

6



Fuente: Starpics/Fotolia.

Análisis y elección de la estrategia

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

- 6-1. Describir el análisis de estrategias y su proceso de elección.
- 6-2. Diagramar y explicar el modelo analítico de formulación de estrategias de tres etapas.
- 6-3. Diagramar y explicar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- 6-4. Diagramar y explicar la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).
- 6-5. Diagramar y explicar la matriz del Boston Consulting Group (BCG).
- 6-6. Diagramar y explicar la matriz interna-externa (IE)
- 6-7. Diagramar y explicar la matriz de la estrategia principal.
- 6-8. Diagramar y explicar la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).
- 6-9. Analizar la función de la cultura organizacional en el análisis y la elección de estrategias.
- 6-10. Identificar y analizar las consideraciones políticas más importantes en el análisis y la elección de estrategias.
- 6-11. Analizar la función del consejo de directivos (gobernanza) en la planeación estratégica.

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

Los siguientes ejercicios se encuentran al final de este capítulo:

- EJERCICIO 6A** Realizar un análisis FODA para Hershey Company
- EJERCICIO 6B** Desarrollar una matriz PEYEA para Hershey
- EJERCICIO 6C** Desarrollar una matriz BCG para Hershey
- EJERCICIO 6D** Desarrollar una matriz MCPE para Hershey
- EJERCICIO 6E** Formular estrategias individuales
- EJERCICIO 6F** Desarrollar una matriz BCG para mi universidad
- EJERCICIO 6G** La función de la junta directiva
- EJERCICIO 6H** Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

En buena medida, el análisis y la elección de estrategias consisten en tomar decisiones subjetivas a partir de información objetiva. Este capítulo presenta importantes conceptos que pueden ayudar a los estrategas a generar alternativas factibles, a evaluarlas y a elegir un curso específico de acción. Además, se describen los aspectos conductuales que participan en la formulación de estrategias, incluyendo consideraciones de orden político, cultural, ético y de responsabilidad social. Asimismo se describen algunas herramientas modernas para la formulación de estrategias, y se analiza cuál es la función adecuada de la junta directiva. Como se presenta a continuación, Smith & Wesson Holding Corporation ha aplicado con éxito su estrategia de integración vertical, después de usar varias herramientas de planeación estratégica descritas en este capítulo.

El proceso del análisis y la elección de estrategias

Como se indica en la figura 6-1, este capítulo se enfoca en la generación y evaluación de estrategias alternativas, así como en la selección de las estrategias a implementar. El análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa alcance sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externa e interna, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles. El enfoque sistemático es la mejor manera de evitar una crisis organizacional. La Ley de Rudin afirma: “Cuando una crisis obliga a las personas a elegir entre varias alternativas, la mayoría elegiría la peor posible”.

A menos que la empresa enfrente una situación desesperada, lo más probable es que las estrategias alternativas representen una serie de pasos incrementales que llevarán a la organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que desea tener en el futuro. Las estrategias alternativas no surgen de la nada; se derivan de la visión, de la misión, de los objetivos y de las auditorías externa e interna; son congruentes con las estrategias implementadas en el pasado que han dado buenos resultados.

El proceso de analizar y elegir estrategias

Es imposible que los estrategas consideren todas las alternativas que podrían beneficiar a la empresa, pues hay una infinidad de acciones posibles y de formas de implementarlas. Por lo tanto, es necesario desarrollar,

CASO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EXCELENCIA

Smith & Wesson Holding Corporation (SWHC)

Un análisis FODA, tal como se describe en este capítulo, arrojaría que Smith & Wesson (S&W) está integrándose verticalmente y ganando control sobre sus proveedores y distribuidores. El precio de sus acciones se disparó 17 por ciento en las primeras cuatro semanas de 2015, momento en que el mercado bursátil presentaba una caída de 3 por ciento. Con sede corporativa en Springfield, Massachusetts, y con un total de 1,800 empleados de tiempo completo, S&W adquirió Battenfeld Technologies por \$130 millones el 11 de diciembre de 2014, lo que lo puso en posición de ampliar su red de distribución para expandirse en el mercado de accesorios para armas de fuego. Por su parte, Battenfeld, con sede en Columbia, Missouri, es un productor de suministros para la limpieza, recarga y disparo de armas, los cuales se comercializan bajo diversas marcas a través de los vendedores al menudeo de productos deportivos, como Cabella's y Dick's Sporting Goods. Smith & Wesson espera que la adquisición de Battenfeld contribuya a la captación de ingresos por más de \$55 millones para 2016. S&W, fabricante líder de armas de fuego, también acaba de formar una sociedad con la división de General Dynamics Ordinance and Tactical Systems

para competir por el sistema modular de armas cortas del ejército estadounidense que reemplazará las estándares M9 del Ejército. Los dos socios están desarrollando un sistema modular de armas cortas basado en la plataforma de armas de polímero M&P de Smith & Wesson. Las armas M&P son muy utilizadas en Estados Unidos y otros cuerpos policiales en todo el mundo y han estado produciéndose durante los últimos 11 años. El Ejército espera que el primer lote de nuevos sistemas modulares de armas cortas salga a la venta en 2017. Los ingresos de Smith y Wesson para el cuarto trimestre (4T) de 2015 han ido en aumento 6 por ciento año con año, en parte debido a la nueva división Accesorios de la empresa, creada tras la adquisición de Battenfeld.

Fuente: Basado en diversas fuentes.



