (VBR)

Este capítulo se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales: administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D), y sistemas de información administrativa (MIS). Se examinarán las relaciones entre estas áreas y se explicarán las implicaciones estratégicas de los conceptos importantes de cada una de ellas. Se describirá el proceso para llevar a cabo una auditoría interna y se presentará la visión basada en los recursos de la administración estratégica (RAE), así como el concepto de análisis de la cadena de valor (ACV) y *benchmarking*.

Como caso de administración estratégica de excelencia se presenta el extraordinario trabajo de Netflix, empresa que ha empleado sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas y expandirse con rapidez a nivel global por medio de la recopilación de información demográfica sobre millones de clientes actuales y potenciales de todo el mundo, con base en la cual ha formulado sus estrategias.

## Naturaleza de una auditoría interna

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades; no hay empresa que sea igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Maytag, por ejemplo, es reconocida por su excelente producción y diseño de productos, mientras que Procter & Gamble lo es por su magnífico marketing. Las fortalezas y debilidades internas, junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión, proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. En la figura 4-1 se ilustra la parte correspondiente a la auditoría interna del proceso de administración estratégica.

### CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA

## Netflix, Inc. (NFLX)

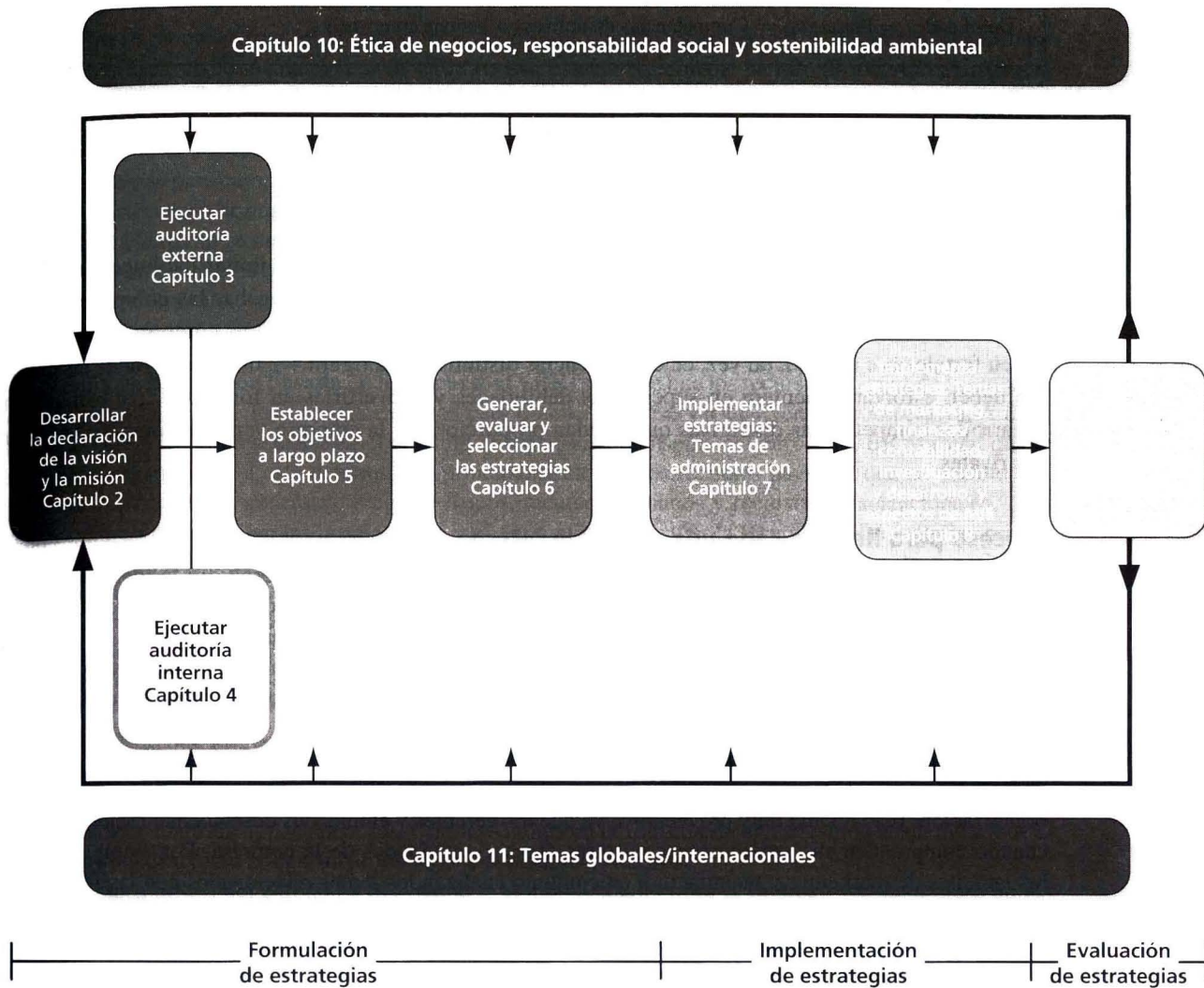
Con sede corporativa en Los Gatos, California, Netflix hace un extraordinario trabajo de análisis de las tendencias de compra de los clientes y de incorporación de esa información en el proceso de planeación estratégica. Netflix recopila grandes volúmenes de información sobre el uso y las preferencias de cada uno de sus clientes, para convertirlos en información estratégica. Un analista de Janney Capital Markets afirmó recientemente: "Netflix comprende a sus clientes rastreando cada uno de sus movimientos e identificando patrones entre sus suscriptores para ofrecerles contenido adecuado". Gracias a ese excelente trabajo de análisis, Netflix ha podido obtener una tercera parte de todo el tráfico de internet en los horarios de mayor audiencia en Estados Unidos. Recientemente, los servicios de *streaming* de la empresa se han enfocado más en programas televisivos populares y menos en las películas exitosas. Netflix ahora tiene 32 por ciento de los principales 75 programas televisivos de los pasados 4 años, en comparación con 12 por ciento de Amazon, que se encuentra promocionando activamente su servicio Prime Instant Video para competir contra Netflix. A principios de 2015, las acciones de Netflix se dispararon un 42 por ciento en un solo día y así se mantuvieron por 52 semanas para alcanzar más de \$500. Los analistas esperan que para 2017 la base de suscriptores de Netflix alcance los 207 millones a nivel global a raíz de su rápida extensión

por Europa y otras regiones. Netflix recientemente ingresó a seis países europeos: Alemania, Francia, Austria, Suiza, Bélgica y Luxemburgo, después de hacerlo en Reino Unido, Irlanda, Holanda y Escandinavia. Netflix incursionó en Australia y Nueva Zelanda en marzo de 2015; después, en Italia, Portugal, España y Japón en octubre de 2015.

Netflix aprobó a finales de 2015 una división de acciones por segunda vez en sus 13 años de historia. Con un valor, en ese entonces, de alrededor de \$700 por acción, se esperaba que el menor precio de las acciones divididas ampliara el número de gente interesada en comprarlas, lo que ha venido sucediendo desde 2014. Para el 1 de abril de 2015, Netflix ya tenía 20.9 millones de suscriptores en Estados Unidos.

*Fuente:* Basado en Jon Friedman, "Reaching Out to Give What Customers Want: Netflix Offers the Right Movies to the Right People", *Investor's Business Daily*, 7 de julio de 2014, A7.





**FIGURA 4-1**  
**Modelo integral del proceso de administración estratégica**

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, núm. 3 (junio de 1988): 40. También Ratnaningsih, Anik y Nadjadji Anwar, Patdono Suwignjo y Putu Artama Wiguna, "Balace Scorecard of David's Strategic Modeling at Industrial Business for National Construction Contractor or Indonesia", *Journal of Mathematics and Technology*, núm. 4 (octubre de 2010): 20.

**Fuerzas internas clave**

En un texto de administración estratégica sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de información administrativa, y de producción y operaciones, además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones: por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios. No obstante, la planeación estratégica debe incluir una evaluación detallada del desempeño de la empresa en todas sus áreas internas. Una evaluación interna completa es vital para ayudar a la empresa a formular, implementar y evaluar estrategias que le permitan obtener y mantener ventajas competitivas.

Las áreas funcionales difieren según el tipo de organización, como en los hospitales, las universidades y las dependencias gubernamentales. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales serían cardiología, hematología, enfermería, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad serían programas deportivos, servicios de colocación, alojamiento, recaudación de fondos, investigación académica, orientación y programas intramuros. Sin importar el tipo o tamaño de una empresa, la planeación estratégica eficaz depende de la identificación y priorización de las fortalezas y debilidades internas.

Debilidades ⇒ Fortalezas ⇒ Competencias distintivas ⇒ Ventaja competitiva

**FIGURA 4-2**

**Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa**

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman **competencias distintivas**. Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en parte, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas e incluso, tal vez, en competencias distintivas. La figura 4-2 ilustra que todas las empresas deben esforzarse siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.

**Proceso para llevar a cabo una auditoría interna**

El proceso de una **auditoría interna** es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile, asimile y priorice la información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de información administrativa de la empresa, para revelar sus debilidades y fortalezas más importantes.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de la auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Esto resulta muy provechoso, ya que los gerentes y empleados desempeñan mejor su trabajo cuando comprenden sus repercusiones en otras áreas y actividades de la empresa. Por ejemplo, cuando los gerentes de marketing y manufactura en conjunto analizan los temas relacionados con las fortalezas y debilidades internas, comprenden mejor los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales. Por lo tanto, realizar la auditoría interna es un vehículo o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en una organización.

De acuerdo con William King, un grupo de trabajo conformado por gerentes de las diferentes unidades de la organización, ayudados por el personal, deberá identificar las 20 fortalezas y debilidades más importantes que determinarán el futuro de la empresa. Al respecto, King señala:

Como cualquier gerente experimentado sabe, sacar conclusiones relativas a las 20 fortalezas y debilidades organizacionales más importantes es una tarea difícil, puesto que se necesita la participación de gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista en la organización. Elaborar una lista de 20 páginas de las fortalezas y debilidades es una tarea relativamente sencilla, pero elaborar una lista de las 20 más importantes requiere análisis y negociación profundos. Esto se debe a los juicios involucrados y al impacto inevitable que dicha lista tendrá en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.<sup>1</sup>

La planeación estratégica es más exitosa cuando gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajan en conjunto para aportar ideas e información. Por ejemplo, posiblemente los gerentes financieros deban restringir el número de opciones viables a los gerentes operativos, o quizá los gerentes de I&D desarrollen productos que demanden objetivos más altos para los gerentes de marketing. Un punto clave para el éxito organizacional es la coordinación y el entendimiento efectivos entre los gerentes de todas las áreas funcionales del negocio. Gracias a la participación en una auditoría interna de administración estratégica es que los gerentes de los diferentes departamentos y divisiones llegan a comprender la naturaleza y el efecto de las decisiones en otras áreas funcionales del negocio. El conocimiento de estas relaciones es esencial para establecer de manera eficaz los objetivos y las estrategias. Por ejemplo, las razones financieras ejemplifican la complejidad de las relaciones entre las áreas funcionales de un negocio. Un bajo rendimiento sobre la inversión o bajo margen de utilidades podría ser resultado de un marketing poco eficaz, malas políticas administrativas, errores de I&D o MIS débiles.

## Visión basada en los recursos (VBR)

Algunos investigadores enfatizan la importancia de la auditoría interna como parte del proceso de administración estratégica, en comparación con la auditoría externa. En el siguiente párrafo, Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoría interna es más importante:

En un mundo donde las preferencias del cliente son volátiles, su identidad es siempre cambiante y las tecnologías para cumplir con los requisitos de los clientes están en constante evolución, orientarse hacia el exterior no brinda un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo se encuentra en un estado de continuo cambio, los recursos y capacidades propias de la empresa constituyen una base mucho más estable sobre la cual definir su identidad. Por esta razón, definir una empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede proporcionar una base mucho más perdurable para formular una estrategia.<sup>2</sup>

El enfoque de la **visión basada en los recursos (VBR)** sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para obtener y conservar una ventaja competitiva. A diferencia de la teoría OI, presentada en el capítulo anterior, los defensores del enfoque VBR afirman que el desempeño organizacional está determinado principalmente por los recursos internos, que es posible clasificar en tres categorías generales: recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales.<sup>3</sup> Los *recursos físicos* comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria; los *recursos humanos* incluyen a todos los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades; y los *recursos organizacionales* son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etcétera. Los recursos de una empresa pueden ser tangibles, como la mano de obra, el capital, el terreno, la planta y el equipo; o intangibles, como la cultura, el conocimiento, la participación de la marca en bolsa de valores, la reputación y la propiedad intelectual. Dado que los recursos pueden venderse y comprarse con mayor facilidad, los recursos intangibles suelen ser importantes para ganar y mantener una ventaja competitiva.

La teoría VBR afirma que, en realidad, son los recursos los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Como se indica en la Cápsula de investigación académica 4-1, la teoría VBR puede ayudar a identificar los objetivos de diversificación.

La premisa básica del enfoque VBR es que la combinación, el tipo, la cantidad y la naturaleza de los recursos internos de una empresa son los aspectos más importantes al momento de formular estrategias conducentes al logro de una ventaja competitiva sostenible. Administrar estratégicamente con el enfoque VBR implica desarrollar y explotar al máximo los recursos y capacidades únicos de una empresa, así como mantener y fortalecer continuamente tales recursos. La teoría afirma que una empresa puede beneficiarse de aplicar una estrategia que no esté implementando alguna empresa rival. De acuerdo con los teóricos de este enfoque, cuando otras empresas son incapaces de imitar una estrategia en particular, entonces la empresa en cuestión cuenta con una ventaja competitiva sostenible.

Para que un recurso sea valioso, debe ser 1) poco común, 2) difícil de imitar o 3) difícil de sustituir. Estas tres características de los recursos, conocidas también como **indicadores empíricos**, permiten a una empresa implementar estrategias que mejoren tanto su eficiencia como su efectividad y que conduzcan al logro de una ventaja competitiva sostenible. Cuanto menos común (poseído por pocas empresas en la

### CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 4-1

#### ¿La teoría VBR determina los objetivos de diversificación?

La reciente teoría de Neffke y Henning sostiene básicamente que sí. Su evidencia empírica revela que es el capital humano de la empresa, más que cualquier otra variable en su cadena de valor, el factor más influyente en su decisión de los objetivos de diversificación. Las empresas eligen objetivos de adquisición que las ayudarán a aprovechar sus recursos humanos existentes. Neffke y Henning reportan que las empresas son mucho más propensas a diversificarse en industrias que tienen lazos con sus actividades de VBR centrales en términos de su fuerza laboral existente, más que en industrias que carecen de

esos lazos. De hecho, los investigadores reportan que “las empresas tienden 100 veces más a diversificarse en industrias en las que existe una fuerte complementariedad con sus activos de internos de recursos humanos, más que en industrias en las que tales lazos de habilidades son débiles”.

Fuente: Basado en F. Neffke & M. Henning, “Skill Relatedness and Firm Diversification”, *Strategic Management Journal* 34 (2013): 297-316.

industria), imitable (difícil de copiar o alcanzar) y sustituible (invulnerable a las amenazas de sustitución por diferentes productos) sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa. Vea el ejercicio 4F al final de este capítulo que revela el uso de la teoría VBR como herramienta para formular estrategias que ayuden a comprender mejor las ventajas competitivas.

## Integración de estrategia y cultura

Toda empresa tiene una cultura organizacional única que impacta sus actividades de planeación estratégica. La **cultura organizacional** se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”.<sup>4</sup> Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos al momento de tomar decisiones estratégicas. La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, difíciles de aprehender y, en gran medida, inconscientes que conforman un lugar de trabajo. Con una extraordinaria resistencia al cambio, la cultura supone una fortaleza o una debilidad muy importante para la empresa, y es una de las razones causantes de las fortalezas o las debilidades de las principales funciones de negocios.

Los **productos culturales** que se definen en la tabla 4-1, comprenden valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, epopeyas, lenguaje, metáforas, símbolos, héroes y heroínas. Estos productos o dimensiones son herramientas que los estrategas pueden utilizar para influir y dirigir las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias. La cultura organizacional es comparable con la personalidad de un individuo en el sentido de que no existen dos organizaciones con la misma cultura, ni dos individuos con la misma personalidad. Tanto la cultura como la personalidad son perdurables y pueden ser cálidas, agresivas, amigables, abiertas, innovadoras, conservadoras, liberales, rudas o agradables.

En Google y Facebook, por ejemplo, la cultura es informal. A los empleados se les motiva a andar por los pasillos en patinetas patrocinadas por la compañía y a escribir lluvias de ideas en los pizarrones blancos que se encuentran colocados por todos lados. En cambio, la cultura en Procter & Gamble (P&G) es tan rígida que los empleados, a manera de broma, se llaman a sí mismos “Proctoides”. A pesar de esta diferencia, las dos empresas están intercambiando empleados y participando en las sesiones de capacitación de una y otra. ¿Por qué? Uno de los motivos es que P&G gasta más dinero en publicidad que ninguna otra empresa y Google quiere más de los \$8 mil millones que P&G gasta en publicidad cada año.

**TABLA 4-1 Definiciones y ejemplos de productos culturales**

Ritos	Conjuntos de actividades planificadas que consolidan varias formas de expresión cultural en un solo acontecimiento.
Ceremonias	Varios ritos conectados entre sí.
Rituales	Conjunto estandarizado de conductas para manejar la ansiedad.
Mitos	Narración de sucesos imaginarios, que suele no estar sustentada por hechos.
Epopeyas	Narración histórica que describe los logros extraordinarios de un grupo y de sus líderes.
Leyendas	Narración de algún acontecimiento maravilloso que se ha ido transmitiendo por generaciones y que generalmente no está sustentada por ningún hecho.
Historias	Narración normalmente basada en hechos reales.
Cuentos populares	Historias ficticias.
Símbolos	Cualquier objeto, acto, acontecimiento, cualidad o relación utilizada para dar significado.
Lenguaje	Manera particular en la que los miembros de un grupo se comunican entre sí.
Metáforas	Resumen verbal empleado para representar una imagen o para reforzar valores antiguos o nuevos.
Valores	Actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de la conducta.
Creencias	Entendimiento de un fenómeno particular.
Héroes/heroínas	Individuos a quienes se les tiene un gran respeto.

*Fuente:* Basado en H. M. Trice y J. M. Beyer, “Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review* 9, núm. 4 (octubre 1984): 655.

Las dimensiones de la cultura organizacional permean todas las áreas funcionales del negocio. En cierto sentido, es un arte descubrir los valores y las creencias básicos que están profundamente enraizados en la rica gama de historias, lenguaje, héroes y rituales de una organización; sin embargo, los productos culturales pueden encerrar tanto fortalezas como debilidades importantes. La cultura es un aspecto de la organización que ya no debe soslayarse en el proceso de una auditoría interna de la administración estratégica, puesto que la cultura y la estrategia deben funcionar en conjunto.

El proceso de la administración estratégica suele verificarse principalmente dentro de la cultura de la organización en cuestión. Lorsch descubrió que los ejecutivos de empresas exitosas mantienen un compromiso emocional con la cultura de su organización; además concluyó que la cultura puede inhibir la administración estratégica de dos maneras fundamentales. Primera, los gerentes frecuentemente subestiman la importancia de las condiciones externas en constante cambio, porque están cegados por creencias fuertemente arraigadas. Segunda, cuando una cultura en particular ha resultado eficaz en el pasado, la respuesta natural es conservarla en el futuro, aun en momentos de grandes cambios estratégicos.<sup>5</sup> La cultura de una organización debe apoyar el compromiso colectivo de su gente con un objetivo común. Debe fomentar la competencia y el entusiasmo entre gerentes y empleados.

La cultura organizacional tiene grandes repercusiones sobre las decisiones de la empresa y, por consiguiente, debe evaluarse durante la auditoría interna de la administración estratégica. Si las estrategias permiten aprovechar las fortalezas culturales, como una fuerte ética del trabajo o los altos estándares éticos, entonces la gerencia podrá efectuar cambios frecuentes con facilidad y rapidez. Sin embargo, si la cultura empresarial no brinda su apoyo, los cambios estratégicos pueden ser ineficaces o incluso contraproducentes. Cuando la cultura de una empresa se opone a las nuevas estrategias, el resultado serán la confusión y la desorientación.

La tabla 4-2 presenta algunos ejemplos de aspectos (posibles) de la cultura de una organización. Observe que se podría pedir a los empleados o directivos calificar el grado en el que cierta dimensión caracteriza a la empresa. Cuando una empresa adquiere a otra, la integración de ambas culturas puede ser muy importante. Por ejemplo, en la tabla 4-2, una empresa puede obtener una mayoría de 1's (bajo) y la otra una mayoría de 5's (alto), lo cual estaría reflejando un problema estratégico difícil de resolver.

La cultura de una organización debe infundir en las personas el entusiasmo para implementar las estrategias. Allarie y Firsirotu enfatizan la necesidad de comprender la cultura:

La cultura proporciona una explicación para las insuperables dificultades que una empresa enfrenta cuando intenta cambiar su dirección estratégica. La cultura "correcta" no sólo se ha convertido en la esencia y la base de la excelencia corporativa; también se afirma que el éxito o fracaso de las reformas dependen de la astucia y habilidad de la gerencia para modificar la cultura impulsora a tiempo y en sincronía con los cambios que las estrategias exigen.<sup>6</sup>

Dada su naturaleza interfuncional, a veces pasan inadvertidas las fortalezas y debilidades de una empresa dada. Por consiguiente, es importante que los estrategas conciban su empresa como un sistema

**TABLA 4-2 Ejemplos de 15 aspectos (posibles) de la cultura organizacional**

Dimensión	Bajo	Grado	Alto
1. Fuerte ética del trabajo; llegar temprano y salir tarde.	1	2 3 4	5
2. Altos estándares éticos; se sigue un claro código de ética de negocios.	1	2 3 4	5
3. Vestimenta formal; se espera el uso de camisa y corbata.	1	2 3 4	5
4. Vestimenta informal; muchos días de vestimenta casual.	1	2 3 4	5
5. Fomento a la socialización fuera del trabajo.	1	2 3 4	5
6. No se cuestionan las decisiones del supervisor.	1	2 3 4	5
7. Fomento al reporte de incidentes.	1	2 3 4	5
8. Consciencia de la salud; programas de bienestar.	1	2 3 4	5
9. Se permite el "trabajo desde casa".	1	2 3 4	5
10. Fomento a la creatividad, innovación y apertura mental.	1	2 3 4	5
11. Apoyo a las mujeres y las minorías; hay igualdad de oportunidades.	1	2 3 4	5
12. Fomento a la responsabilidad social; filantropía.	1	2 3 4	5
13. Tener muchas juntas.	1	2 3 4	5
14. Fomento del estilo gerencial participativo.	1	2 3 4	5
15. Preservación del medio ambiente; contar con un programa de sustentabilidad.	1	2 3 4	5

sociocultural. A menudo, el éxito se determina por las conexiones entre la cultura de la empresa y sus estrategias. El reto actual de la administración estratégica es generar los cambios en la cultura organizacional y en la mentalidad de cada persona necesarios para lograr el apoyo a la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

## Gerencia

Las **funciones de la gerencia** se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control. En la tabla 4-3 se ofrece una explicación general de dichas actividades. Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades en estas cinco áreas.

### Planeación

Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la **planeación** es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual (1) se determina si se debe intentar una tarea, (2) se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y (3) se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros y nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco.

**TABLA 4-3 Funciones básicas de la gerencia**

Función	Descripción	Etapas del proceso de la administración estratégica en la que es más importante
Planeación	Consiste en todas aquellas actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, diseño de estrategias y desarrollo de políticas.	Formulación de la estrategia
Organización	Incluye todas las actividades gerenciales que generan una estructura de tareas y relaciones de autoridad, como diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Motivación	Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia.	Implementación de la estrategia
Administración del personal	Se refiere a las actividades de recursos humanos, como administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa y relaciones sindicales.	Implementación de la estrategia
Control	Se refiere a todas aquellas actividades gerenciales orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

La planeación es una inversión preliminar para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir que de un esfuerzo determinado se obtenga el máximo efecto. Permite a la empresa considerar los factores relevantes, pero concentrarse en los críticos. Garantiza que la empresa estará preparada para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios necesarios. Permite a una empresa reunir los recursos necesarios y trabajar de la manera más eficiente posible. También le ayuda a conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. Además le posibilita identificar con precisión qué debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. Faculta a la empresa para evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.<sup>7</sup> La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz y como la base de la administración, sin embargo, suele ser el área más descuidada por los gerentes. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal dependen de ella.

La planeación puede tener un efecto positivo en el desempeño organizacional e individual, puesto que permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear va más allá de simplemente extrapolar el pasado y presente al futuro (planeación a largo plazo). También incluye desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

A través de la planeación se logran sinergias. La **sinergia** existe cuando todos trabajan como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto  $2 + 2 = 5$ . Al establecer y comunicar objetivos claros, los empleados y gerentes están en condiciones de trabajar en conjunto para lograr los resultados deseados. La sinergia genera poderosas ventajas competitivas, por lo que el proceso de administración estratégica está orientado a crear sinergias en una organización.

Además de todo lo anterior, la planeación permite a una empresa adaptarse a los mercados cambiantes y, por consiguiente, determinar su destino. Gracias a ella, una organización es proactiva, es decir, se anticipa e influye, en lugar de basarse principalmente en estrategias reactivas. Las organizaciones exitosas luchan por controlar su futuro en vez de sólo reaccionar ante las fuerzas y los acontecimientos externos que les sobrevienen. A lo largo de la historia, los organismos y las organizaciones que no se han adaptado a los cambios han desaparecido.

## Organización

El propósito de la **organización** es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra otras mucho más fuertes, pero menos organizadas, a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. *Subdividir las tareas* en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo. En *The Wealth of Nations*, publicado en 1776, Adam Smith mencionó las ventajas de la especialización laboral en la fabricación de alfileres:

Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo esmerila para colocarle la cabeza. Diez hombres trabajando de esta forma, producen 48,000 alfileres al día, pero si hubieran trabajado de manera separada e independiente, cada uno hubiera producido a lo sumo 20 alfileres al día.<sup>8</sup>

*Combinar puestos para formar departamentos* genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura, porque de ellos se desprende la creación, eliminación o fusión de los puestos. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa. Asignar recursos y establecer objetivos por área geográfica, por ejemplo, es muy diferente a hacerlo por producto o cliente. Los tipos más comunes de departamentalización son el funcional, el divisional, por unidad estratégica de negocio y el matricial. Estos tipos de estructura se analizarán más adelante en el capítulo 7.

*Delegar autoridad* es una actividad importante de la organización; dice el antiguo refrán: “Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica.

### Motivación

La **motivación** es el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos.<sup>9</sup> La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar las estrategias formuladas. La función de motivación de los gerentes se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

La señal de que los estrategas de la empresa son buenos líderes es si los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad. Los buenos líderes establecen un clima de confianza con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, dan un buen ejemplo, y son confiables y justos. El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzarla. Kirkpatrick y Locke encontraron ciertas características distintivas en los líderes efectivos: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, confianza en sí mismos, honestidad, integridad e ímpetu.<sup>10</sup> Al enfatizar la importancia del liderazgo, Sun Tzu afirmó, “Un liderazgo débil puede arruinar la mejor estrategia”.

La investigación sugiere que el comportamiento democrático de los líderes genera actitudes más positivas hacia el cambio y mayor productividad que el comportamiento autocrático. Drucker afirma:

El liderazgo no consiste en tener una personalidad magnética; eso sólo sería demagogia. Tampoco en “hacer amigos e influir a la gente”; eso sería adulación. El liderazgo consiste en elevar la visión de un hombre a perspectivas más altas, aumentar el desempeño de una persona al estándar más alto, edificar la personalidad de un hombre por encima de sus limitaciones normales.<sup>11</sup>

Debido a que los medios sociales han dominado el escenario a todos los niveles de la vida personal y profesional, Frank Guglielmo en *The Social Leader* reporta que los mejores líderes de hoy no asumen el papel de generales. En lugar de eso Guglielmo observa, “Los líderes actuales necesitan ocuparse de su ámbito de influencia más que de su ámbito de control; las agendas se negocian, no se imponen; la información se moldea, no se controla; y la responsabilidad es compartida no monitoreada”.<sup>12</sup> Selladurai y Carraher en *Servant Leadership: Research and Practice* (2014) promueven la idea de que el verdadero liderazgo requiere que el pensamiento autocrático se diluya a favor de un liderazgo basado en la guía y el estímulo.

Un sistema de comunicación organizacional determina la posibilidad de que las estrategias se implementen con éxito. Una buena comunicación bidireccional es vital para que departamentos y divisiones apoyen los objetivos y políticas. La comunicación descendente puede alentar la ascendente. El proceso de administración estratégica es mucho más sencillo cuando se alienta a los subordinados a hablar de sus inquietudes, revelar sus problemas, ofrecer recomendaciones y dar sugerencias. Una razón principal de instituir la administración estratégica es construir y apoyar las redes de comunicación eficaces a través de toda la empresa.

El gerente del mañana debe ser capaz de comprometer a su gente con el negocio, ya sean operadores de maquinaria o vicepresidentes junior. La clave será el empoderamiento, un término cuya fortaleza sugiere la necesidad de no conformarse con compartir un poco de información y un poco de poder de decisión.<sup>13</sup>

### Administración del personal

La función gerencial de **administración del personal**, también llamada **administración de recursos humanos (RH)**, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas y exámenes de selección, orientación, capacitación y entrenamiento, desarrollo de personal, seguridad e higiene, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como la administración de las relaciones sindicales. Las actividades de administración del personal juegan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual la participación de los gerentes de recursos

humanos en el proceso de administración estratégica está en aumento. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades en esta área.

La complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que ahora todas las organizaciones, a excepción de las más pequeñas, necesitan un gerente de recursos humanos de tiempo completo. A diario, numerosos casos relacionados con las actividades de administración del personal se resuelven en los tribunales y los castigos por el incumplimiento de leyes y reglamentos federales son muy severos. Sin embargo, es imposible que los gerentes de línea estén al tanto de todas las novedades y los requisitos jurídicos referentes a la administración del personal. Por ello, el departamento de recursos humanos coordina las decisiones referentes a la administración del personal de la empresa para que la organización cumpla con tales requisitos legales. Este departamento también proporciona la consistencia necesaria al administrar las reglas de la empresa, los salarios, las políticas y los beneficios de los empleados, así como las negociaciones colectivas con los sindicatos.

La administración de recursos humanos constituye un reto especialmente difícil para las empresas internacionales. Por ejemplo, la incapacidad de las esposas y los hijos para adaptarse a un nuevo entorno se ha convertido en un serio problema en las transferencias de personal al extranjero. Regresos anticipados, descensos bruscos en el desempeño laboral, renunciaciones, despidos, baja moral, discordia marital y descontento general son algunas de las consecuencias. Empresas como Ford Motor y ExxonMobil han comenzado a entrevistar a las esposas e hijos antes de asignar al personal a puestos en el extranjero. 3M Corporation presenta compañeros a los niños en el país de destino y ofrece a las esposas prestaciones educativas.

Algunas empresas, como LRN Corporation y Ruppert Landscape, han eliminado recientemente sus departamentos de RH a fin de aplanar sus estructuras organizacionales, desplazar la responsabilidad por los empleados hacia los gerentes y aprovechar la subcontratación de nóminas, prestaciones y otras actividades de RH en aras de lograr una mayor eficiencia y calidad.<sup>14</sup>

## Control

La función de **control** de la administración comprende todas las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar ineficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y organizacional.
3. Comparar el desempeño real con los estándares de desempeño establecidos.
4. Tomar acciones correctivas.

Con frecuencia, la medición del desempeño individual es inefectiva y a veces inexistente en las organizaciones. Esto puede deberse a que suele generar confrontaciones que la mayoría de los gerentes prefiere evitar, toma más tiempo del que la mayoría de los gerentes está dispuestos a conceder o exige habilidades de las que muchos gerentes carecen. No existe un método perfecto para medir el desempeño individual. Por esta razón, una organización debe examinar varios métodos, como la escala gráfica de clasificación, la escala de clasificación basada en el comportamiento y el método de incidente crítico, para después desarrollar o elegir el método de evaluación de desempeño que mejor satisfaga las necesidades de la empresa. Las empresas se están esforzando cada vez más en vincular el desempeño de la organización a los sueldos de gerentes y empleados.

## Lista de preguntas para una auditoría administrativa

La siguiente lista de preguntas puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Un *no* como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una posible debilidad, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas *afirmativas* a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?

7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

## Marketing

El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Existen siete **funciones de marketing** básicas: 1) análisis de los clientes, 2) venta de productos y servicios, 3) planeación de productos y servicios, 4) fijación de precios, 5) distribución, 6) investigación de mercados y 7) análisis costo-beneficio.<sup>15</sup> Comprender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de marketing, una actividad vital para la formulación de estrategias.