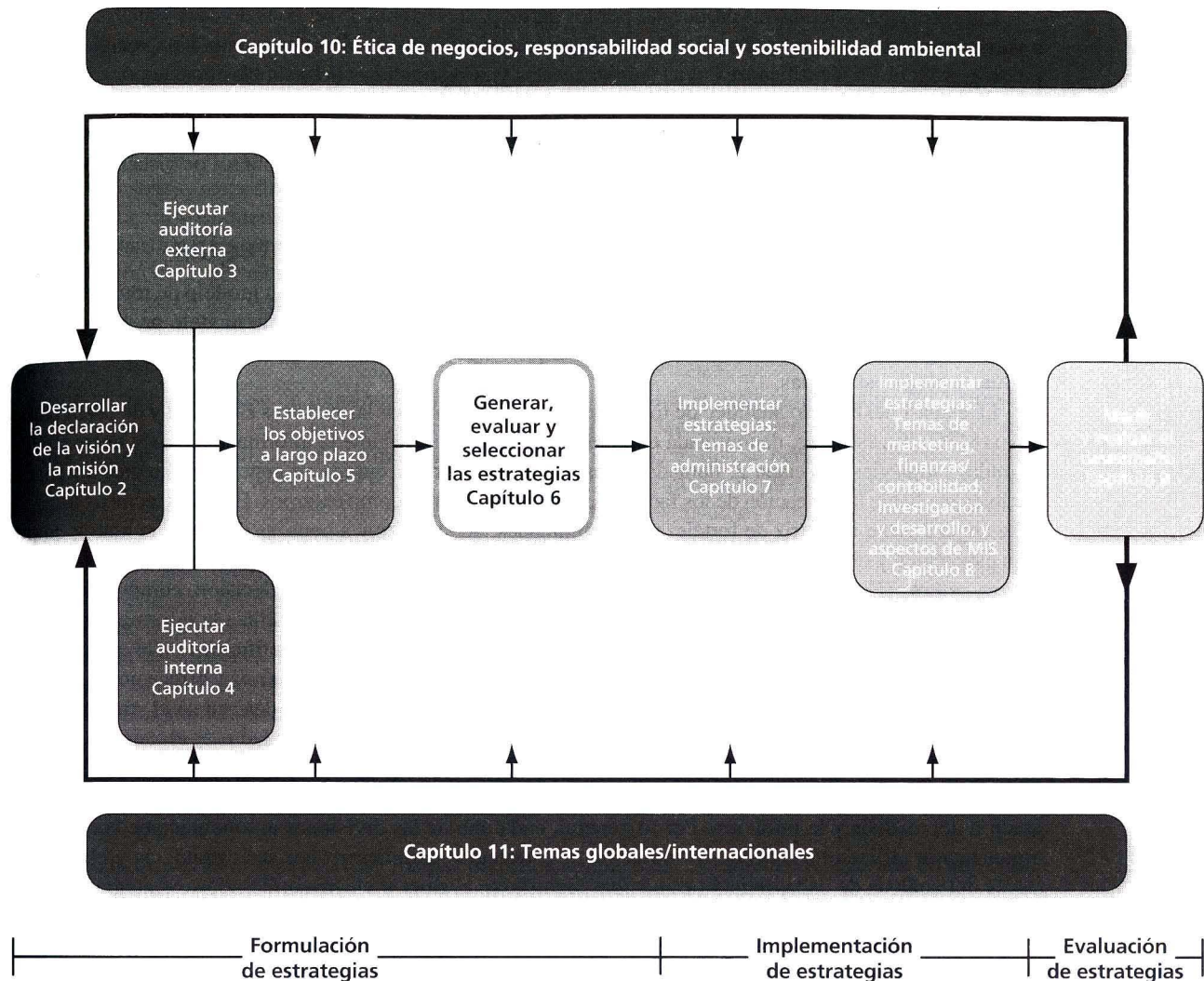


FIGURA 6-1

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. Consulte también Anik Ratnaningsih, Nadjadji Anwar, Patdono Suwignjo y Putu Artama Wiguna, "Balance Scorecard of David's Strategic Modeling at Industrial Business for National Construction Contractor of Indonesia", *Journal of Mathematics and Technology*, núm. 4 (octubre de 2010): 20.

examinar, priorizar y elegir entre un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más atractivas. Asimismo es preciso determinar las ventajas, las desventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que tales estrategias conlleven. En esta sección se analiza el proceso que muchas empresas utilizan para determinar el conjunto adecuado de estrategias alternativas. Las recomendaciones (estrategias elegidas para implementarse) provienen de las estrategias alternativas formuladas.

La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna. En este proceso deben tomar parte, además, los representantes de cada departamento y división de la empresa, tal como lo hicieron en las actividades previas a la formulación de la estrategia. Recuerde que la participación es la mejor oportunidad para que directivos y empleados comprendan qué está haciendo la empresa y por qué, y se comprometan para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

Todos los participantes en las actividades de análisis y elección de estrategias deben contar con información de las auditorías interna y externa de la empresa. Esta información, aunada a las declaraciones de visión y misión, ayudará a los participantes a tener claras las estrategias que crean podrían beneficiar más a la empresa. En este proceso mental se debe fomentar la creatividad.

Las estrategias alternativas propuestas por los participantes habrán de ser consideradas y analizadas en una o varias reuniones, para lo cual es recomendable presentar cada una de ellas por escrito. Una vez que todas las estrategias factibles identificadas hayan sido expuestas y comprendidas, deberán clasificarse por cada participante de acuerdo con el atractivo que ofrece cada una de ellas, de esta manera: 1 = *no debe implementarse*; 2 = *podría implementarse*; 3 = *debería implementarse* y 4 = *definitivamente debe implementarse*. Este proceso generará una lista jerarquizada de las mejores estrategias, además de reflejar los puntos de vista del grupo.

Modelo analítico para la formulación de estrategias

Las diferentes técnicas para formulación de estrategias pueden integrarse en un modelo de toma de decisiones de tres etapas, como el que la figura 6-2 muestra. Las herramientas que este modelo presenta son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo, y pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir estrategias.

La etapa 1 del modelo analítico de formulación está integrado por las matrices EFE, EFI y de perfil competitivo (MPC). En esta fase, denominada **etapa de los insumos**, se resume la información básica necesaria para formular estrategias. La etapa 2, llamada **etapa de adecuación**, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre las técnicas utilizadas en la etapa 2 están la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. La fase 3, o **etapa de decisión**, comprende una sola técnica: la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE). La MCPE utiliza la información aportada en la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2, con lo cual pone al descubierto el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas y ofrece una base neutral para elegir estrategias específicas. La MCPE es un instrumento más robusto para determinar el atractivo relativo de las estrategias que 1) el método de lista jerarquizada descrito con anterioridad o 2) el método comparativo entre clasificación individual y clasificación grupal que se describe en las páginas 366 a 367 de la parte 6.

Las nueve técnicas incluidas en el **modelo analítico de formulación de estrategias** exigen la integración del análisis y la intuición. Por lo general, cada una de las divisiones autónomas que conforman la organización utilizan técnicas de formulación de estrategias para desarrollar sus estrategias y objetivos. A través del análisis de cada división es posible identificar, evaluar y elegir entre varias estrategias alternativas susceptibles de ser implementadas a nivel corporativo.

Son los estrategas, no las herramientas analíticas, los responsables de tomar las decisiones estratégicas. Lenz afirma que sustituir un proceso de planificación discursivo por otro numérico puede generar una engañosa sensación de certidumbre y, por lo tanto, reducir el diálogo, el análisis y la argumentación como medios para explorar la comprensión, poner a prueba las suposiciones y promover el aprendizaje organizacional.¹ En consecuencia, los estrategas deben ser cautelosos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas de manera que faciliten la comunicación en lugar de mermarla. A falta de información y análisis objetivos, los sesgos personales, la política, las emociones, las personalidades y el error de halo (la tendencia a dar demasiada importancia a un solo factor) podrían terminar jugando un papel dominante en el proceso de formulación de estrategias. Por tanto, el enfoque analítico es crucial para lograr una planeación estratégica de la máxima eficacia.