### Análisis de clientes

El **análisis de clientes** —examinar y evaluar las necesidades y deseos del cliente— implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar su información, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar estrategias óptimas de segmentación del mercado. Los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una organización. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores al por mayor y al menudeo, proveedores y acreedores pueden participar en la recopilación de información que permite identificar con éxito las necesidades y los deseos de los clientes. Las organizaciones exitosas hacen un seguimiento constante de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales. La analítica de negocios se ha convertido en parte integral del análisis de los clientes y la planeación estratégica.

### Venta de productos y servicios

Por lo general, la implementación exitosa de estrategias se basa en la habilidad de una organización para vender algún producto o servicio. **Vender** abarca numerosas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, venta personal, administración de la fuerza de ventas, y relaciones con los clientes y con los distribuidores. La efectividad de las diversas herramientas de venta para productos de bienes de consumo e industriales es variable. La venta personal es la más importante para las empresas de bienes industriales, mientras que la publicidad es esencial para las empresas de bienes de consumo. Determinar las fortalezas y debilidades organizacionales en la función de ventas del marketing es una parte importante del desarrollo de una auditoría interna de administración estratégica.

La publicidad puede ser muy costosa, es por ello que el marketing es una función de negocios que se debe estudiar cuidadosamente. Sin marketing, incluso los mejores productos y servicios tienen pocas probabilidades de tener éxito. Las empresas pagaron más de \$4 millones por cada anuncio de 30 segundos transmitido durante el Super Bowl de 2015. Anheuser-Busch acaba de ser por 28 años consecutivos el anunciante de cervezas exclusivo del Super Bowl, comprando la formidable cantidad de 3.5 minutos de tiempo publicitario para Budweiser y Bud Light. George Parker afirma que probablemente no exista ninguna relación entre los anuncios y las ventas:

Si alguien hiciera un estudio verdaderamente analítico de los Super Bowls de los últimos 20 años, garantizo que no encontraría una correlación entre los anuncios y los incrementos o disminuciones en las ventas. La única forma en que en realidad se puede medir directamente el efecto de la publicidad es en el marketing directo, el cual es una promoción dirigida que ofrece un punto de venta inmediato, al igual que una campaña de correo electrónico que alienta a los receptores a realizar una compra o consulta directas.<sup>16</sup>

Investigaciones recientes revelan que los métodos de marketing más eficaces para las empresas con menos de 500 empleados son: el sitio web de la empresa 50 por ciento, Facebook y otros sitios de medios sociales como Twitter (27 por ciento), la páginas amarillas y otros (23 por ciento).<sup>17</sup> Casi 2 millones de empresas grandes y pequeñas ahora están pagando publicidad en Facebook, en comparación con casi 1 millón de hace 18 meses. El gasto a nivel global en publicidad en línea está aumentando a un ritmo de 25 por ciento anual, de acuerdo con edMarketer, que representa cerca de 39 por ciento del gasto total en publicidad en Estados Unidos.<sup>18</sup>

La publicidad en televisión ha sufrido una estrepitosa caída, según Time Warner, Discovery Communications y Comcast. La adquisición por adelantado de anuncios para la temporada televisiva de 2014-2015 presentaron una disminución de casi 6 por ciento. Los mercadólogos más fuertes como Allstate y Mondelez International, ahora hablan abiertamente sobre cambiar sus dólares invertidos en publicidad televisiva a las plataformas digitales. Allstate cambió 20 por ciento de sus dólares para publicidad televisiva a la publicidad digital de 2013 a 2015, lo que se está convirtiendo en una práctica común. El gigante publicitario

Omnicom Group está aconsejando a sus clientes cambiar de 10 a 25 por ciento de sus dólares para publicidad televisiva a la publicidad digital.

Los directores de marketing (CMO), como Eduardo Conrado de Motorola, ahora gastan más de 50 por ciento de su presupuesto en tecnología para administrar actividades como el marketing y medios sociales en línea.<sup>19</sup> El marketing se está convirtiendo en una actividad técnica, con software especializado en rastrear e identificar clientes y administrar las relaciones con ellos, predecir el comportamiento del consumidor, desarrollar escaparates en línea, analizar los medios sociales, administrar sitios web y desarrollar publicidad orientada. En respuesta a esta tendencia, IBM está cambiando su atención de los directores de información a los directores de marketing como sus principales clientes.

La red social más grande del mundo, Facebook, puede resumir hacia dónde se dirige la industria de la publicidad. Facebook permite a una empresa “aprovechar la lealtad” de sus mejores clientes. Si usted acaba de actualizar su estado en Facebook como comprometido, es probable que empiece a ver anuncios de joyeros locales que están utilizando el sistema de anuncios automatizado de Facebook para dirigirse a usted. Facebook permite a cualquier empresa dirigirse de manera efectiva a su público exacto con la publicidad perfecta para ellos.<sup>20</sup> Al realizar un análisis de planeación estratégica, además de comparar las páginas web de las empresas rivales, es importante comparar también las páginas de Facebook y las redes sociales de los competidores.

Históricamente, uno de los lugares “vedados” para la publicidad han sido los libros. Sin embargo, con la proliferación de los libros electrónicos, los mercadólogos están experimentando con mostrar a los consumidores publicidad en esos espacios mientras leen. Los nuevos anuncios se están dirigiendo en función al contenido del libro y al perfil demográfico del lector. Las empresas de libros electrónicos como Wowio y Amazon están tratando de insertar anuncios entre capítulos y al margen de las páginas digitales. Random House afirma que sus libros electrónicos pronto incluirán anuncios, pero con previa autorización del autor.

### Planeación de productos y servicios

La **planeación de productos y servicios** incluye actividades como pruebas de mercado, posicionamiento de marca y producto, diseño de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es importante en especial cuando una empresa está buscando desarrollar o diversificar sus productos.

Una de las técnicas más efectivas para la planeación de productos y servicios es el **marketing de prueba**. Las pruebas de mercado permiten a una organización someter a prueba planes de marketing alternativos y pronosticar las ventas futuras de nuevos productos. Al realizar un proyecto de prueba de mercado, una organización debe decidir cuántas y cuáles ciudades incluirá, durante cuánto tiempo realizará la prueba, qué información se recopilará durante la prueba y qué medidas se aplicarán después de que la prueba haya concluido. Las empresas que fabrican bienes de consumo utilizan con mayor frecuencia las pruebas de mercado en comparación con las que fabrican bienes industriales. Las pruebas de mercado evitan a las empresas grandes pérdidas gracias a que identifican los productos débiles y métodos ineficaces de marketing antes de iniciar la producción a gran escala.

### Fijación de precios

Procter & Gamble actualmente está enredado en una guerra de precios con Unilever PLC en la industria del cuidado del cabello, y en particular, en el renglón de los champús. Las marcas de Unilever, TRESemme, Alberto VO5, Clear y Dove, se han apoderado de la participación de mercado de Pantene y Old Spice de P&G; además, ambas empresas están realizando recortes simultáneos de precios y gastando más en publicidad en detrimento de la otra.

Los cinco principales grupos de interés que afectan las decisiones de **fijación de precios** son los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores. En ocasiones, una organización aplicará una integración hacia adelante, con la finalidad primordial de controlar mejor los precios al consumidor. Los gobiernos pueden imponer restricciones en cuanto a la fijación y discriminación de precios, precios mínimos, precios unitarios, publicidad de precios y controles de precios. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Robinson-Patman prohíbe a los fabricantes y vendedores al por mayor ejercer la discriminación de precios entre los compradores del mismo canal (proveedores y distribuidores), si con ello se perjudica a la competencia.

Las organizaciones rivales deben evitar acciones tales como coordinar sus descuentos, sus condiciones de crédito o de venta, así como discutir precios, incrementos o costos en reuniones de asociaciones mercantiles; programar la publicación de las listas de precios en la misma fecha, o turnarse para reducir los precios en la licitación de contratos, o restringir uniformemente la producción con el fin de mantener los precios altos. Puesto que los competidores pueden copiar los cambios de precio con relativa facilidad, los estrategas deben visualizar el precio desde la perspectiva del corto y del largo plazo. Con frecuencia, una empresa dominante igualará de inmediato todas las reducciones de precio de sus competidores.

Una intensa competencia de precios, aunada a las compras basadas en la comparación de precios por internet, han reducido los márgenes de utilidad a niveles mínimos para la mayoría de las empresas. Recientemente Target se unió a Best Buy para ofrecer los mismos precios en línea que sus rivales al detalle. Ambas empresas están buscando combatir el *showrooming*, es decir, la práctica de los consumidores de probar un producto en tiendas físicas para terminar comprándolo por internet en los sitios de las empresas rivales. Tanto Target como Best Buy están igualando los precios de Amazon.com, Walmart.com y Toysrus.com.

Contrario a la opinión popular, las ventas en línea son más costosas para las empresas que las ventas físicas, después de tomar en cuenta el costo de envío, de manejo y las tasas más altas de devoluciones.<sup>21</sup> Por ejemplo, Kohl's Corporation reporta que su rentabilidad en línea es menos de la mitad de la de sus negocios físicos, e incluso Walmart reporta que perderá dinero en línea al menos durante 2016. Primark, el minorista europeo de descuento, evita las ventas al detalle en línea "porque han demostrado ser poco rentables". No obstante, las ventas en línea superaron los \$294 mil millones, 9 por ciento del total de las ventas al menudeo en Estados Unidos en 2014 (aunque los analistas esperan que estas cifras aumenten a \$414 mil millones y 11 por ciento para 2018).

Durante la temporada de compras navideñas de 2014, Amazon cambió los precios de casi 80 millones de productos durante un solo día, lo cual significó una catástrofe para empresas como Walmart, Best Buy y Toys "R" Us, que ya habían anunciado su intención de vender a los precios más bajos del mercado y que igualarían cualquier precio anunciado por su competencia en publicidad impresa o en sitios web. Debido a la flexibilidad y variación de la fijación de precios, las compras al menudeo se han vuelto más difíciles para los clientes conocedores, e implican mucho más trabajo para los gerentes de tiendas físicas facultados para igualar los precios de sus competidores.

### Distribución

La **distribución** abarca almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, territorios de ventas, niveles y ubicación de los inventarios, transportistas, vendedores al por mayor y al menudeo. En la actualidad, la mayoría de los productores no realiza venta directa al público; varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como vendedores al por mayor y al menudeo, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto. Los intermediarios florecen en nuestra economía porque muchos productores carecen de los recursos financieros y conocimientos para realizar ventas directas. Los fabricantes con la capacidad económica para vender sus productos directamente al público suelen ser los que obtienen mayores ganancias cuando expanden y mejoran sus operaciones de manufactura.

Las organizaciones exitosas identifican y evalúan diferentes alternativas para llegar a su mercado final, desde la venta directa hasta el empleo de uno o varios vendedores al por mayor y al menudeo. Es necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptación. Las organizaciones deben considerar los costos y beneficios de varias opciones de ventas al por mayor y al menudeo, así como la necesidad de motivar y controlar a los miembros del canal y adaptarse a los cambios futuros. Por lo general, una vez que han elegido el canal de marketing, la organización deberá ceñirse a él por un largo periodo.

### Investigación de mercados

La **investigación de mercados** consiste en la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos acerca de los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. Los investigadores de mercado emplean numerosas escalas, instrumentos, procedimientos, conceptos y técnicas para reunir información, a fin de que la investigación de mercados ayude a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Las actividades de investigación de mercados apoyan las funciones de negocio más importantes de una organización. Las organizaciones que cuentan con excelentes habilidades de investigación de mercados tienen una ventaja competitiva. De acuerdo con el presidente de PepsiCo:

Observar a la competencia es la mejor forma de investigación de mercados que tiene una empresa. La mayor parte de nuestros éxitos estratégicos se basa en las ideas que tomamos prestadas del mercado, por lo general de un pequeño competidor regional o local. En cada caso, descubrimos una nueva idea prometedora, la mejoramos y entonces sacamos a nuestro competidor del mercado.<sup>22</sup>

### Análisis costo-beneficio

La séptima función del marketing es el **análisis costo-beneficio**, que implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo

un análisis costo-beneficio: 1) calcular los costos totales asociados a una decisión, 2) estimar todos los beneficios de la decisión y 3) comparar el total de los costos contra el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados superan los costos totales, la oportunidad se vuelve más atractiva. En ocasiones, es imposible cuantificar y medir las variables incluidas en un análisis costo-beneficio, pero por lo general se pueden hacer cálculos razonables. Un factor clave a considerarse es el riesgo. El análisis costo-beneficio también es necesario cuando una empresa evalúa alternativas de responsabilidad social.

La práctica del análisis costo-beneficio difiere en cada país e industria. Entre las principales diferencias se encuentran el tipo de impactos incluidos como costos y beneficios dentro de las apreciaciones, el grado en el que los impactos se expresan en términos monetarios y las diferencias en la tasa de descuento. Las agencias gubernamentales de todo el mundo se basan en un conjunto básico de razones costo-beneficio clave, como los siguientes:

1. VPN (valor presente neto)
2. VPB (valor presente de los beneficios)
3. VPC (valor presente de los costos)
4. RCB (razón costo-beneficio = VPB/VPC)
5. Beneficio neto = VPB - VPC
6. VPN/k (donde k es el nivel de fondos disponibles)<sup>23</sup>

### Lista de preguntas para una auditoría de marketing

En la planeación estratégica deben formularse las siguientes preguntas acerca del marketing:

1. ¿Están segmentados los mercados de manera efectiva?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y la presupuestación?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

## Finanzas y contabilidad

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes de implementación.

### Funciones de finanzas y contabilidad

De acuerdo con James Van Horne, las **funciones de finanzas y contabilidad** comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.<sup>24</sup> El **análisis de las razones financieras** es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos. Como las áreas funcionales del negocio mantienen una relación tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fortalezas o debilidades en las actividades de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo (I&D), y sistemas de información administrativa (MIS). Las razones financieras se aplican por igual tanto en las organizaciones lucrativas como en las empresas sin fines de lucro. A pesar de que, obviamente, las organizaciones no lucrativas no tienen razones de rendimiento sobre la inversión ni de utilidades por acción, mantienen una vigilancia constante sobre muchas otras razones especiales. Por ejemplo, una iglesia vigilaría la razón entre las contribuciones monetarias y el número de miembros, mientras que un zoológico vigilaría la razón entre los ingresos por ventas de comida y el número de visitantes. Una universidad prestaría atención al número de estudiantes en relación con el número de profesores. Por consiguiente, hay que ser creativo al

realizar un análisis de razones para organizaciones sin fines de lucro, porque éstas se esfuerzan por lograr finanzas sólidas tanto como las empresas lucrativas.

La **decisión de inversión**, también llamada **presupuestación de capital**, consiste en asignar y reasignar el capital y recursos entre los proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, es necesario presupuestar el capital para implementar con éxito las estrategias. La **decisión de financiamiento** determina cuál es la estructura de capital más conveniente para la empresa tras examinar diferentes métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital (por ejemplo, emisión de acciones, mayor deuda, venta de activos o una combinación de todas estas opciones). La decisión de financiamiento debe considerar las necesidades del capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si la decisión de financiamiento de la empresa ha sido efectiva son la razón entre deuda y capital, y la razón entre deuda y total de activos.

Las **decisiones sobre dividendos** suponen cuestiones como el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o emisión de acciones. Las decisiones sobre dividendos determinan la cantidad de fondos que la empresa retendrá en relación con la cantidad pagada a los accionistas. Hay tres razones financieras útiles para evaluar las decisiones sobre dividendos de una empresa: la razón entre utilidades y acciones, la razón entre dividendos y acciones, y la razón entre precio y utilidades.

Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben compararse con los beneficios de retener los fondos dentro de la empresa, y no existe una fórmula mágica que equilibre estos beneficios contrapuestos. En el periodo de 2014 a 2016, las empresas han estado aumentando enérgicamente los dividendos que pagan a los accionistas. Las empresas también están recomprando sus propias acciones (estrategia conocida como *autocartera*) a niveles históricos. Por las razones aquí mencionadas, en ocasiones, los dividendos se pagan incluso cuando la empresa pudiera incurrir en ingresos netos anuales negativos, o aunque esos fondos pudieran reinvertirse en la empresa o aun cuando la empresa tuviera que conseguir fuentes externas de capital para pagarlos:

1. Para algunas empresas es común pagar los dividendos en efectivo. Dejar de hacerlo constituiría un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal acerca del futuro.
2. Los dividendos representan un punto importante en el análisis de los inversionistas bancarios. Algunos inversionistas institucionales sólo pueden comprar acciones que paguen dividendos.
3. Los accionistas suelen exigir el pago de dividendos, aun en las empresas con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito acerca de que el pago de dividendos conllevará un incremento en el precio de las acciones.