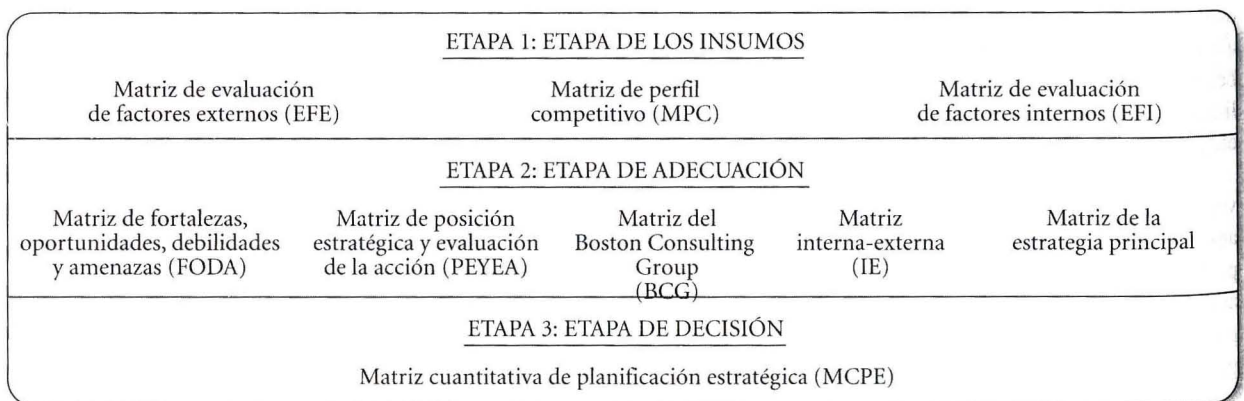


FIGURA 6-2

Modelo analítico para la formulación de estrategias

Etapa de los insumos

En los capítulos 3 y 4 se presentaron los procedimientos para desarrollar las matrices EFE, EFI y MPC. Los datos arrojados por estas tres matrices constituyen el insumo básico de información para las matrices de las etapas de adecuación y decisión, descritas más adelante en este capítulo.

Las herramientas de generación de insumos exigen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias. Tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos respecto de la importancia relativa de los factores internos y externos permite que los estrategas generen y evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia. Siempre es necesario hacer uso de la intuición para realizar ponderaciones y calificaciones adecuadas; pero recuerde que matemáticamente, una calificación de 3, por ejemplo, es 50 por ciento más importante que una calificación de 2, así que dé la importancia debida a las pequeñas diferencias.

Etapa de adecuación

La *estrategia* suele definirse en términos de la adecuación que realiza la organización entre sus recursos y habilidades internas y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.² La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia: matriz FODA, matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y matriz de la estrategia principal. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para combinar las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas. La **adecuación** entre los factores cruciales para el éxito, tanto internos como externos, es la clave para generar estrategias alternativas factibles. Por ejemplo, una empresa con exceso de capital de trabajo (una fortaleza interna) podría aprovechar la tasa de crecimiento de 20 por ciento anual que hay en la industria de la telefonía móvil (una oportunidad externa) adquiriendo la compañía Cellfone, Inc. En tal caso, la adecuación sería simple, de uno a uno. Sin embargo, casi siempre las relaciones entre factores internos y externos son más complejas, y la adecuación demanda múltiples ajustes para cada estrategia generada. La adecuación exitosa entre factores internos y externos depende de que los factores clave básicos sean en la medida de lo posible, *específicos, susceptibles de implementación y divisionales*. El concepto básico de la adecuación se ilustra en la tabla 6-1.

Etapa de decisión

Como se indicó anteriormente, los participantes podrían calificar cada estrategia por separado en una escala del 1 al 4, y después sumar las calificaciones de todos los participantes, a fin de obtener una lista priorizada de las mejores estrategias. No obstante, la MCPE, descrita más adelante, es un modelo más robusto para determinar el atractivo relativo de cada una de las alternativas estratégicas.

Matriz FODA

La **matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas- oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).³ Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA (y no existe una combinación de adecuaciones mejor que las demás). Observe que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias incluidas en la tabla 6-1 corresponden a la estrategia FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Las **estrategias FO** utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización estuviera en posibilidades de utilizar sus

TABLA 6-1 Adecuación de los factores internos y externos clave para formular estrategias alternativas

Factor interno clave	Factor externo clave	Estrategia resultante
Exceso de capital de trabajo (fortaleza interna)	+ Crecimiento anual de 20% de la industria de telefonía móvil (oportunidad externa)	= Adquisición de Cellfone, Inc.
Capacidad insuficiente (debilidad interna)	+ Salida de la industria de dos importantes competidores extranjeros (oportunidad externa)	= Búsqueda de la integración horizontal a través de la compra de las instalaciones de los competidores
Sólida experiencia en investigación y desarrollo (fortaleza interna)	+ Descenso de la población de adultos jóvenes (amenaza externa)	= Desarrollo de nuevos productos para adultos mayores
Baja moral de los empleados (debilidad interna)	+ Elevación del costo de los servicios médicos (amenaza externa)	= Desarrollo de un nuevo programa de salud pública

fortalezas internas para aprovechar las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones, por lo general, aplicarán estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas y concentrarse en las oportunidades.

Las **estrategias DO** buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Supongamos, por ejemplo, que hay una gran demanda de dispositivos electrónicos que controlan tanto la cantidad como la frecuencia de la inyección de combustible en los motores automotrices (oportunidad), pero la empresa fabricante de autopartes carece de la tecnología necesaria para producirlos (debilidad). Una posible estrategia DO consistiría en adquirir esa tecnología a través de una alianza estratégica con una compañía que tuviera competencia en esa área; otra sería contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas requeridas.

Las **estrategias FA** utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Un ejemplo de estrategia FA ocurrió cuando Texas Instruments acudió a su excelente departamento jurídico (fortaleza) para cobrar casi \$700 millones por daños y regalías a nueve empresas japonesas y coreanas que infringieron sus patentes para la fabricación de circuitos de memoria para semiconductores (amenaza). Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias.

Las **estrategias DA** son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

La figura 6-3 ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Observe que la matriz está compuesta por nueve celdas: cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, F, D, O y A. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

En la figura 6-3 se presentan algunos aspectos relevantes de la matriz FODA. Por ejemplo, observe que tanto los factores internos/externos como las estrategias FO/FA/DO/DA se expresan en términos cuantitativos. Esto es importante. Por ejemplo, respecto de las segundas estrategias FO #2 y FA #1, si el analista propusiera algo tan general como "Aumentar el personal de reparación y servicio", el lector podría pensar que se necesitan 20 empleados más de reparación y servicio, cuando en realidad se necesitan sólo dos. Además, trate de que, en la medida de lo posible, las estrategias y los factores internos y externos clave sean *específicos, susceptibles de implementación y divisionales*.

En las matrices FODA también es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo "F1, O2". Recuerde que las estrategias no surgen de la nada. Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa, e indica la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas (consulte la figura 6-3). Por ejemplo, observe que la tienda minorista de computadoras puede necesitar "comprar un terreno para construir una nueva tienda", debido a que la nueva Autopista 34 hará que su ubicación actual sea menos rentable. En la figura 6-3 la notación (D2, O2) y (F8, A3) ejemplifica este proceso de adecuación.

El propósito del análisis FODA y de cada una de las herramientas de adecuación de la etapa 2 no es seleccionar o identificar a las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles; por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA se implementarán. Ninguna empresa cuenta con los recursos o el capital suficientes para implementar todas las estrategias formuladas.

Los lineamientos para la formulación de estrategias que se mencionan en el capítulo 5 pueden mejorar el proceso de adecuación entre factores internos y factores externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para distribuir sus propios productos (fortaleza interna) pero los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de cubrir las necesidades de la empresa (amenaza externa), la integración hacia adelante puede ser una estrategia FA atractiva. Por otro lado, si la empresa tiene un exceso de capacidad de producción (debilidad interna) y hay una disminución

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7 2. Aumento de las compras promedio por cliente de \$97 a \$128 3. Excelente motivación de empleados 4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas 5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos 6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda 7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado en sistemas información administrativa 8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software 2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34 3. Mal estado del alfombrado y la pintura de la tienda 4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación 5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda 6. La tienda no tiene sitio web 7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días 8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento 9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados
Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad 2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia 3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda 4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año 5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras 6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área 7. Aumento de 18% en el deseo de los agentes de bienes raíces de contar con un sitio web 8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar cuatro nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3) 2. Contratar dos técnicos más de reparación y servicio (F6, O5) 3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2) 2. Renovar alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, O1) 3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8) 4. Lanzar una campaña publicitaria por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dentro de un año, Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías 2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras 3. El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito 4. Un nuevo centro comercial se está construyendo en las inmediaciones 5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina 6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar a dos técnicos más de reparación y promocionar estos nuevos servicios (F6, F7, A1) 2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3) 3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de \$60 a 80 (F6, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar dos nuevos cajeros (D8, A1, A4) 2. Renovar alfombrado/pintura/sanitarios (D3, D4, A1)

FIGURA 6-3

Matriz FODA para una tienda minorista de computadoras

en las ventas y utilidades de su industria básica (amenaza externa), la diversificación relacionada podría constituir una estrategia DA eficaz.

Si bien esta matriz es muy utilizada en la planificación estratégica, también tiene algunas limitaciones.⁴ En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada como un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo; es decir, su análisis es como estudiar una sola imagen de una película, en la que se ven los personajes principales y el escenario pero se ignora cuál es su contexto. Puesto que las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias siempre están cambiando, es imposible inferir la dinámica del entorno competitivo

a partir de una sola matriz. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a sobrestimar la importancia de un factor interno o externo determinado al formular sus estrategias. Hay interrelaciones entre los factores internos y externos que el FODA no revela aunque puedan tener alguna importancia en el diseño de las estrategias. Cuarto, el análisis FODA carece de ponderaciones, calificaciones o números. Por último, esta matriz tampoco aclara el grado de atractivo de las estrategias alternativas.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La **matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**, otra poderosa herramienta de adecuación de la etapa 2, se ilustra en la figura 6-4. Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una empresa determinada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: **(la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC])** y dos dimensiones externas **(la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI])**. Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.⁵

Aquí sería útil abundar en las diferencias entre los ejes EE y FI. El término *EE* se refiere a la volatilidad de las utilidades e ingresos de las empresas en una industria determinada. Por lo tanto, la volatilidad *EE* (estabilidad) está basada en el impacto esperado de los cambios en los factores externos centrales como tecnología, economía, demografía, estacionalidad, etcétera. A mayor magnitud y frecuencia de estos cambios en una industria determinada, mayor inestabilidad en *EE*. Una industria puede ser estable o inestable en *EE*, pero alta o baja en *FI*. Por ejemplo, la industria de los teléfonos inteligentes sería inestable (-6 o -7) en *EE* pero alta en crecimiento en *FI*, mientras que la industria de los alimentos enlatados sería estable (-1 o -2) en *EE* pero con un crecimiento bajo en *FI*.

Cada una de las dimensiones presentadas en los ejes de la matriz PEYEA está compuesta por diferentes variables, dependiendo del tipo de organización. Al desarrollar la matriz PEYEA es necesario considerar