### Razones financieras

Las razones financieras se calculan a partir del estado de resultados y balance general de una empresa. Calcular las razones financieras es semejante a tomar una fotografía, ya que los resultados reflejan una situación determinada en un momento en particular. Comparar las razones a través del tiempo y contra el promedio de la industria genera datos estadísticos significativos que sirven para identificar y evaluar fortalezas y debilidades. El análisis de tendencias, que se muestra en la figura 4-3, es una técnica útil que incorpora tanto las dimensiones de tiempo como del promedio industrial de las razones financieras. Las líneas punteadas indican las razones proyectadas.

El análisis de las razones debe llevarse a cabo en tres frentes por separado:

1. **¿Cómo ha variado cada razón con el tiempo?** Por medio de esta información es posible evaluar tendencias históricas. Es importante observar si cada razón ha aumentado, disminuido o permanecido constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un margen de utilidades de 10 por ciento es una mala señal si la tendencia ha descendido 20 por ciento durante los últimos tres años. Pero un margen de utilidades de 10 por ciento es excelente si la tendencia ha presentado un aumento constante. El análisis ofrece calcular el cambio porcentual de cada razón de un año para el siguiente evaluar el desempeño financiero histórico de esa dimensión. Los grandes cambios porcentuales pueden ser especialmente relevantes.
2. **¿Cómo se compara cada razón con los niveles normales de la industria?** La razón de rotación de inventarios de una empresa puede parecer impresionante a primera vista, pero podría palidecer si se le compara con los estándares o los niveles normales de su industria. Las industrias pueden tener diferencias drásticas en ciertas razones. Por ejemplo, las empresas de comestibles tienen una alta rotación de inventarios, mientras que la de los distribuidores de automóviles es menor. Por consiguiente, comparar las razones de una empresa dentro de su industria resulta esencial para determinar sus fortalezas y debilidades.

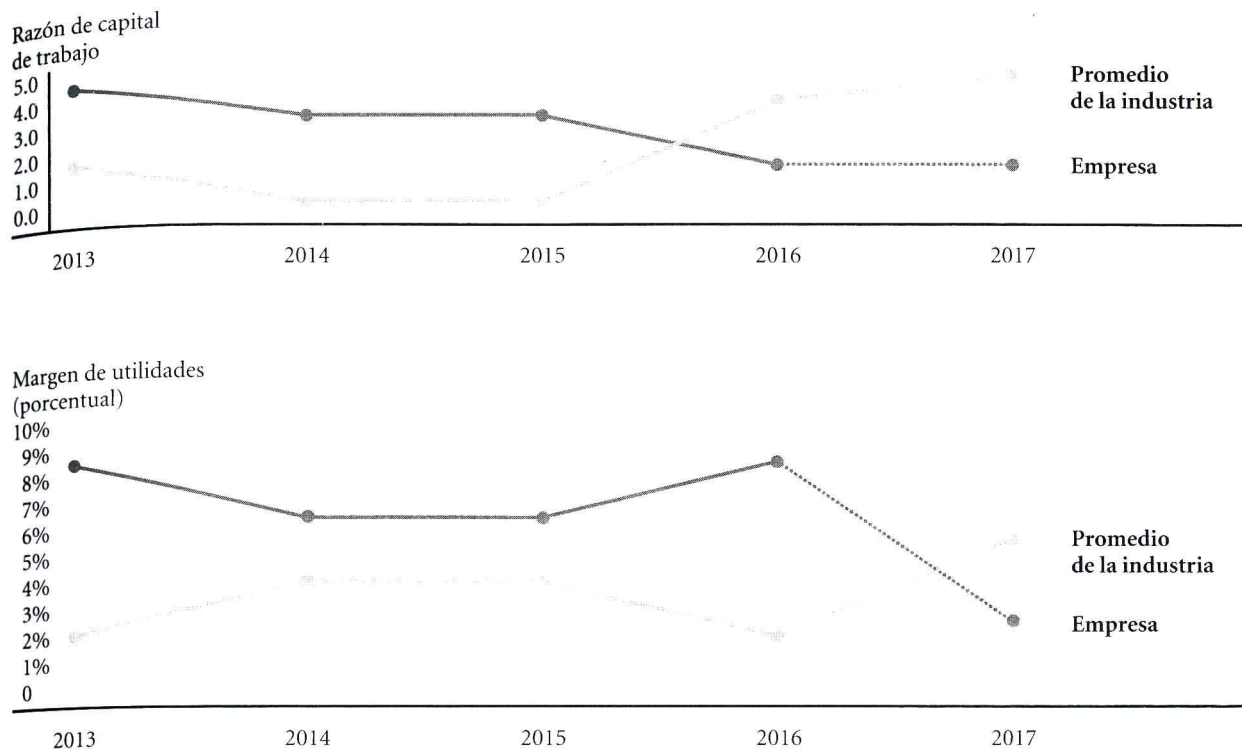


FIGURA 4-3

### Proceso para ganar ventaja competitiva en una empresa

3. *¿Cómo se compara cada razón con las de los competidores más importantes?* A menudo, la competencia es más intensa entre varios competidores de una industria o localidad que entre todas las empresas del sector. Cuando esto sucede, el análisis de razones financieras debe incluir la comparación con esos rivales. Por ejemplo, si la razón de rentabilidad de una empresa muestra una tendencia ascendente en el tiempo y su comparación con el promedio de la industria es favorable, pero está disminuyendo en relación con su principal competidor, hay razones para preocuparse.

El análisis de razones financieras no deja de tener sus limitantes. Por ejemplo, las razones financieras se basan en datos contables y las empresas difieren en el trato que dan a cuestiones como la depreciación, la valuación de inventarios, los gastos de investigación y desarrollo, los costos de los planes de pensiones, las fusiones y los impuestos. Los factores estacionales también influyen en las razones comparativas. Por lo tanto, el cumplimiento con las razones industriales compuestas no indica que una empresa se esté desempeñando con normalidad o que esté bien administrada. Además, las desviaciones de los promedios de la industria no siempre indican que a una empresa le esté yendo especialmente bien o mal. Por ejemplo, una alta razón de rotación de inventarios indica una administración de inventario eficiente y una posición fuerte del capital de trabajo, pero también podría indicar escasez seria de inventario y una posición débil del capital de trabajo.

Otra limitación de las razones financieras para incluirlas como factores internos clave en la matriz EFI es que no son muy “susceptibles de implementación” en términos de revelar las estrategias potenciales necesarias (es decir, porque generalmente están basadas en el desempeño de la empresa en general). Por ejemplo, en términos de factores internos clave, “la razón de capital de trabajo de la empresa aumentó de 1.8 a 2.1” no es tan “susceptible de implementación” como “los ingresos de la división de fragancias de la empresa aumentaron 18 por ciento en África en 2015”. Recuerde del capítulo anterior la importancia de elegir “respuestas susceptibles de implementación” como factores clave, tanto externa como internamente, a partir de los cuales formular estrategias. Seleccionar factores clave susceptibles de implementarse es vital para la planeación estratégica exitosa.

La tabla 4-4 ofrece un resumen de las razones financieras clave y muestra cómo se calcula y qué mide cada razón. No obstante, no todas las razones tienen la misma importancia para todas las industrias y empresas. Por ejemplo, la rotación de cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobro no son significativos para una empresa que acepta sólo efectivo. Como lo indica la tabla 4-4, las razones financieras clave pueden clasificarse en cinco tipos: liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.

TABLA 4-4 Resumen de las razones financieras clave

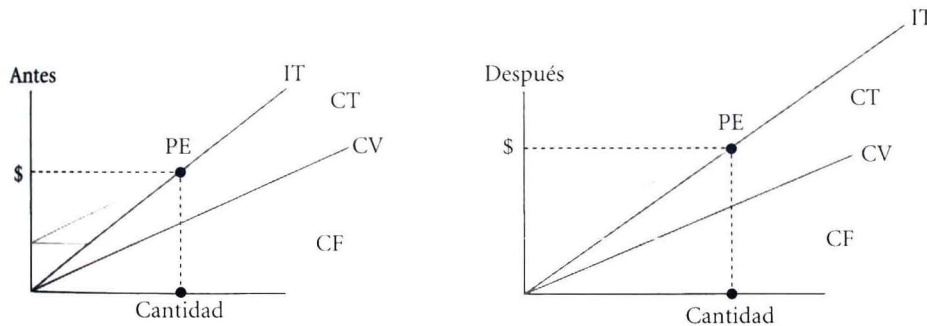
Razón	Cómo se calcula	Lo que mide
<b>I. Razones de liquidez</b>		
Razón de capital de trabajo	$\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus obligaciones a corto plazo.
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos actuales menos inventario}}{\text{Pasivos actuales}}$	Hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin recurrir a la venta de su inventario.
<b>II. Razones de apalancamiento</b>		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores.
Razón pasivo-capital	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en relación con el aportado por los propietarios.
Razón del pasivo largo plazo a capital	$\frac{\text{Pasivos a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Balance entre pasivos y patrimonio dentro de la estructura de capital a largo plazo de una empresa.
Razón de cobertura de interés	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total de cargos por intereses}}$	El punto al que los ingresos pueden decaer sin que la empresa sea incapaz de afrontar sus costos de intereses anuales.
<b>III. Razones de actividad</b>		
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$	Si la empresa cuenta con un inventario excesivo y si lo está vendiendo lentamente en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Productividad en las ventas, y uso de la planta y el equipo.
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Si la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de su inversión en activos.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	El tiempo promedio que le toma a una empresa cobrar las ventas a crédito (en términos porcentuales).
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Total de ventas a crédito/365 días}}$	Tiempo promedio que toma a la empresa cobrar las ventas a crédito (en días).
<b>IV. Razones de rentabilidad</b>		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas menos costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$	Margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos (EBIT)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses.
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de activos}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión.
Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar invertido en la empresa por los accionistas.
Utilidad por acción (EPS)	$\frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$	Ganancias disponibles para los dueños de acciones comunes.
Razón entre precio y ganancias	$\frac{\text{Precio del mercado por acción}}{\text{Ingresos por acción}}$	Atractivo de una empresa en los mercados de acciones.
<b>V. Razones de crecimiento</b>		
Ventas	Crecimiento porcentual anual en ventas totales	Tasa de crecimiento de ventas de la empresa
Ingreso neto	Crecimiento porcentual anual en utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa
Utilidad por acción	Crecimiento porcentual anual de las EPS	Tasa de crecimiento de EPS de la empresa
Dividendos por acción	Crecimiento porcentual anual de los dividendos por acción	Tasa de crecimiento en los dividendos de la empresa

### Análisis de punto de equilibrio

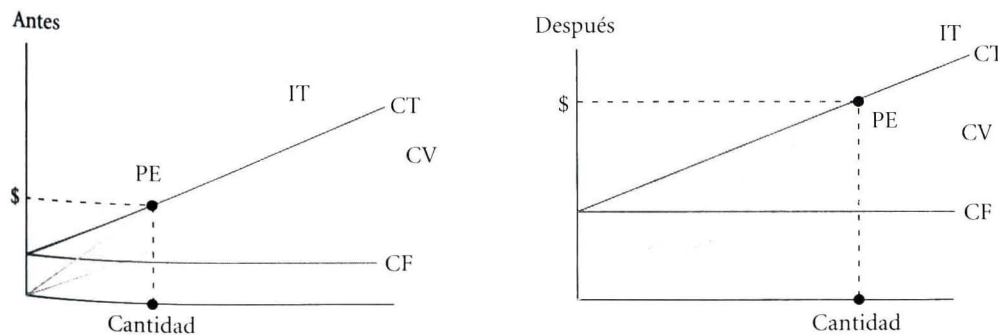
Debido a que los consumidores son sensibles a los precios, muchas empresas han disminuido sus precios para competir. Por ello, su **punto de equilibrio (PE)**, en términos de unidades, vendidas aumenta, como lo ilustra la figura 4-4. El punto de equilibrio puede definirse como la cantidad de unidades que una empresa necesita vender para que sus ingresos totales (IT) sean iguales a sus costos totales (CT). Observe que la gráfica de antes y después de la figura 4-4 muestra que la línea de ingresos totales rota hacia la derecha con un decremento en el precio, con lo que aumenta la cantidad (C) que debe venderse para salir sin pérdidas. Es por eso que la elevación del punto de equilibrio supone una gran desventaja de la disminución de los precios. Sin embargo, el concepto del punto de equilibrio debe tomarse en cuenta ya que es de suma importancia, sobre todo en recesiones.

Observe en la figura 4-5 que aumentar los **costos fijos (CF)** también incrementa el punto de equilibrio de una empresa. La gráfica de antes y después de la figura 4-5 muestra que añadir costos fijos, como más tiendas, o más plantas, o hasta más publicidad como parte de un plan estratégico, eleva la línea de costo total, lo que ocasiona la intersección de las líneas de costo total (CT) e ingreso total (IT) en un punto más alejado sobre el eje de cantidad. Aumentar los costos fijos (CF) de una empresa aumenta de manera importante la cantidad de bienes que es necesario vender para alcanzar el punto de equilibrio. Esto no es simplemente teoría: las empresas con costos fijos menores, como Apple y Amazon.com, tienen puntos de equilibrio más bajos, lo cual representa una ventaja competitiva importante en tiempos económicos difíciles. La figura 4-5 muestra que aumentar costos fijos, como lo son plantas, equipo, tiendas, publicidad y terreno, puede ser perjudicial si se duda de que se podrán vender más unidades para compensar dichos gastos.

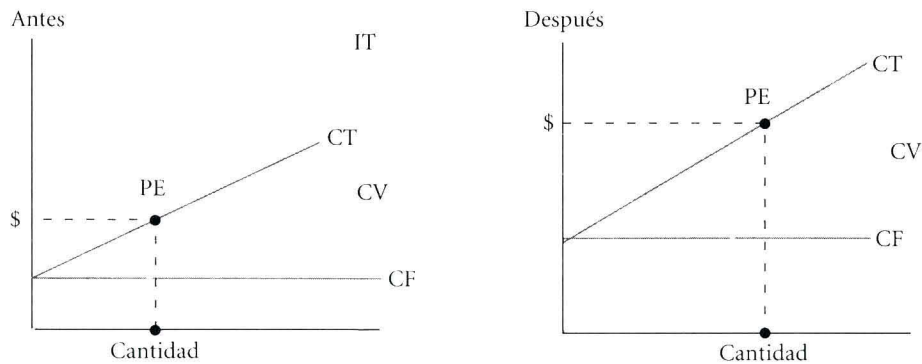
Las empresas deben estar conscientes del hecho de que disminuir los precios y aumentar los costos fijos puede ser doblemente catastrófico, ya que la cantidad de unidades que será necesario vender para llegar al punto de equilibrio aumenta de manera significativa. La figura 4-6 ilustra esta catástrofe doble. Observe lo mucho que cambia el punto de equilibrio con la combinación de un decremento en el precio y un aumento en los costos fijos. Si una empresa no alcanza el punto de equilibrio, desde luego incurrirá en pérdidas y éstas no son buenas, en especial si son sostenidas.



**FIGURA 4-4**  
Gráfica de punto de equilibrio antes y después de disminuir los costos fijos



**FIGURA 4-5**  
Gráfica de punto de equilibrio antes y después de incrementar los costos fijos



**FIGURA 4-6**  
**Gráfica de punto de equilibrio antes y después de bajar los precios y aumentar los costos fijos**

Por último, observe en las figuras 4-4, 4-5 y 4-6 que cuando se incrementan los **costos variables (CV)**, tales como la mano de obra y los materiales, también aumenta el punto de equilibrio. Aumentar los costos variables se ve reflejado en la línea de costos variables que se desplaza hacia la izquierda o aumenta su pendiente. Cuando la línea de ingresos totales (IT) permanece constante, el efecto de un aumento en los costos variables es un aumento en los costos totales, lo cual eleva el punto al que los ingresos totales = costos totales (CT) = punto de equilibrio (PE).

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es cantidad de punto de equilibrio = CFT dividido entre (precio - CV). En otras palabras, la cantidad de unidades de producto que se deben vender para que una empresa alcance su punto de equilibrio dado en la tabla 4-5. Baste decir aquí que diferentes estrategias tienen un efecto muy beneficioso o muy dañino para la condición financiera de una empresa debido al concepto del análisis de punto de equilibrio.