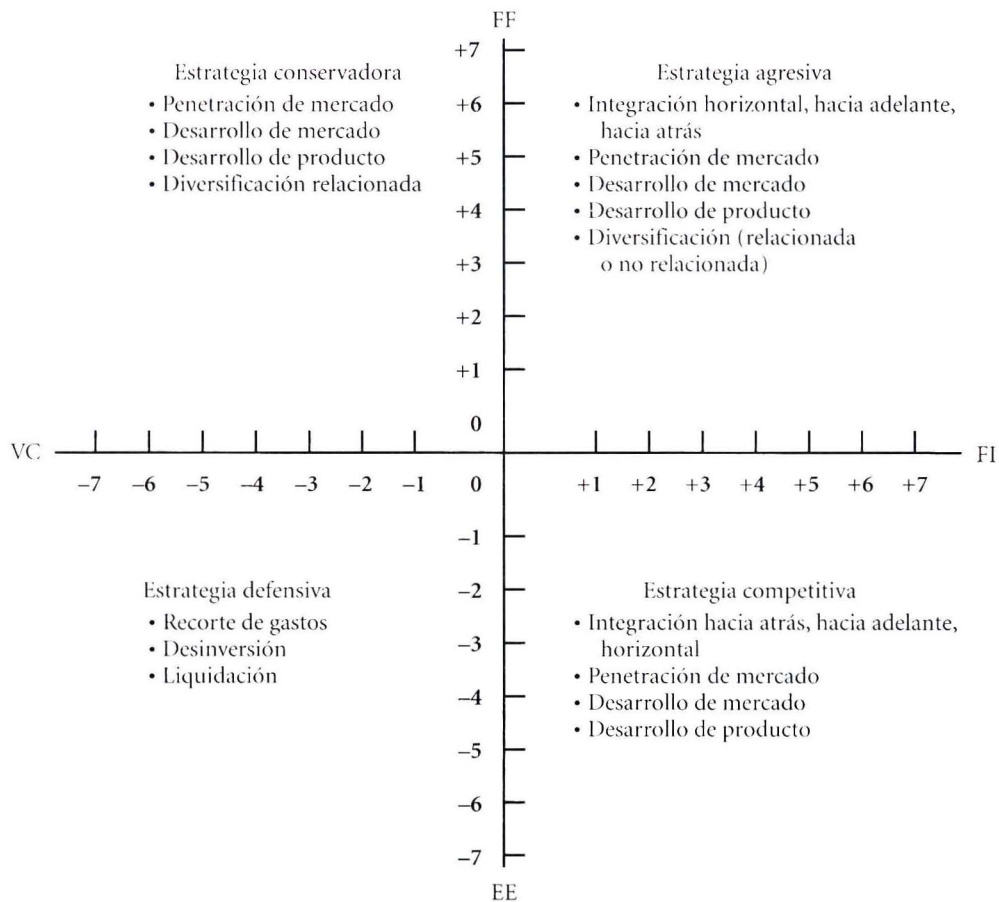


FIGURA 6-4
Matriz PEYEA

Fuente: Basado en H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

los factores incluidos previamente en las matrices EFE y EFI. Otras variables comunes en esta matriz se incluyen en la tabla 6-2. Por ejemplo, en general, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo son considerados factores determinantes de la fortaleza financiera de una empresa (FF). Al igual que la matriz FODA, la matriz PEYEA debe adaptarse a la organización que se está estudiando y, en la medida de lo posible, estar basada en información objetiva.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, comparar con los competidores. En los ejes FI y EE, comparar con otras industrias. En el eje EE, -7 denota una alta inestabilidad en las condiciones industriales, mientras que -1 denota una alta estabilidad.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE, sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X . Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y . Trazar la intersección de la nueva coordenada x, y .
6. Trazar un **vector direccional** que vaya desde el origen de la matriz PEYEA (0,0) hasta el punto de intersección (x, y). Este vector, ubicado en un cuadrante determinado, indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización.

En la figura 6-5 se muestran algunos ejemplos de los perfiles estratégicos que puede arrojar el análisis PEYEA. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategias que deberían implementarse: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa se ubica en el **cuadrante agresivo** (el cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA, significa que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas y 3) evitar las amenazas externas. Por

TABLA 6-2 Ejemplo de los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras de ingreso al mercado
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Relación precio/utilidades	Riesgo involucrado en el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Uso de la capacidad instalada	Uso de recursos
Tecnología del know-how	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, uso de la capacidad física instalada

Fuente: Basado en H. Rowe, R. Mason y K. Dickel. *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrente la empresa, podrían ser factibles las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación.

Cuando un analista examina una empresa en particular, debe ser muy específico en términos de las estrategias recomendadas. Por ejemplo, en lugar de recomendar una estrategia de penetración de mercado

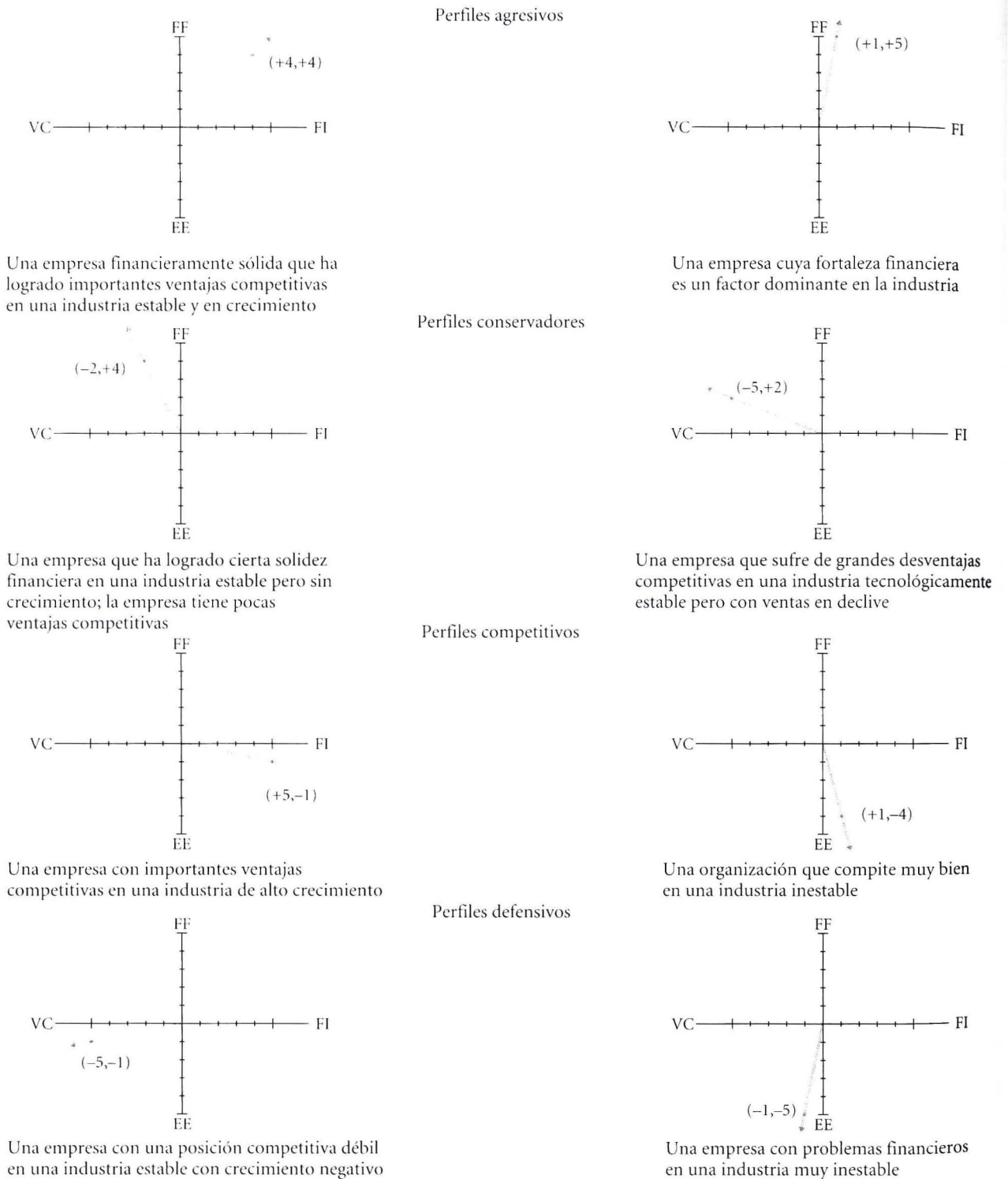


FIGURA 6-5

Ejemplo de perfiles estratégicos

Fuente: Basado en H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

si el vector está en el cuadrante conservador, sería más apropiado recomendar la adición de 34 nuevas tiendas en India. Esto es un punto muy importante para los estudiantes que elaboran análisis de casos, pues el uso de términos como *desarrollo de mercado* resulta demasiado vago, y lo mismo podría referirse a abrir una nueva fábrica en Tailandia que en México o en Sudáfrica; en consecuencia, estudiantes, sean tan *específicos* como puedan respecto a las implicaciones de todas las matrices presentadas en este capítulo. La *vaguedad* podría ser desastrosa en administración estratégica. Evite términos como expandir, incrementar, disminuir y crecer, ¡sea mucho más específico! *Indique la manera en que sus estrategias propuestas ayudarán a su empresa a rotar/desplazar su vector PEYEA más hacia el cuadrante agresivo.*

El vector direccional podría aparecer en el **cuadrante conservador** (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de centrarse en las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el **cuadrante defensivo**, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o **cuadrante competitivo** de la matriz PEYEA, está indicando la necesidad de implementar estrategias competitivas. Ejemplos de éstas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.

Tenga en cuenta que la matriz PEYEA tiene algunas limitaciones:

1. Revela sólo un instante en el tiempo.
2. Hay más de cuatro dimensiones en una empresa con base en las cuales calificarla.
3. El vector direccional podría caer directamente en un eje, o incluso no tener ninguna dirección en el caso de una coordenada (0,0).
4. Las implicaciones del ángulo exacto del vector dentro de un cuadrante no son del todo claras.
5. El atractivo relativo de las estrategias alternativas generadas es confuso.
6. No se consideran de manera explícita los factores clave internos y externos.

La figura 6-6 presenta la matriz PEYEA de Domino's Pizza, Inc. Observe que el vector de Domino's se encuentra en el cuadrante competitivo (cuadrante inferior derecho), debido principalmente a tres factores:

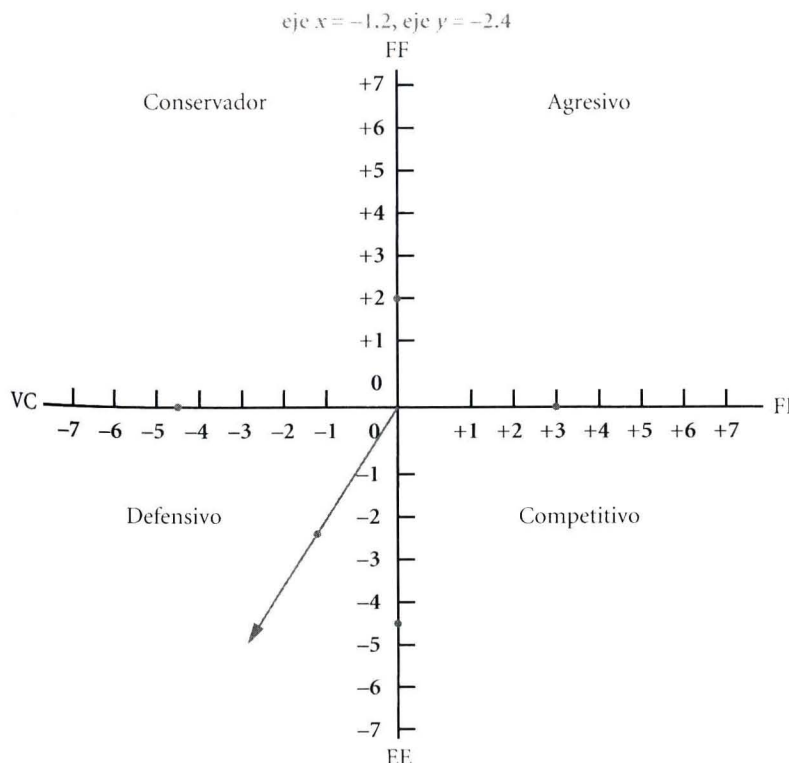


FIGURA 6-6
Matriz PEYEA para Domino's Pizza

1) la deuda de largo plazo por \$1,500 millones de la empresa, 2) la intensa competencia dentro de la industria de la comida rápida y 3) la oferta de alimentos que por lo general no son una opción saludable. Domino's debería considerar agregar una línea de ensaladas a su menú para desplazar el vector PEYEA al cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho); agregar ensaladas probablemente beneficiaría financieramente a Domino's, lo que elevaría horizontalmente el punto PEYEA sobre el eje y .

Cuando lleve a cabo un análisis de caso de administración estratégica, prepare la matriz PEYEA (y todas las demás) basándose en el punto en el tiempo de su análisis, más que en un momento futuro deseado. Además, en su análisis de las implicaciones, asegúrese de comentar lo que recomienda a la empresa para mejorar su situación. Al hacer la presentación oral de su análisis de caso, concéntrese en las implicaciones de las matrices más que en los cálculos.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Con sede en Boston y con 6,200 consultores en todo el mundo, Boston Consulting Group (BCG) cuenta con 87 oficinas en 45 países, y cada año figura entre las principales cinco de las "100 mejores empresas para trabajar" de la revista *Fortune*. Boston Consulting Group es una empresa privada de consultoría administrativa especializada en planeación estratégica.

Las divisiones autónomas (o *centros de utilidades*) de una organización constituyen lo que se conoce como **cartera de negocios**. Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, suele ser necesario desarrollar una estrategia independiente para cada negocio. La **matriz del Boston Consulting Group (BCG)** y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas específicamente para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales en la formulación de estrategias. Asignar recursos entre las divisiones es probablemente la decisión estratégica más importante que enfrentan las empresas multidivisionales, las cuales pueden tener dimensiones variables, desde pequeñas empresas, empresas restauranteras y empresas familiares, hasta gigantescos conglomerados como Walt Disney Company, y universidades que poseen varias escuelas o colegios, y todas necesitan utilizar el análisis de cartera.

En las declaraciones fiscales como la *Forma 10K* o *Reporte Anual*, algunas empresas no revelan la información financiera por segmento, en cuyo caso es posible que el análisis de cartera BCG no puedan realizarlo personas externas a la empresa. No obstante, las razones para declarar información por segmento financiero en una *Forma 10K* son mucho más poderosas que las razones para no hacerlo, según se indica en la tabla 6-3.

La matriz BCG representa gráficamente las diferencias entre divisiones con base en dos dimensiones: 1) la participación relativa en el mercado en el eje x y 2) la tasa de crecimiento de la industria en el eje y . Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios examinando estos dos parámetros para cada división, en relación con las otras divisiones de la organización. La **participación relativa en el mercado** se define como la proporción de la participación de mercado (o ingresos) de la división en una industria determinada respecto de la participación de mercado (o ingresos) del mayor rival en esa industria. En este análisis es posible utilizar otras variables además de los ingresos. Por ejemplo, con fines comparativos y para determinar la participación relativa en el mercado, podríamos tomar en consideración el número de tiendas, el número de restaurantes o, en el caso de la industria aeronáutica, el número de aeronaves. En la industria de los cigarrillos, por ejemplo, la participación relativa en

TABLA 6-3 Razones para revelar (o no revelar) información financiera por segmento (por división)

Razones para revelar información	Razones para no revelar información
1. La transparencia es un factor positivo en el entorno actual regido por la ley Sarbanes-Oxley de 2002.	1. La información revelada puede convertirse en información competitiva al alcance de las empresas rivales.
2. Los inversionistas comprenderían mejor a la empresa, lo que conllevará un mayor apoyo de su parte.	2. Puede ocultar fallas en el desempeño.
3. Los gerentes/empleados comprenderán mejor a la empresa, lo cual generará un mayor compromiso de su parte.	3. Puede reducir la rivalidad entre segmentos.
4. La revelación de información mejora el proceso de comunicación tanto dentro de la empresa como con los externos.	