El análisis de punto de equilibrio tiene algunas limitaciones, como las siguientes:

1. El análisis de punto de equilibrio sólo analiza el lado de la oferta (es decir, la parte de los costos), ya que no revela nada acerca de lo que puede esperarse de las ventas del producto a diferentes precios.
2. Da por hecho que los costos fijos (CF) permanecen constantes. Y aunque esto es cierto en el corto plazo, un aumento en la escala de producción provocará un aumento en los costos fijos.
3. Da por hecho que los costos variables promedio por unidad de producción son constantes, al menos dentro del rango de la cantidad de ventas proyectadas.

**TABLA 4-5** **Aplicación del análisis de punto de equilibrio para la guardería infantil Joy's Day Care**

En vista de la carencia de guarderías infantiles en su ciudad, Joy's Day Care está considerando abrir su propio servicio de guarderías infantiles. Joy debe ser asequible, así que a Joy le gustaría cuidar a cada niño por \$12 al día. Pero también desea ganar dinero: debe saber cuántos niños tendrá que vigilar al día para que su empresa sea rentable, así que ha recopilado la siguiente información sobre su nuevo negocio potencial.

- Junio tiene 20 días hábiles, de lunes a viernes, durante 4 semanas.
- Los seguros y renta para su empresa serán de \$200 y \$400, respectivamente, al mes.
- Los gastos por estudiante al día serán bocadillos (2 @ 1.00) + comidas (2 @ \$3.00).

**Análisis de Joy**

Punto de equilibrio = Gastos operativos ÷ (\$12.00 - \$8.00)

Punto de equilibrio = \$600 ÷ \$4.00 Punto de equilibrio = 150 unidades (niños) en junio.

Como junio tiene 20 días, Joy's Day Care deberá cuidar 150 ÷ 20 = 7.5 niños, u 8 niños cada día para tener ganancias.

**Conclusión de Joy**

Gracias al análisis de punto de equilibrio, Joy's Day Care está evaluando si puede cuidar a 8 niños diariamente. En lugar de abrir de manera precipitada su negocio, está considerando agregar un ayudante por \$50 al día y cobrar \$20 por niño al día. ¿Cuántos niños tendría que cuidar Joy para tener ganancias en este nuevo escenario? (Respuesta 6.6 = 7) ¿Cuál sería el escenario ideal para Joy en la planeación de su nuevo negocio?

4. Da por hecho que la cantidad de bienes producidos es igual a la cantidad de bienes vendidos (es decir, no hay un cambio entre el inventario inicial y el final).
5. En las empresas con múltiples productos, da por hecho que la relación entre cada producto vendido y producido es constante (que la mezcla de ventas es constante).<sup>25</sup>

### Lista de preguntas para una auditoría de finanzas y contabilidad

En cualquier análisis estratégico deben formularse las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de venta de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

## Producción y operaciones

La **función de producción y operaciones** de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de la función de producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos —como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones— en bienes terminados y servicios. El grado al que la producción de una planta de manufactura alcanza su producción potencial se llama **utilización de la capacidad**, una variable estratégica clave. Cuanto más alta sea la utilización de capacidad, mejor; de lo contrario, el equipo puede permanecer inactivo.

Como se indica en la tabla 4-6, Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Las actividades de producción/operaciones suelen representar la mayor parte de los activos de capital y humanos de una organización. En la mayoría de las industrias, los costos más grandes de producir artículos o servicios son aquellos en los que se incurren durante la fase de operaciones, por lo que la producción y las operaciones pueden tener un gran valor como armas competitivas en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o fracaso de una empresa.

**TABLA 4-6 Funciones (decisiones) básicas dentro de producción/operaciones**

Áreas de decisión	Ejemplos de decisiones
1. Proceso	Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte. Las distancias entre materias primas, sitios de producción y clientes son un punto que debe tomarse muy en consideración.
2. Capacidad	Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera. El aprovechamiento de la capacidad es una consideración muy importante.
3. Inventario	Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, los trabajos en proceso y los productos terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.
4. Fuerza laboral	Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. Calidad	Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, aseguramiento de la calidad y control de costos.

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

En escenarios de producción es cada vez más común que una nueva generación de robots llamados **máquinas colaborativas** trabajen en conjunto con las personas. Los robots, con un precio de al menos \$20 mil se están convirtiendo en una herramienta muy utilizada incluso en las pequeñas empresas, con obvias ventajas: no necesitan tiempo para almorzar, no se enferman, no requieren seguros de salud y, de ser necesario, trabajan sin parar toda la noche. A diferencia de los robots más grandes que cuestan mucho más, las máquinas colaborativas son más flexibles, lo que les permite realizar una tarea un día y cambiarla al siguiente. En Panek Precision Inc., un taller mecánico con sede en Northbrook, Illinois, el señor Panek afirma que “Tener robots nos ha permitido cambiar las labores de nuestros trabajadores existentes y encomendarles tareas más útiles, como monitorear las máquinas más avanzadas que requieren de la atención humana”. Los trabajadores son muy receptivos a las máquinas colaborativas, e incluso les han dado nombres, como “Fred” en Stuller Inc., una fábrica de joyas en Lafayette, Luisiana, y “Braxter” en K’NEX Brands, un fabricante de juguetes en Hatfield, Pensilvania.<sup>26</sup>

Muchos gerentes de producción y operaciones están descubriendo que la capacitación cruzada de los empleados ayuda a sus empresas a responder con mayor rapidez ante los mercados cambiantes. La capacitación cruzada incrementa la eficiencia, calidad, productividad y satisfacción laboral. Por ejemplo, en la planta de transmisiones y ejes de General Motors en Detroit, los costos relacionados con productos defectuosos se redujeron 400 por ciento en dos años como resultado de la capacitación cruzada de los trabajadores. Como lo muestra la tabla 4-7, James Dilworth delineó las implicaciones de diferentes tipos de decisiones estratégicas que una empresa puede tomar.

### Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben formular preguntas como las siguientes:

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Se encuentran en buenas condiciones instalaciones, equipo, maquinaria y oficinas?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son efectivos las políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

**TABLA 4-7 Implicaciones de las diversas estrategias sobre producción y operaciones**

Diversas estrategias	Implicaciones
1. Convertirse en un proveedor de bajo costo	Crea barreras de ingreso altas. Crea un mercado más grande. Requiere mayores corridas de producción y menos cambios en los productos.
2. Convertirse en proveedor de alta calidad	Requiere un mayor esfuerzo para asegurar la calidad. Requiere equipo más costoso. Requiere trabajadores altamente calificados, lo que exige sueldos más altos.
3. Proporcionar un magnífico servicio al cliente	Requiere un mayor número de personal de servicio, componentes y equipo. Requiere una respuesta rápida a las necesidades o a los cambios en el gusto de los consumidores. Requiere mayor inversión en el inventario
4. Ser el primero en lanzar nuevos productos	Tiene costos más altos de investigación y desarrollo. Tiene altos costos de capacitación y adquisición de herramientas.
5. Volverse altamente automatizado.	Requiere una fuerte inversión de capital. Reduce la flexibilidad. Quizá afecte las relaciones laborales. Hace que el mantenimiento se vuelva más importante.
6. Minimizar los despidos	Satisface la necesidad de seguridad de los empleados y puede desarrollar su lealtad. Ayuda a atraer y conservar a los empleados altamente calificados.

*Fuente:* Basado en: J. Dilworth, *Production/Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing*, segunda edición. Derechos reservados © 1983 por Random House, Inc.

## Investigación y desarrollo

La quinta área de importancia de las operaciones internas que debe examinarse para identificar las fortalezas y debilidades específicas es la de **investigación y desarrollo (I&D)**. Muchas empresas contemporáneas no cuentan con I&D, mientras muchas otras dependen de las actividades exitosas de esta función para su supervivencia. Las empresas que buscan una estrategia de desarrollo de producto necesitan tener una fuerte orientación hacia la I&D. Las empresas de alta tecnología como Microsoft gastan una gran parte de sus ganancias en I&D. Una decisión crucial para muchas empresas es si ser “pionero” o “seguidor tardío” (es decir, realizar grandes inversiones en I&D para ser el primero en desarrollar productos radicalmente nuevos, o gastar menos en esa área y conformarse con imitar/duplicar/mejorar los productos después de que los rivales los desarrollen).

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las llevará a crear un producto o servicio superiores, lo que les dará ventajas competitivas. Los gastos en este rubro tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos. No obstante, un estudio reciente reportó que la apreciación bursátil de las empresas tecnológicas en el tercio más bajo de gasto en I&D habían superado de manera consistente a las empresas en el tercio más alto durante 1, 3, 5 y 10 periodos anuales desde 1977, con un desempeño superior promedio de 8 por ciento durante cinco años.<sup>27</sup> En el estudio, algunos de los más grandes ahorradores en actividades de I&D cuyos precios bursátiles aumentaron significativamente fueron Micron Technology, Seagate Technology, Western Digital y Apple. El estudio reportado en *Investor's Business Daily* enfatiza la necesidad de formular e implementar una estrategia de gasto en I&D congruente con la estrategia corporativa y objetivos generales de la empresa.

Una administración efectiva de la función de investigación y desarrollo requiere una asociación estratégica y operativa entre I&D y las otras funciones vitales del negocio. Un espíritu de colaboración y confianza mutua entre los gerentes generales y los de I&D es evidente en la actualidad en las empresas mejor administradas. Los gerentes en estas compañías exploran, evalúan y deciden de manera conjunta el qué, cuándo, dónde, por qué y cuánta I&D se realizará. Las prioridades, los costos, beneficios, riesgos y recompensas asociados con las actividades de I&D se analizan de forma abierta y compartida. Así, el alcance de la función general de I&D se ha vuelto muy amplio y abarca actividades como apoyar a los negocios existentes, ayudar al lanzamiento de nuevos negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en la fabricación, y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.<sup>28</sup>

### Investigación y desarrollo internos y externos

Por lo general, se emplean cuatro métodos para determinar las asignaciones presupuestales para I&D: 1) financiar tantas propuestas de proyectos como sea posible, 2) utilizar un método de porcentaje de ventas, 3) presupuestar aproximadamente la misma cantidad que la competencia invierte en I&D y 4) decidir cuántos nuevos productos exitosos se requieren y trabajar hacia atrás para estimar la inversión requerida en el rubro. Las fortalezas (capacidades) y debilidades (limitaciones) de I&D desempeñan un importante papel en la formulación e implementación de estrategias.

La mayoría de las empresas no tienen más opción que la de desarrollar continuamente nuevos y mejores productos, debido a las necesidades y gustos cambiantes de los clientes, las nuevas tecnologías, los ciclos de vida de producto más cortos y la creciente competencia nacional y extranjera. Una escasez de ideas para nuevos productos, mayor competencia global, mayor segmentación de mercado, grupos de interés más fuertes y regulaciones gubernamentales más numerosas y estrictas son algunos de muchos factores que hacen que el desarrollo exitoso de nuevos productos sea cada vez más difícil, costoso y riesgoso. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, sólo uno de miles de medicamentos creados en el laboratorio termina en los estantes de las farmacias.

### Auditoría de investigación y desarrollo

Es necesario plantearse preguntas como las siguientes al efectuar una auditoría de investigación y desarrollo:

1. ¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?
2. Si se emplearan empresas externas para I&D, ¿serían rentables?
3. ¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?
4. ¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?
5. ¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?
6. ¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?
7. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?

### Sistemas de información administrativa

Miles de millones de bits de información están ahora “en la nube”. La información aglutina todas las funciones del negocio y constituye la base sobre la que la gerencia toma sus decisiones. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información es el factor que determina una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa inherentes a los sistemas de información constituye una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El propósito de un sistema de información administrativa es mejorar el desempeño de una empresa al aumentar la calidad de las decisiones gerenciales. Por consiguiente, un sistema de información efectivo recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información, a fin de responder a preguntas operativas y estratégicas importantes. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contiene los datos y registros de importancia para los gerentes.

La materia prima de un **sistema de información administrativa (MIS)** la constituyen las evaluaciones internas y externas de una organización, los datos internos (de marketing, finanzas, producción, recursos humanos, etc.) así como los datos externos (factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos). Los datos se integran de tal manera que puedan apoyar la toma de decisiones gerenciales.

Starbucks es un ejemplo de una empresa con un extraordinario sistema de información administrativa que comienza con las más de 7 millones de transacciones semanales realizadas a través de las máquinas registradoras de la cadena, de las que 16 por ciento son realizadas desde un dispositivo móvil. Sorprendentemente, las transacciones en Starbucks comprenden cerca de 90 por ciento de todas las transacciones pagadas con móviles en Estados Unidos. Además se dice que Starbucks está desarrollando un sistema de pagos electrónicos autónomo que sus clientes pueden usar en cualquier parte, en cualquier momento y para comprar cualquier cosa. Tal sistema competiría con Apple Pay, Wallet de Google, PayPal de eBay y CurrentC utilizados por Walmart y CVS Health.

### Manejo de los gigantescos datos sobre los consumidores

Investigaciones recientes de Pew Research Center revelan que más de 50 por ciento de todos los consumidores están preocupados por la cantidad de sus datos personales en internet.<sup>29</sup> Básicamente, cada vez que alguien está en línea y hace cualquier cosa, en cualquier sitio web de una empresa o de cualquier persona, su información se analiza para determinar sus patrones de conducta; la información resultante se distribuye entre los mercadólogos. Cada vez que pasa su tarjeta de crédito, pulsa algún vínculo, registra su acceso en algún sitio, envía un texto, un tweet o un correo electrónico, o realiza una llamada, su comportamiento se rastrea. Considere algunos hechos:

1. Se estima que el número de veces que la actividad en línea de un usuario promedio de internet es rastreada es de más de 2,000.
2. Facebook y Twitter pueden rastrear la actividad de los visitantes en 1,205 sitios web y 868 de los sitios web más populares, respectivamente, en internet.
3. El valor anual estimado para Facebook de una usuaria mujer “muy activa” en comparación con una “relativamente inactiva” es de \$22.61 y \$12.37, respectivamente, debido a su diseminación de información a los mercadólogos.
4. A las personas les preocupa tanto su privacidad que 86 por ciento de ellas han tomado medidas para ocultar su rastro digital.
5. Más de 25 por ciento de los estadounidenses ha descargado herramientas de bloqueo de publicidad para que las empresas no puedan acceder tan fácil a sus datos.<sup>30</sup>

## CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 4-2

### Nuevas tendencias para administrar grandes volúmenes de datos

La analítica de negocios puede identificar y analizar patrones, pero quizá lo más importante es que es capaz de revelar la probabilidad de un acontecimiento, y esa información puede valer millones e incluso miles de millones de dólares para las empresas, organizaciones y gobiernos. Han surgido dos tendencias en el análisis de grandes volúmenes de datos. Primero, el enfoque estadístico típico de depender de valores  $p$  para establecer la significancia de un hallazgo es cada vez menos confiable debido a que, con tamaños de muestra extremadamente grandes, "casi cualquier cosa" se torna significativa. En cambio, el foco del análisis está cambiando más al tamaño y la varianza explicadas (es decir, examinar por ejemplo,  $R$  cuadrado). La regresión gradual y el análisis de clúster se está convirtiendo en el método más usado para complementar los tradicionales análisis del valor  $p$ . Segundo, en el análisis de grandes volúmenes de datos, se ha presentado un cambio: ahora en lugar de enfocarse principalmente en agregados o promedios, se enfoca también en valores atípicos,

debido a que éstos muchas veces revelan (predicen) innovaciones, tendencias, disrupciones y revoluciones críticas en el horizonte. En esencia, saber más sobre "quién no es su cliente y por qué" podría ser tan (o más) importante que saber más de su cliente. El mapeo perceptual y escalamiento multidimensional ahora son más utilizados para explorar los patrones atípicos. Para 2018, se espera que el software de analítica de datos globales alcance los \$21,700 millones, un incremento de 64 por ciento con respecto a 2012. Las empresas líderes proveedoras de este software son IBM, SAP, Oracle, Microsoft, Qlik Technologies, Tibco Software y Tableau Software.

*Fuente:* Basado en G. George, M. Haas y A. Pentland, "Big Data and Management", *Academy of Management Journal* 52, núm. 2 (abril de 2014): 321-326. Consulte también P. Barlas, "Data Analytics Gets in the Sports Game", *Investor's Business Daily*, 11 de julio de 2014, A1.

La Cápsula de investigación académica 4-2 revela las tendencias clave en el análisis de grandes volúmenes de datos.

### Auditoría de los sistemas de información administrativa

Las siguientes son preguntas que deben formularse al realizar esta auditoría:

1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?
2. ¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?
4. ¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?
5. ¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de utilizar?
8. ¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?
9. ¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?