TABLA 6-4 Datos actuales sobre la participación de mercado de marcas de cigarrillos y cervezas

¿Qué porcentaje de personas fuman qué marcas de cigarrillos en Estados Unidos?		¿Qué marcas de cerveza venden la mayor cantidad de millones de barriles en Estados Unidos?	
Marlboro	40.2 %	Bud Light	381
Newport	12.2	Coors Light	182
Pall Mall	8.1	Budweiser	160
Camel	8.1	Miller Lite	137
Winston	2.4	Corona Extra	74
Pyramid	2.3	Samuel Adams	23
Doral	2.0	Sierra Nevada	10
USA Gold	1.9	New Belgium	8
Kool	1.8		
Otras	21.0		
Total	100.0		

Fuente: Basada en M. Esterl y P. Evans, "Reynolds, Lorillard Strike a Match", *Wall Street Journal*, 6 de julio de 2014, B4. Consulte también M. Esterl y T. Mickle, "Beer Conglomerates Cultivate Their Crafty Side", *Wall Street Journal*, 29 de diciembre de 2014, B1.

el mercado de Newport es de $12.2/40.02 = 0.303$, y la participación relativa en el mercado de Miller Lite es de $137/381 = 0.359$ (consulte la tabla 6-4).

La participación relativa en el mercado está dada en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x suele fijarse en 0.50, lo cual corresponde a una división con la mitad de la participación de mercado de la empresa líder en la industria. El eje y representa la **tasa de crecimiento de la industria** en términos de su porcentaje de ventas, es decir, el incremento anual promedio en los ingresos de todas las empresas de la industria. Los porcentajes de la tasa de crecimiento en el eje y podrían variar de -20 a $+20$ por ciento, con 0.0 como punto medio. Una buena estimación del valor de la industria estaría dada por el incremento anual promedio en los ingresos de varias de sus empresas líderes. Esta información también pueden proporcionarla diversas fuentes, como *S&P Industry Surveys* y www.finance.yahoo.com (haca clic en *Competitors*). Los rangos numéricos mencionados son los que suelen utilizarse en los ejes x y y , sin embargo, es posible establecer otros valores que se consideren adecuados para determinadas organizaciones, digamos, -10 a $+10$ por ciento en el eje y .

Con base en las coordenadas (x, y) respectivas de cada división, es posible colocar (centrar) cada segmento en una matriz BCG. Las divisiones localizadas en el cuadrante I (superior derecho) de la matriz BCG se conocen como "interrogantes" o "incógnitas"; las del cuadrante II (superior izquierdo) se llaman "estrellas"; las del cuadrante III (inferior izquierdo), "vacas lecheras" o "vacas de dinero", y las divisiones del cuadrante IV (inferior derecho) son conocidas como "perros".

- **Interrogantes o incógnitas:** Las divisiones del cuadrante I tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Por lo general tienen grandes necesidades de efectivo, pero generan pocos ingresos. Estos negocios reciben el nombre de **interrogantes** porque la organización tiene que decidir si debe fortalecerlos mediante una estrategia intensiva (ya sea de penetración de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto) o venderlos.
- **Estrellas:** Los negocios que se ubican en el cuadrante II representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo para la empresa, por eso se llaman **estrellas**. Las divisiones con alta participación relativa en el mercado y que compiten en una industria con tasa de crecimiento elevada deben recibir considerables inversiones para conservar o fortalecer sus posiciones dominantes. Tal como se indica en la figura 6-7, las estrategias que podrían ser adecuadas para estas divisiones son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto.
- **Vacas lecheras** (o vacas de dinero): Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una alta participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Reciben el nombre de **vacas lecheras** porque generan más efectivo del que necesitan, así que frecuentemente se les debe "ordeñar". Antes de ser vacas lecheras, muchos negocios fueron estrellas. Las divisiones consideradas vacas lecheras deben ser manejadas de manera que conserven su sólida posición durante tanto tiempo

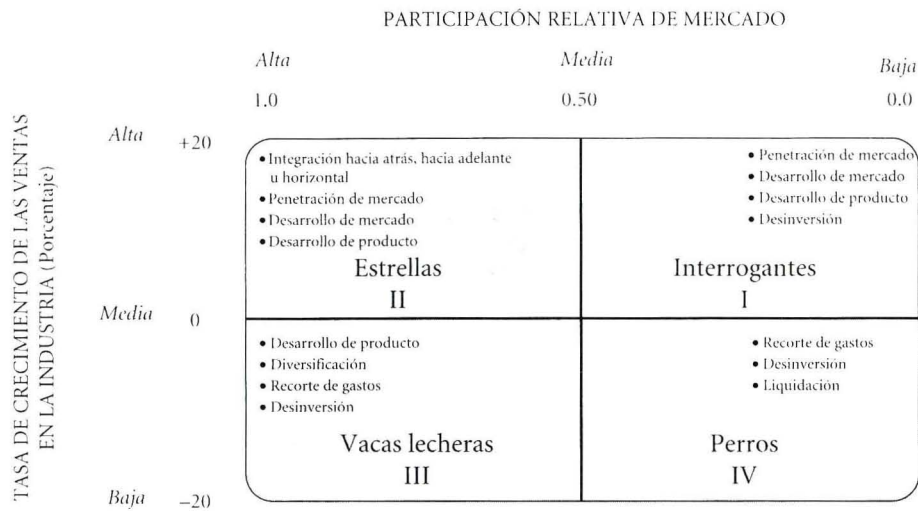


FIGURA 6-7
Matriz BCG

Fuente: Basada en BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix. © 1970. The Boston Consulting Group.

como sea posible. El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que una división “vaca lechera” se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas.

- **Perros:** Las divisiones de la organización que se ubican en el cuadrante IV tienen una baja participación relativa en el mercado y compiten en una industria de lento crecimiento o de crecimiento nulo; son los “perros” en la cartera de la empresa. En vista de que tienen una posición interna y externa débil, con frecuencia la dirección termina por liquidarlas, desinvertir en ellas o reducir las a través del recorte de gastos. Cuando una división alcanza esta categoría, quizá la mejor estrategia a implementar sea el recorte de gastos, pues muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad.

La figura 6-7 presenta una Matriz BCG básica, cada uno de sus círculos representa una división separada. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos corporativos generados por esa unidad de negocio, y la tajada indica la proporción de las utilidades corporativas generadas por esa división.