### Análisis de la cadena de valor (ACV)

De acuerdo con Porter, la mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una *cadena de valor*, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.<sup>31</sup> Todas las empresas de una industria específica cuentan con una cadena de valor similar, la cual cuenta con actividades como la obtención de materia prima, el diseño de productos, la construcción de instalaciones, los acuerdos de cooperación y servicio al cliente. Una empresa será rentable mientras los ingresos totales superen los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio. Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores.

El **análisis de la cadena de valor (ACV)** se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El proceso del ACV permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en comparación con sus competidores y con sus propios datos a lo largo del tiempo.

Es necesaria una buena dosis de sentido común al realizar el ACV, porque dada la complejidad de las interacciones, cada elemento que conforma la cadena de valor puede tener repercusiones negativas o positivas

sobre los otros. Por ejemplo, un servicio excepcional al cliente, que puede llegar a ser muy caro, reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Las diferencias en costos y precios entre empresas rivales pueden tener su origen en actividades realizadas por los proveedores, distribuidores, acreedores o incluso de los accionistas. El paso inicial para implementar el ACV es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el analista intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Por último, el analista transforma los datos de los costos en información, tras identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos, que pudieran generar una ventaja o desventaja competitiva. Un ACV fortalece la visión basada en recursos, es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuentes de competencias distintivas.

Cuando un competidor importante o un nuevo participante en el mercado ofrece productos o servicios a precios muy bajos, es porque esa empresa tiene costos significativamente menores en su cadena de valor, o quizá se deba a un intento desesperado por obtener ventas o participación de mercado. Por ello, el análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar si sus precios y costos son competitivos. Un ejemplo de cadena de valor se presenta en la figura 4-7. Existe más de un centenar de actividades creadoras de valor, que están asociadas con el negocio de producir y comercializar un producto o servicio, y cada una de ellas puede representar una ventaja o desventaja competitiva para la empresa. Los costos combinados de las diferentes actividades en la cadena de valor de una empresa determinan el costo en el que incurre al hacer negocios. Las empresas deben determinar dónde residen las ventajas y desventajas en cuanto al costo en su cadena de valor *en relación con* las cadenas de valor de las empresas rivales.

Las cadenas de valor difieren enormemente entre industrias y empresas. Mientras que una empresa de productos de papel, como Stone Container, incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática como Hewlett-Packard incluiría la programación, periféricos, software, hardware y *laptops*. Un motel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, página web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas las empresas deben emplear el análisis de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una competencia distintiva. Una **competencia central** es una actividad de la cadena de valor (ACV) que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama *competencia distintiva*. La figura 4-8 ilustra este proceso.

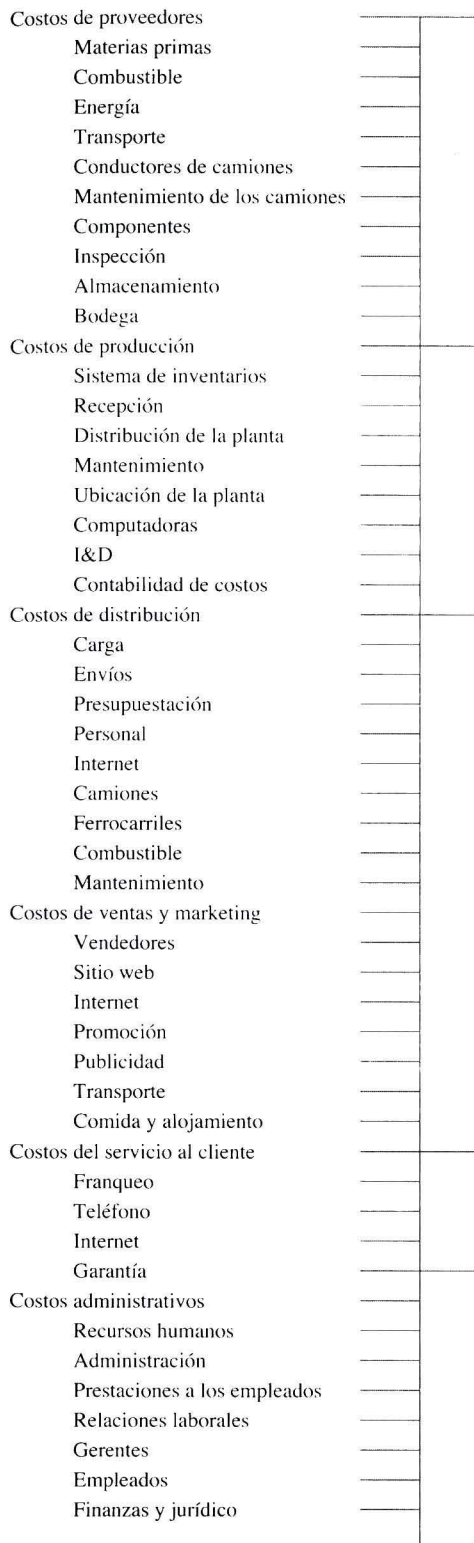
Cada vez más empresas emplean el ACV para obtener y conservar una ventaja competitiva y para lograr una extraordinaria eficiencia y efectividad a lo largo de las diferentes partes de la cadena de valor. Por ejemplo, Walmart ha creado poderosas ventajas de valor al enfocarse en un control de inventarios excepcionalmente meticuloso y comprar productos en grandes volúmenes. Por su parte, las empresas informáticas compiten agresivamente en el extremo de la distribución de la cadena de valor. Por supuesto, la competitividad en el precio es un elemento clave de la eficacia tanto de los distribuidores al por mayor como de las empresas informáticas.

## Benchmarking

El **benchmarking** es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer su éxito en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de imitar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para mejorar su competitividad, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

Recientemente a Global Benchmarking Network, una red de centros de benchmarking que representa a 22 países, le fue encomendada una encuesta sobre benchmarking. La respondieron más de 450 organizaciones de más de 40 países. A continuación dos resultados importantes :

1. Entre 20 herramientas de mejora, las declaraciones de la misión y la visión, junto con las encuestas a los clientes, fueron las más utilizadas (77 por ciento de las organizaciones), seguidas por el análisis FODA (72 por ciento) y el benchmarking informal (68 por ciento). El benchmarking de desempeño fue utilizado por 49 por ciento y el benchmarking de mejores prácticas por 39 por ciento de los encuestados.
2. Las herramientas con mayor probabilidad de aumentar su popularidad en los próximos tres años son el benchmarking de desempeño, el benchmarking informal, el análisis FODA y el benchmarking de mejores prácticas. Más de 60 por ciento de las organizaciones que no están utilizando estas herramientas indicaron que es probable que las utilicen en los próximos tres años.<sup>32</sup>

**FIGURA 4-7**

**Ejemplo de una cadena de valor para una empresa manufacturera típica**

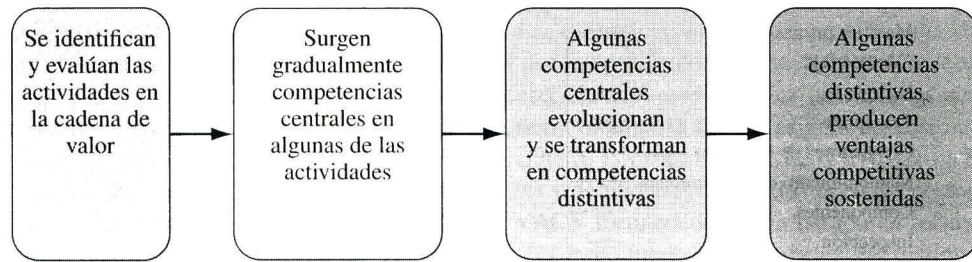


FIGURA 4-8

### Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, entre las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking figuran los informes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas empresas rivales comparten datos de benchmarking. Sin embargo, International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices que garantizan que no surjan restricciones a la competencia o a la fijación de precios, fraudes, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las empresas participantes.

## Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La **matriz de evaluación de factores internos (EFI)** es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras en sí. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming "Confiamos en Dios. Los demás, ocúpense de los datos". Incluya factores *susceptibles de implementación* que puedan dar una mejor idea en relación con las estrategias pretendidas. Por ejemplo, el factor "Nuestra razón de la prueba del ácido es 2.1 frente al promedio de la industria de 1.8" no es susceptible de implementarse, mientras que el factor "El ROI de nuestra división de chocolates aumentó de 8 a 15 por ciento en Sudamérica" sí lo es. También sea tan *divisional* como pueda, pues muchas veces los datos consolidados no son tan reveladores o útiles para decidir entre las diferentes estrategias como los datos subyacentes por segmento o por división.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una calificación a cada entrada. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda tanto como perjudica a Playboy Enterprises; el logotipo atrae compradores a la revista *Playboy*, pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados. Al establecer factores, sea lo más cuantitativo que pueda. Utilice cantidades monetarias, porcentajes, cifras y razones tanto como sea posible.

En la tabla 4-8 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para una tienda de cómputo de ventas al menudeo. Observe que los dos factores de éxito más importantes en el negocio de tiendas de informática son “ingresos de reparaciones/servicio en la tienda” y “moral de los empleados”. Observe también que la tienda tiene los mejores resultados en “cantidad promedio de compra por cliente” y en “soporte técnico dentro de la tienda”. La tienda está teniendo problemas importantes con su alfombra, baño, pintura y procedimientos de cobro al cliente. Por último, observe que la matriz contiene una gran cantidad de datos cuantitativos y evita las declaraciones vagas, lo cual es excelente. En general, esta tienda recibe una puntuación ponderada total de 2.5, la cual, en una escala de 1 a 4, se encuentra exactamente a la mitad/en el promedio, lo que indica que, en definitiva, es posible mejorar las operaciones, estrategias, políticas y procedimientos en la tienda.

La matriz EFI proporciona información importante para la formulación de estrategias. Por ejemplo, probablemente esta tienda de informática desee contratar a otro cajero y arreglar sus problemas de alfombra, pintura y baños. Asimismo, la tienda puede pensar en aumentar la publicidad para sus servicios y reparaciones, ya que ésta constituye un factor de éxito realmente importante (valor de 0.15) para este negocio.

En la tabla 4-9 se presenta una matriz EFI real para Forjas Taurus S.A. Con sede en Porto Alegre, Brasil, Taurus fabrica y vende revólveres, metralletas, rifles, municiones para uso militar o civil, chalecos a prueba de balas, cascos de motociclistas, etcétera. Observe que la puntuación ponderada de 2.53 está apenas por encima

**TABLA 4-8** Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos para una tienda de cómputo

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7.	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128.	0.07	4	0.28
3. La motivación de los empleados es excelente.	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas.	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%.	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentaron 16%.	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario.	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos disminuyó a 34%.	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%.	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%.	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34.	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse.	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación.	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de compañías disminuyeron 8%.	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web.	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días.	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar para pagar en las cajas	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.50</b>

**TABLA 4-9 Matriz EFI real de Forjas Taurus S.A.**

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1. Taurus ofrece precios bajos y armas pequeñas en Estados Unidos.	0.09	4	0.36
2. Taurus tuvo un incremento de 15.7% en ingresos netos.	0.07	4	0.28
3. Taurus tiene una participación de mercado de 51% en la industria de cascos para motociclistas en Brasil.	0.06	3	0.18
4. Taurus ha reducido el porcentaje de ventas dedicado a impuestos sobre la renta de 3.11% a 2.82%.	0.06	3	0.18
5. Taurus produce una diversa gama de productos en diferentes mercados.	0.05	3	0.15
6. Taurus es un proveedor calificado de productos para las fuerzas armadas de Brasil.	0.05	4	0.20
7. Taurus y el fabricante de municiones, Companhia Brasileira de Cartuchos dominan la pequeña industria de armas de Brasil.	0.04	4	0.16
8. Taurus ofrece armas para el ejército, estado y policía civil de Brasil.	0.03	4	0.12
9. Taurus goza de un buen reconocimiento de marca dentro de Estados Unidos.	0.03	4	0.12
10. La motivación de los empleados de Taurus es buena.	0.02	4	0.08
<b>Debilidades</b>			
1. El EBIT ajustado bajó 23%.	0.08	1	0.08
2. Los ingresos totales en el mercado nacional son de 10.5%.	0.08	2	0.16
3. El margen bruto disminuyó de 38.1% a 29.9%.	0.07	1	0.07
4. El precio de las acciones de Taurus se desplomó a menos de 1.0	0.07	1	0.07
5. Los ingresos de los productos en el segmento de plásticos y metalurgia, excluyendo los cascos, es de 7%.	0.04	2	0.08
6. Taurus tiene poca presencia en Asia y Europa.	0.04	2	0.08
7. Taurus tiene una reputación de mal servicio al cliente.	0.04	2	0.08
8. Taurus tuvo un incremento reciente de 23.6% en gastos operativos.	0.03	1	0.03
9. Taurus reportó pérdidas de ingreso neto por más de \$32 millones.	0.03	1	0.03
10. Taurus tiene un control de calidad deficiente: en Brasil, un revólver Taurus se disparó sin habersele jalado el gatillo	0.02	1	0.02
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.53</b>

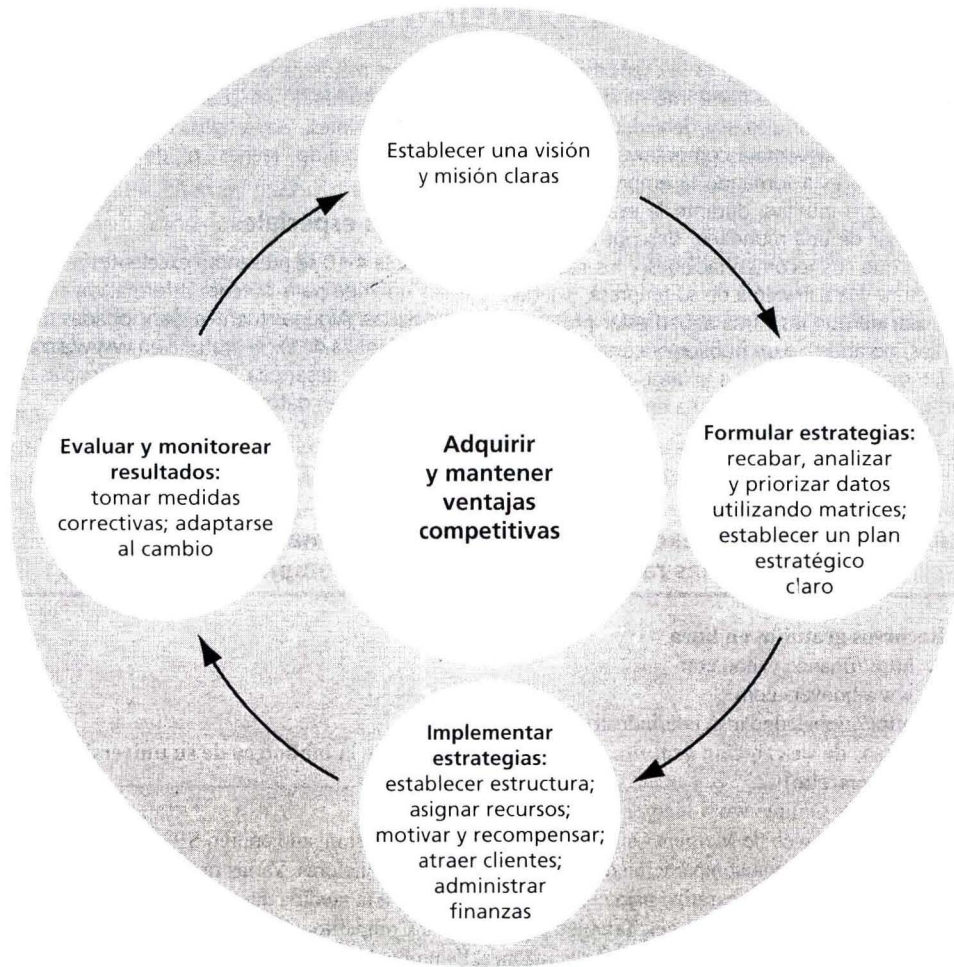
del promedio de 2.50. Observe también que el factor más importante en la industria (valor de = 0.09) es el precio, y Taurus hace un excelente trabajo vendiendo armas de bajo precio (calificación = 4).

En empresas multidivisionales, cada división autónoma o unidad estratégica de negocio debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa. Al desarrollar una matriz EFI corporativa, procure ser tan divisional como sea posible. No permita que más del 30 por ciento de los factores clave sean razones financieras ya que éstas suelen depender de muchos otros factores; por esta razón es difícil identificar qué estrategias se deben considerar con base en las razones financieras. Por ejemplo, una empresa no podría saber si vender en Brasil o en Sudáfrica para aprovechar una razón ROI alta.

## IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS

La figura 4-9 indica que para obtener y mantener ventajas competitivas, una empresa debe formular estrategias que aprovechen las fortalezas internas en todos sus productos, servicios y regiones, y mejorar continuamente sus debilidades internas. Esto debe hacerse de una manera rentable, a pesar de que probablemente se requieran grandes erogaciones de capital financiero y humano para perseguir las diferentes estrategias elegidas como las mejores. Por tanto, los compromisos de largo plazo suelen acompañar al plan estratégico. El análisis de punto de equilibrio, el análisis de la cadena de valor y la matriz EFI son herramientas de

planeación estratégica especialmente útiles para formular estrategias, en especial cuando se realiza una evaluación interna. Aunada a la visión/misión y la auditoría externa, la auditoría interna debe realizarse de manera metódica y cuidadosa debido a que la supervivencia de la empresa podría depender de la creación de un excelente plan estratégico. Los estrategias deben seguir las directrices presentadas en este capítulo y a lo largo del libro como un apoyo para asegurarse de que su empresa esté en el camino correcto, por las razones correctas, esté recompensando a las personas correctas, por hacer lo correcto, en los lugares correctos.

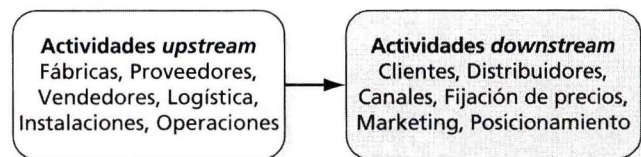


**FIGURA 4-9**  
**Cómo obtener y mantener ventajas competitivas**

**Actividades *upstream* comparadas con actividades *downstream***

La principal forma de obtener y mantener ventajas competitivas para la mayoría de las empresas es acercándose a las actividades *downstream*. Las investigaciones recientes de Dawar revelan que en la mayoría de las industrias modernas, las actividades *upstream* —como la administración de la cadena de suministro, la producción y la logística— están convirtiéndose en mercancías y otras empresas las están subcontratando, en tanto que las actividades *downstream*, relacionadas con la conducta del consumidor, se están convirtiendo en el medio principal para obtener y mantener una ventaja competitiva.<sup>33</sup> Dawar informa que las fuentes de ventaja competitiva están alejándose de los procesos de producción dentro de la empresa para acercarse a los clientes y mercados fuera de ella. Cada vez es más frecuente que las empresas aumenten su ventaja competitiva a través de influir el comportamiento de los clientes en el punto de compra, en lugar de utilizar grupos de enfoque, encuestas y medios sociales para determinar lo que los clientes desean. Uno de los primeros atisbos de este cambio se presentó hace algunos años cuando

preguntaron a Steve Jobs de Apple cuánta investigación de mercados había requerido para el iPad. Jobs respondió “Ninguna. No es el trabajo de los consumidores saber lo que quieren”. Las actividades que atraen a los clientes haciéndoles más fácil, convincente y conveniente comprar los productos y servicios de una empresa, están ocasionando que las empresas obtengan ventajas competitivas sostenidas mucho más que alterando los mecanismos internos. La figura 4-10 ilustra este cambio de fuente de ventaja competitiva en la mayoría de las industrias.



**FIGURA 4-10**  
**El cambio de la fuente de ventaja competitiva**

## IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES

Obtener y mantener una ventaja competitiva es la esencia o el propósito de la planeación estratégica. En la parte interna de su análisis de caso, enfatice cómo y qué fortalezas y debilidades internas pueden utilizarse tanto para ganar ventaja competitiva como para mermarla, según el rumbo que está tomando la empresa. Adopte una actitud innovadora, vivaz e intuitiva durante la evaluación interna de su proyecto en lugar de una mundana, descriptiva y vaga. Enfóquese en la forma en que sus recomendaciones y los recursos, las capacidades, la estructura y la estrategia de su empresa, pueden llevarla a prosperar. A pesar de que las cifras deben estar presentes y ser precisas y razonables, no aburra a un público o a una clase con demasiados números. De manera periódica, a lo largo de su presentación, haga recomendaciones y explique la forma en la que su plan

de acción mejorará las debilidades de la empresa y capitalizará las fortalezas tomando en cuenta los movimientos que se esperan de sus competidores. Mantenga la atención, el interés y el suspenso de su público, en vez de "leerles" o "definirles" las razones.

### Recursos especiales

En la tabla 4-10 se presentan excelentes recursos y suscripciones gratuitos en línea para obtener información financiera sobre empresas e industrias. Algunas fuentes mencionadas ofrecen razones financieras. La plantilla de Excel gratuita en [www.strategyclub.com](http://www.strategyclub.com) calcula las razones y desarrolla líneas de tendencias, una vez que los estudiantes ingresan datos relevantes.

**TABLA 4-10 Sitios web excelentes para obtener información (incluidas las razones financieras) sobre empresas e industrias**

#### 1. Recursos gratuitos en línea

- a. <http://finance.yahoo.com>
- b. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
- c. <http://globaledge.msu.edu/industries>

#### 2. Recursos de suscripción gratuita en línea (probablemente la biblioteca de su universidad ya esté suscrita)

- a. Mergent Online: [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com)  
En el sitio web de Mergent Online, busque empresas con el mismo código SIC o NAICS, y después cree una comparación del reporte de razones financieras. Varias razones se pueden usar como criterio comparativo para crear un reporte hecho a la medida que puede exportarse a un formato de Microsoft Excel. También puede utilizar Competitors Tab en Mergent para elaborar una lista de empresas y comparar sus razones. Es probable que la biblioteca de su escuela esté suscrita a este servicio.
- b. Factiva: <http://new.dowjones.com/products/factiva/>  
En el sitio web de Factiva, primero utilice la pestaña Companies & Markets para obtener las razones de la empresa en relación con los promedios de la industria. Es probable que la biblioteca de su escuela ya esté suscrita a este servicio.
- c. S&P NetAdvantage: [http://www.standarandpoors.com/products-services/industry\\_surveys/en/us](http://www.standarandpoors.com/products-services/industry_surveys/en/us)  
En el sitio web de S&P NetAdvantage, las razones de la empresa y la industria se ofrecen en dos secciones de la base de datos: 1) la sección Compusat Excel Analytics de la página informativa de una empresa en particular y 2) en los datos de S&P Industry Surveys. Es probable que la biblioteca de su escuela ya esté suscrita a este servicio.
- d. Onesource: [www.avenion.com/OneSource](http://www.avenion.com/OneSource)  
Onesource es una buena fuente de información sobre razones financieras. Busque alguna empresa en especial y después pulse el vínculo en "Ratio Comparisons" en la parte izquierda de la página informativa sobre la empresa. Los datos en Onesource compararán a su empresa con las de la industria, el sector y el mercado bursátil como un todo.
- e. Yahoo Industry Center: <http://biz.yahoo.com/ic/>  
The Yahoo Industry Center es un excelente recurso gratuito que le permite buscar industrias por calificaciones de desempeño, como ROE, la razón P/E, capitalización bursátil, cambio de precios, margen de utilidades, valor contable-precio, deuda de largo plazo, y más.

#### 3. Libros de consulta de razones financieras en la mayoría de las bibliotecas

- a. Robert Morris Associate, *Annual Statement Studies*: Fuente excelente de información sobre razones financieras.
- b. Dun & Bradstreet, *Industry Norms & Key Business Ratios*: Una excelente fuente de información sobre razones financieras.

*Fuente:* Basado en varias fuentes.

## Resumen del capítulo

Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información administrativa representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios y la fuente de sus ventajas competitivas. Una auditoría de administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas empresas prefieren ser evaluadas tan sólo por su desempeño en el saldo final; sin embargo, es esencial que los estrategas identifiquen y evalúen las fortalezas y debilidades internas para formular y elegir de manera efectiva entre varias estrategias alternativas. La matriz de evaluación de factor interno, aunado a la matriz de perfil competitivo, la matriz de evaluación de factor externo, y declaraciones de visión y misión claras ofrecen la información básica necesaria para formular estrategias competitivas. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI, así como las declaraciones de visión y misión claras, brindan la información fundamental necesaria para formular con éxito estrategias competitivas. El proceso de una auditoría interna representa una oportunidad para que los gerentes y empleados de toda la organización participen en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso puede motivarlos y movilizarlos.

Comprender los factores tanto internos como externos, y las relaciones entre ellos (ver el análisis FODA del capítulo 6) es la clave de una formulación de estrategias eficaces. Debido a que los factores internos y externos cambian de manera continua, los estrategas buscan identificar y aprovechar los cambios positivos y amortiguar los negativos en un esfuerzo continuo por obtener y mantener una ventaja competitiva para su empresa. Esta es la esencia y reto de la administración estratégica, y en ocasiones la supervivencia de la empresa depende de ellos.

## Términos y conceptos clave

- actividades *downstream* (p. 119)
- actividades *upstream* (p. 119)
- administración de personal (p. 98)
- administración de recursos humanos (RH) (p. 98)
- análisis costo-beneficio (p. 102)
- análisis de la cadena de valor (ACV) (p. 113)
- análisis de razones financieras (p. 103)
- análisis del cliente (p. 100)
- auditoría interna (p. 92)
- benchmarking (p. 114)
- competencia central (p. 114)
- competencias distintivas (p. 92)
- control (p. 99)
- costos fijos (CF) (p. 107)
- costos variables (CV) (p. 108)
- cultura organizacional (p. 94)
- decisión de financiamiento (p. 104)
- decisión de inversión (p. 104)
- decisiones sobre dividendos (p. 104)
- distribución (p. 102)
- fijación de precios (p. 101)
- función de producción y operaciones (p. 109)
- funciones de administración (p. 96)
- funciones de finanzas y contabilidad (p. 103)
- funciones de marketing (p. 100)
- indicadores empíricos (p. 93)
- investigación de marketing (p. 102)
- investigación y desarrollo (I&D) (p. 111)
- máquinas colaborativas (p. 110)
- marketing de prueba (p. 101)
- matriz de evaluación de factores internos (EFI) (p. 116)
- motivación (p. 98)
- organización (p. 97)
- planeación (p. 96)
- planeación de productos y servicios (p. 101)
- presupuestación de capital (p. 104)
- productos culturales (p. 94)
- punto de equilibrio (PE) (p. 107)
- razones de actividad (p. 106)
- razones de apalancamiento (p. 106)
- razones de crecimiento (p. 106)
- razones de liquidez (p. 106)
- razones de rentabilidad (p. 106)
- sinergia (p. 97)
- sistemas de información administrativa (MIS) (p. 112)
- utilización de la capacidad (p. 109)
- venta (p. 100)
- visión basada en recursos (VBR) (p. 93)

## Temas para repaso y debate

- 4-1. El principal medio para obtener y mantener ventajas competitivas para la mayoría de las empresas es cambiar a las actividades *downstream*. Explique y debata este enunciado.
- 4-2. Al analizar grandes volúmenes de datos, existe un cambio de enfocarse principalmente en los agregados o promedios a también enfocarse en los datos atípicos, debido a que estos suelen revelar (predecir) innovaciones críticas, tendencias, disrupciones y revoluciones en el horizonte. Explique y debata este enunciado.
- 4-3. ¿Cuáles son algunas de las limitaciones del análisis de razones financieras?
- 4-4. ¿La teoría VBR determina objetivos de diversificación? Explique y debata.
- 4-5. Verdadero o falso: Investigaciones recientes revelan que los métodos de marketing más eficaces para las empresas con menos de 500 empleados es el sitio web de la empresa (50 por ciento). Explique.
- 4-6. ¿Qué son las máquinas colaborativas?
- 4-7. Identifique algunos recursos en línea excelentes para encontrar información sobre razones financieras.
- 4-8. El marketing se está volviendo mucho más técnico, así como las tareas y responsabilidades de los directores de marketing (CMO). Mencione 4 ejemplos de los aspectos técnicos del marketing cada vez más frecuentes.
- 4-9. ¿Es buena una tasa de 50 por ciento para la utilización de la capacidad? ¿Por qué?
- 4-10. Si Netflix aumenta sus gastos de publicidad el 30 por ciento en tanto que mantiene sus precios y costos variables sin cambio, ¿eso significa que el punto de equilibrio de la empresa aumentará 30 por ciento? Muestre este cálculo para una empresa hipotética.
- 4-11. ¿Cuáles son las limitaciones de un análisis de punto de equilibrio?
- 4-12. En el ejemplo de la guardería infantil Joy's Day Care en este capítulo, ¿cómo afectaría un gasto anual en publicidad de \$1,000 al punto de equilibrio del negocio?
- 4-13. Explique el análisis costo-beneficio.
- 4-14. Explique por qué "comunicación" puede ser la palabra más importante en la administración. ¿Cuál considera que sea la palabra más importante en marketing? ¿En finanzas? ¿En contabilidad?
- 4-15. Analice cómo ha cambiado la naturaleza de los anuncios en los últimos años.
- 4-16. Explique por qué es mejor que no más de 30 por ciento de los factores de una matriz EFI sean razones financieras.
- 4-17. Mencione tres empresas que le sean familiares y mencione una competencia distintiva de cada una.
- 4-18. Proporcione algunas razones clave por las que priorizar las fortalezas y debilidades es de vital importancia.
- 4-19. ¿Por qué puede ser más fácil en una evaluación interna desarrollar una lista de 80 fortalezas/debilidades que decidir cuáles son las 20 más importantes para utilizarlas en la formulación de estrategias?
- 4-20. Piense en una organización que le sea familiar. Mencione tres recursos de dicha entidad que sean indicadores empíricos.
- 4-21. Piense en una organización que le sea familiar. Califique su cultura organizacional con base en las 15 dimensiones mencionadas en la tabla 4-2.
- 4-22. Si usted y un socio fueran a visitar un país extranjero al que nunca han ido, ¿cuánto planificarían? ¿Qué beneficios esperaría obtener de ello?
- 4-23. ¿Por qué cree usted que, a pesar de que la planeación es considerada como la base de la administración, a menudo es la tarea que los gerentes descuidan más?
- 4-24. ¿Es usted más organizado que la persona sentada junto a usted en su clase? De no ser así, ¿qué problemas podría representar esto en términos de su desempeño y lugar en la clase? ¿Qué tan análoga es esta situación con la de empresas rivales?
- 4-25. Escriba las tres formas en las que las razones financieras deben compararse/utilizarse. ¿Cuál de las tres comparaciones cree usted que es más importante? ¿Por qué?
- 4-26. Explique la forma en la que las actividades de la cadena de valor pueden convertirse primero, en competencias centrales y, finalmente, en competencias distintivas. Dé un ejemplo para una organización con la que esté familiarizado.
- 4-27. En una matriz EFI, ¿qué tan provechoso sería enumerar sus fortalezas y luego sus debilidades en orden de "ponderación" ascendente? ¿Por qué?
- 4-28. En una matriz EFI, un crítico puede decir que no existe una diferencia significativa entre una "ponderación" de 0.08 y una de 0.06. ¿Cómo respondería a esto?
- 4-29. ¿Por qué tantas empresas están reduciendo sus pagos de dividendos?
- 4-30. Cuando alguien dice que los dividendos están doblemente gravados, ¿a qué se refiere?
- 4-31. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar una disminución en los costos de mano de obra.
- 4-32. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar un aumento en los gastos de publicidad.
- 4-33. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar el cierre de tiendas.
- 4-34. Elabore una gráfica de punto de equilibrio para ilustrar la reducción de precios.
- 4-35. Explique las razones por las cuales priorizar la importancia relativa de las fortalezas y debilidades en una matriz EFI es una actividad importante en la administración estratégica.
- 4-36. ¿De qué manera el hecho de delegar la autoridad contribuye a una administración estratégica efectiva?
- 4-37. ¿Cuál de las tres funciones fundamentales de finanzas y contabilidad cree usted que es más importante en una pequeña empresa de fabricación de productos electrónicos? Justifique su punto de vista.
- 4-38. Explique cómo motivaría a los gerentes y empleados para implementar una nueva estrategia importante.
- 4-39. ¿Por qué piensa que los gerentes de producción y operaciones no suelen involucrarse directamente en las actividades de formulación de estrategias? ¿Por qué esto puede ser una importante debilidad organizacional?

- 4-40.** Mencione dos ejemplos de las fortalezas de la administración de personal y dos ejemplos de las debilidades de esta misma área, en una organización que le resulte familiar.
- 4-41.** Defina, compare y contraste las ponderaciones con las calificaciones en una matriz EFE contra una matriz EFI.
- 4-42.** Si una empresa tiene una deuda de cero en su estructura de capital, ¿siempre será una fortaleza organizacional? ¿Por qué sí y por qué no?
- 4-43.** Después de realizar una auditoría interna, una empresa descubre un total de 100 fortalezas y 100 amenazas. ¿Qué procedimientos podrían usarse para determinar las más importantes? ¿Por qué es importante reducir el número total de factores clave?
- 4-44.** ¿Por qué cree que los productos culturales afectan todas las funciones de una empresa?
- 4-45.** Considera que los productos culturales afectan más a la formulación, implementación o evaluación de estrategias? ¿Por qué?
- 4-46.** Explique la diferencia entre datos e información en términos de utilidad para los estrategas.
- 4-47.** ¿Cuáles son las características más importantes de un sistema de información administrativa eficaz?
- 4-48.** ¿Está de acuerdo o no con que los teóricos de la visión basada en recursos en que los recursos internos son más importantes para una empresa que los factores externos para alcanzar y mantener una ventaja competitiva? Explique su postura y la de los teóricos.
- 4-49.** Defina y analice los indicadores empíricos.
- 4-50.** Defina y explique el análisis de la cadena de valor.
- 4-51.** Mencione cinco razones financieras que pueda usar su universidad para monitorear sus operaciones.
- 4-52.** Explique el benchmarking.

## EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

### EJERCICIO 4A

#### Aplicar el análisis de punto de equilibrio

##### Propósito

El análisis de punto de equilibrio es una de las herramientas analíticas en la administración más simples y menos utilizadas. Ofrece una visión dinámica de las relaciones entre ventas, costos y ganancias. Un mejor entendimiento del análisis de punto de equilibrio puede ayudar a una empresa a formular e implementar estrategias de manera más eficaz. Este ejercicio le mostrará cómo calcular matemáticamente puntos de equilibrio.

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es  $PE = CFT/P - CV$ . En otras palabras, la cantidad (C), o unidades de producto que necesitan venderse para que una empresa alcance el punto de equilibrio, es igual a los costos fijos totales divididos entre (precio por unidad – costos variables por unidad).

##### Instrucciones

- Paso 1** Digamos que una empresa aeronáutica tiene costos fijos de \$100 millones y costos variables por unidad de \$2 millones. Los aviones se venden en \$3 millones cada uno. ¿Cuál es el punto de equilibrio de la empresa en términos del número de aviones que necesitan vender para alcanzar el punto de equilibrio?
- Paso 2** Si la empresa aeronáutica desea obtener ganancias por \$99 millones al año, ¿cuántos aviones tiene que vender?
- Paso 3** Si la empresa puede vender 200 aviones en un año, ¿de cuánto serán sus ganancias anuales?

### EJERCICIO 4B

#### Comparar a Netflix con Redbox

##### Propósito

Presentada al principio de este capítulo, Netflix y su rival Redbox dependen casi exclusivamente de su sitio web para hacer negocios. Por tanto, es evidente lo esencial que es en esta industria contar con el sitio web más eficiente, efectivo y fácil de usar posible. Este ejercicio le da la oportunidad de practicar cómo identificar las fortalezas y debilidades clave para las dos empresas rivales.

##### Instrucciones

- Paso 1** Visite los sitios web de Netflix y Redbox y estudie sus funciones, precios, facilidad de navegación, facilidad de uso y presentación general.
- Paso 2** ¿Cuál de los sitios web de las dos empresas revela de manera más eficaz “las mejores películas” de la semana?, ¿cuáles son las mejores películas rentadas esta semana?
- Paso 3** Prepare un análisis y reporte para el gerente del sitio web de Netflix donde indique cómo puede mejorar el desempeño de su empresa mejorando su sitio web.

**EJERCICIO 4C****Realizar un análisis de razones financieras para Hershey Company****Propósito**

El análisis de razones financieras es una de las mejores técnicas para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas. Los inversionistas potenciales y los accionistas actuales estudian a detalle las razones financieras de las empresas, y realizan minuciosas comparaciones entre los promedios industriales y periodos anteriores. Los análisis de razones financieras constituyen una información vital para el desarrollo de una matriz EFI.

**Instrucciones**

**Paso 1** Utilizando los recursos mencionados en la tabla 4-10, encuentre tantas razones financieras de Hershey como sea posible. Anote sus fuentes. Reporte su investigación ante sus compañeros de clase y su profesor.

**EJERCICIO 4D****Construir una matriz EFI para Hershey Company****Propósito**

Este ejercicio le brindará la experiencia para desarrollar una matriz EFI. Las tareas de identificar y priorizar los factores que se van a incluir en una matriz EFI fomentan la comunicación entre los gerentes funcionales y los divisionales. Preparar una matriz EFI permite que los gerentes de recursos humanos, marketing, producción y operaciones, finanzas y contabilidad, I&D y de sistemas de información administrativa expresen sus inquietudes y pensamientos relacionados con las condiciones del negocio de la empresa. Esto genera un mejor entendimiento colectivo del negocio.

**Instrucciones**

**Paso 1** Reúnase con otras dos personas para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para Hershey Company. Utilicen la información del ejercicio 1B de la página 35.

**Paso 2** Comparen la matriz EFI de su equipo con las de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.

**Paso 3** ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Hershey sacar provecho de sus fortalezas principales? ¿Cuáles estrategias creen que permitirían a Hershey superar sus debilidades principales?

**EJERCICIO 4E****Construir una matriz EFI para mi universidad****Propósito**

Este ejercicio le da la oportunidad de evaluar las fortalezas y debilidades principales de su universidad. Como se aclarará en el próximo capítulo, las estrategias de una organización se basan en gran medida en los esfuerzos que se realicen para capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

**Instrucciones**

**Paso 1** Reúnase con otras dos personas de su clase para formar un equipo de tres. Desarrollen en equipo una matriz EFI para su universidad. Pueden usar las fortalezas y debilidades que se determinaron en el ejercicio 1D en la página 36.

**Paso 2** ¿Cuál fue la puntuación ponderada total de su equipo?

**Paso 3** Compare la matriz EFI de su equipo con las matrices EFI de los otros equipos. Analicen todas las diferencias importantes.

**Paso 4** ¿Qué estrategias creen que permitirían a su universidad capitalizar sus principales fortalezas? ¿Qué estrategias consideran que permitirían a su universidad minimizar sus principales debilidades?

**EJERCICIO 4F****Aplicar la teoría de la visión basada en recursos (VBR)****Propósito**

Este ejercicio revela cómo puede una empresa utilizar la teoría VBR para identificar, obtener y mantener ventajas competitivas.

**Instrucciones**

**Paso 1** Desarrolle una matriz de “Recursos” por “Indicadores empíricos”. Coloque del lado izquierdo 10 recursos clave de una empresa con la que esté familiarizado. En la parte superior coloque estos tres indicadores empíricos: Raro, Inimitable e Insustituible. En la parte inferior y en el extremo derecho de su matriz, agregue un renglón y una columna para anotar “Valores sumados totales”.

Paso 2

Dentro de su matriz, califique cada recurso en cada indicador en una escala del 1 al 5, donde 1 es excepcionalmente bajo y 5 es excepcionalmente alto, en términos de si el recurso es raro, Inimitable e insustituible.

Paso 3

Sume los renglones y las columnas para determinar el grado al que cada recurso e indicador empírico está siendo utilizado de manera eficaz.

Paso 4

Analice las implicaciones de su análisis.

## MINICASO DE BUFFALO WILD WINGS, INC. (BWLD)

### ¿CUÁL ES EL SOBRESALIENTE TRABAJO QUE REALIZAN DE MANERA CONJUNTA LOS EJECUTIVOS DE ADMINISTRACIÓN, MARKETING Y FINANZAS?

Una respuesta a estas preguntas es que trabajan para Buffalo Wild Wings (BWW). Fundada en 1982 y con sede corporativa en Minneapolis, Minnesota, BWW es un propietario, operador y franquiciante en rápido crecimiento de restaurantes que venden las alitas de pollo estilo Buffalo y Nueva York, entre otras cosas. El menú ofrece 21 salsas y aderezos emblemáticos con sensaciones de sabor que van desde BBQ dulce hasta Blazin'. Cada restaurante presenta un extenso sistema multimedia para observar los eventos deportivos favoritos. La empresa ha recibido cientos de premios como el de las mejores alitas y el mejor bar deportivo en todo el país. Existen más de 1,100 establecimientos Buffalo Wild Wings distribuidos en Estados Unidos, Canadá y México.

Recientemente, los ejecutivos de administración, marketing y finanzas celebraron la temporada de fútbol colegial patrocinando la inauguración del BWW Citrus Bowl en el día de Año Nuevo. La empresa lanzó el reto de un millón de dólares llamado "Million Dollar Bowl Pick 'Em Challenge", en el que, del 8 al 19 de diciembre, los comensales podían visitar la plataforma de juegos GameBreak en los restaurantes BWW y en sus dispositivos móviles y computadoras de escritorio, y elegir a los ganadores de los 39 partidos del Tazón de fútbol colegial; el o la participante con el mayor número de aciertos ganaría \$1,000,000, pero si no hay ganador, el que más aciertos obtenga ganaría \$10,000. También, como una promoción, los clientes podían acceder a la aplicación GameBreak y participar en un juego llamado "Gametime Pick 'Em". Este juego les pedía a los aficionados predecir el ganador de cualquier juego del Tazón para tener la oportunidad de ganar paquetes de premios, que incluían una tarjeta de regalo con valor de \$125 para gastar en BWW y mercancía adicional de Dr Pepper.

Durante el reciente BWW Citrus Bowl, cuando los Tigres de Missouri jugaron el Minnesota Golden Gophers, miles de aficionados hicieron de Buffalo Wild Wings su cuartel general para apostar y disfrutar el juego con deliciosas alitas, bebidas frías y una competencia GameBreak en vivo y durante todo el día en el restaurante. Los comensales compitieron para juntar la mayoría de puntos en GameBreak Live, donde podían ganar puntos triples durante el BWW Citrus Bowl (de la 1 pm a las 4 pm TE). El comensal que ganara la mayoría de puntos ese día ganaba un viaje para cuatro personas al BWW Citrus Bowl de 2016, mientras que los participantes que quedaron en los lugares del 2 hasta el 75 recibieron una tarjeta de regalo por \$50.

Buffalo Wild Wings ha tenido una importante presencia de marca durante el juego; por ejemplo 100 niños de los clubes locales *Orlando Boys and Girls* recibieron entradas para el juego y así pudieron ser parte de la acción. Durante el juego, entre los cuartos, la presidenta y CEO de Buffalo Wild Wings, Sally Smith, presentó al equipo ganador con el trofeo recientemente diseñado del BWW Citrus Bowl.

#### Preguntas

1. Desde la perspectiva de la administración, ¿considera que los gastos de BWW en el fútbol colegial están justificados? ¿Por qué?
2. Desde la perspectiva de la marketing, ¿considera que los gastos de BWW en el fútbol colegial están justificados? ¿Por qué?
3. Desde la perspectiva de la finanzas, ¿considera que los gastos de BWW en el fútbol colegial están justificados? ¿Por qué?
4. Los ejecutivos de administración, marketing y finanzas no siempre están de acuerdo, ¿cómo podrían resolverse sus diferencias de opinión?
5. A medida que BWW gasta más en publicidad, ¿su punto de equilibrio asciende o desciende? Explique.
6. ¿Cómo se compara el enfoque publicitario de BWW con las tendencias recientes concernientes a cómo gastar mejor los dólares de publicidad?

Fuente: Documentos de la empresa y una variedad de fuentes.



Fuente: Timolina/Fotolia

## Lecturas sobre temas actuales

- Acito, Frank y Vijay Khatri. "Business Analytics: Why Now and What Next?", *Business Horizons* 57, núm. 5 (2014): 565-570.
- Chen, Chien-Ming, Magali A. Delmas y Marvin B. Lieberman. "Production Frontier Methodologies and Efficiency as a Performance Measure in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal* 36, núm. 1 (enero de 2015): 19-36.
- Davenport, Thomas H. "What Business Can Learn from Sports Analytics", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 4 (2014): 10-13.
- George, Gerard, Martine R. Haas y Alex Pneland. "Big Data and Management", *Academy of Management Journal* (abril de 2014): 321-338.
- Hayashi, Adlen M. "Thriving in a Big Data World", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 2 (2014): 35-39.
- Howard Dana, W. Glynn Mangold y Tim Johnston. "Managing Your Social Campaign Strategy Using Facebook, Twitter, Instagram, YouTube & Pinterest: An Interview with Dana Howard, Social Media Marketing Manager", *Business Horizons* 57, núm. 5 (2014): 657-665.
- Kiron, David, Pamela Kirk Prentice y Renee Boucher Ferguson. "Raising the Bar with Analytics", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 2. (2014): 29-33.
- Kuratko, Donald F., Jeffrey S. Hornsby y Jeffrey G. Covin. "Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship", *Business Horizons* 57, núm. 1 (2014): 37-47.
- Ross, Jeanne, W. Cynthia M. Beath y Anne Quaadgras. "You May Not Need Big Data After All", *Harvard Business Review* 91, núm. 11 (2013).
- Sampler, Jeffrey L. y Michael J. Earl. "What's Your Information Footprint?", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 2 (2014): 96-97.
- Tomas, Roberta J., et al. "Developing Tomorrow's Global Leaders", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 1 (2013): 12-13.
- Wuyts, Stefan y Shantanu Dutta. "Benefiting from Alliance Portfolio Diversity: The Role of Past Internal Knowledge Creation Strategy", *Journal of Management* 40 (2014).

## Notas

- Reimpreso con permiso del editor de "Integrating Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning", por William King, *Journal of Business Research* 2, núm. 4: 481. Derechos reservados 1983 por Elsevier Science Publishing Co., Inc.
- Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, (primavera de 1991) 116.
- J. B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17 (1991): 99-120; J. B. Barney, "The Resource Based Theory of the Firm", *Organizational Science* 7 (1996): 469; J. B. Barney, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review* 26, núm. 1 (2001): 41-56.
- Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), 9.
- John Lorsch, "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review* 28, núm. 2 (1986): 95-109.
- Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations", *Sloan Management Review* (primavera de 1985): 19.
- [www.mindtools.com/plfailpl.html](http://www.mindtools.com/plfailpl.html)
- Adam Smith, *The Wealth of Nations* (Nueva York: Modern Library, 1937), 3-4.
- Richard Daft, *Management*, 3ra. ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993), 512.
- Shelley Kirkpatrick y Edwin Locke, "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (mayo 1991): 48.
- Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (Nueva York: Harper & Row, 1973), 463.
- Michael Mink, "Stay Stop Social Media", *Investor's Business Daily*, 7 de octubre de 2014, A4.
- Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See", *Fortune*, 3 de julio de 1999, 51.
- Lauren Weber y Rachael Feintzeig, "Is It a Dream or a Drag? Companies without HR", *Wall Street Journal*, 9 de abril de 2014, B1.
- J. Evans y B. Bergman, *Marketing* (Nueva York: Macmillan, 1982), 17.
- <http://www.ibtimes.com/super-bowl-ads-2014-what-does-4-million-really-buy-you-1551884>
- Sarah Needleman y Jack Marshal, "Small Business Grapple with Facebook", *Wall Street Journal*, 7 de agosto de 2014, B5.
- Jack Marshall, "Online Ads Lure Cash, But Losses Still Mount", *Wall Street Journal*, 18 de agosto de 2014, B1.
- Spencer Ante, "AS Economy Cools, IBM Further Focus on Marketers", *Wall Street Journal*, 18 de julio de 2012, B3.
- Brad Stone, "See Your Friends", *Bloomberg BusinessWeek* (27 de septiembre - 3 de octubre de 2010): 65-69.
- Suzanne Kapner, "Higher Web Sales Drag on Retailers", *Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2014, B1.
- Citado en Robert Waterman, Jr., "The Renewal Factor", *BusinessWeek*, 14 de septiembre de 1987, 108.
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Cost-benefit_analysis)
- J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1974): 10.
- [http://en.wikipedia.org/wolo/Break-even\\_\(economics\)](http://en.wikipedia.org/wolo/Break-even_(economics))

26. Timothy Aeppel, "Robots Work Their Way into Small Factories", *Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2004, B1.
27. Patrick Seitz, "Largest Tech R&D Spenders Not Top Stock Performers", *Investor's Business Daily*, 8 de julio de 2014, A5.
28. Philip Rousebi, Kamal Saad y Tamara Erickson, "The Evolution of Third Generation R&D", *Planning Review* 19. Núm 2. (marzo-abril 1991):18-26.
29. Basado en Elizabeth Dwoskin, "Big Data: Give Me Back My Privacy", *Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2014, R1-R4.
30. *Ibíd.*
31. Michael Porter, *Competition Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), 34-44.
32. <http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
33. Niraj Dawar, "When Marketing Is Strategy", *Harvard Business Review* (diciembre de 2013): 101-108.