El principal beneficio de la matriz BCG es que resalta la importancia del flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diferentes divisiones de una organización. En el caso de muchas empresas las divisiones evolucionan a lo largo del tiempo: los perros se convierten en incógnitas, las incógnitas en estrellas, las estrellas en vacas lecheras y las vacas lecheras en perros, en un movimiento continuo que va en sentido contrario a las manecillas de un reloj. Aunque llega a suceder, es menos frecuente que las estrellas se conviertan en incógnitas, las incógnitas en perros, los perros en vacas lecheras y las vacas lecheras en estrellas (en el sentido de las manecillas del reloj). En algunas organizaciones estos movimientos cíclicos son invisibles. Con el tiempo, las empresas deben esforzarse por lograr una cartera en la que todas las divisiones sean estrellas.

La figura 6-8 presenta un ejemplo de la matriz BCG; en este caso se ilustran las cinco divisiones que conforman una organización, mismas que generan ventas anuales de \$5,000 a \$60,000. La División 1 tiene el mayor volumen de ventas, por lo que el círculo que la representa es el más grande de la matriz. En contraste, el círculo correspondiente a la División 5 es el más pequeño, debido a que su volumen de ventas (\$5,000) es el menor de todas las divisiones. Las tajadas trazadas dentro de los círculos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada división a la corporación. Como puede ver, la División 1 contribuye con el porcentaje de utilidades más alto, 39 por ciento. Observe que la División 1 es considerada estrella; la División 2, incógnita; la División 3, incógnita; la División 4, vaca lechera, y la División 5, perro.

Como todas las técnicas analíticas, la matriz BCG tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, considerar a todos los negocios como estrellas, vacas lecheras, perros o interrogantes es un exceso de simplificación; muchos de ellos caen justo en medio de la matriz BCG y, por tanto, son difíciles de clasificar. Por otro lado, la matriz BCG no refleja si las diferentes divisiones o las propias industrias están creciendo; en otras

PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO EN LA INDUSTRIA

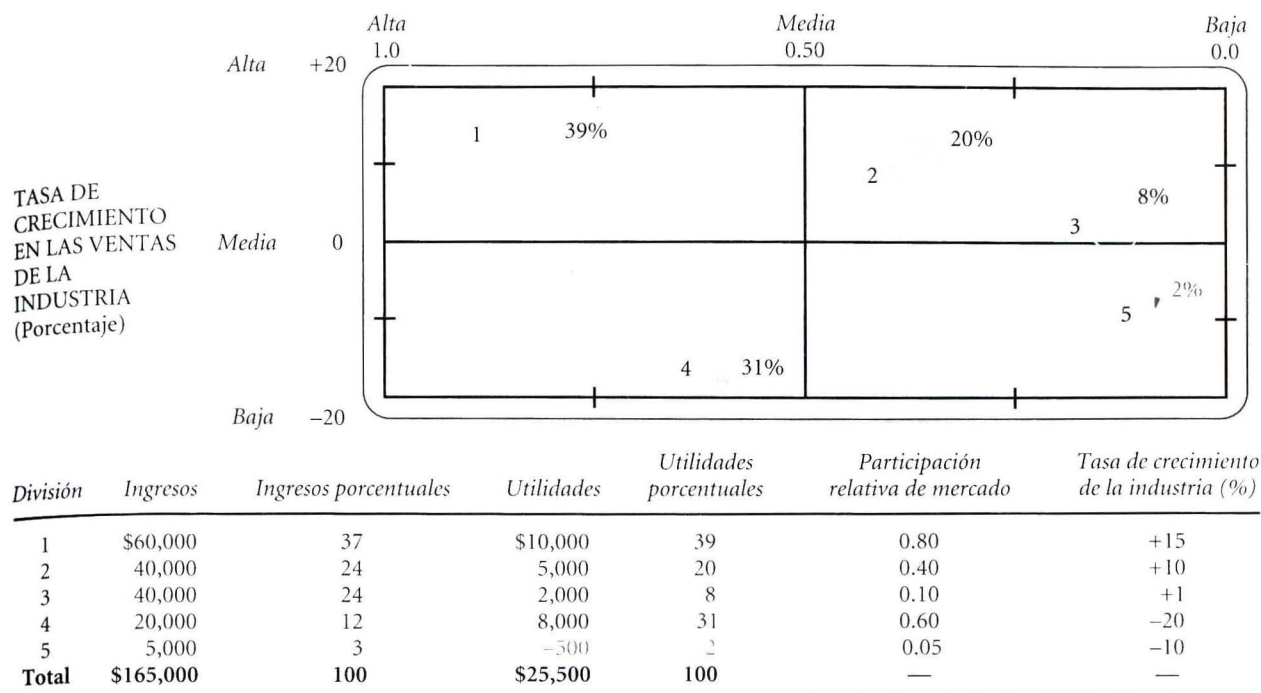


FIGURA 6-8

Ejemplo de matriz BCG

palabras, muestra sólo una impresión momentánea, no un desarrollo a lo largo del tiempo. Por último, además de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, hay otras variables relevantes para la toma de decisiones estratégicas en las diferentes divisiones, como el tamaño del mercado y las ventajas competitivas.

La figura 6-9 presenta un ejemplo más de la matriz BCG. Observe que la División 5 tuvo una pérdida operativa de \$188 millones.

Matriz interna-externa (IE)

La **matriz interna-externa (IE)** representa las diferentes divisiones (segmentos) de una organización en un modelo de nueve casillas, como lo ilustra la figura 6-10. La matriz IE es similar a la matriz BCG en cuanto a que, en ambas herramientas, las divisiones de la organización se muestran en un diagrama esquemático; ésta es la razón de que las dos matrices reciban el nombre de *matrices de cartera*. Asimismo, tanto en la matriz IE como en la BCG el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de ventas que aporta cada división, y las tajadas que hay en el interior de los mismos revelan el porcentaje de utilidades que aporta cada una. Pero a pesar de tales similitudes, entre las matrices BCG e IE hay algunas diferencias importantes:

1. Los ejes x y y son distintos.
2. La matriz IE requiere más información acerca de las divisiones que la matriz BCG.
3. Las implicaciones estratégicas de cada una varían significativamente.
4. La matriz IE tiene nueve cuadrantes en comparación con cuatro de la matriz BCG.

Es por ello que los estrategas que trabajan en empresas multidivisionales suelen desarrollar tanto la matriz BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica común consiste en desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente, y después crear matrices con proyecciones que reflejen las expectativas para el futuro. Estos análisis de “antes y después” pueden ser muy eficaces en una exposición oral, además de permitir a los estudiantes (o estrategas) preparar el camino (justificar o dar la base lógica) para presentar sus recomendaciones para todas las divisiones de la empresa.

PARTICIPACIÓN RELATIVA DE MERCADO

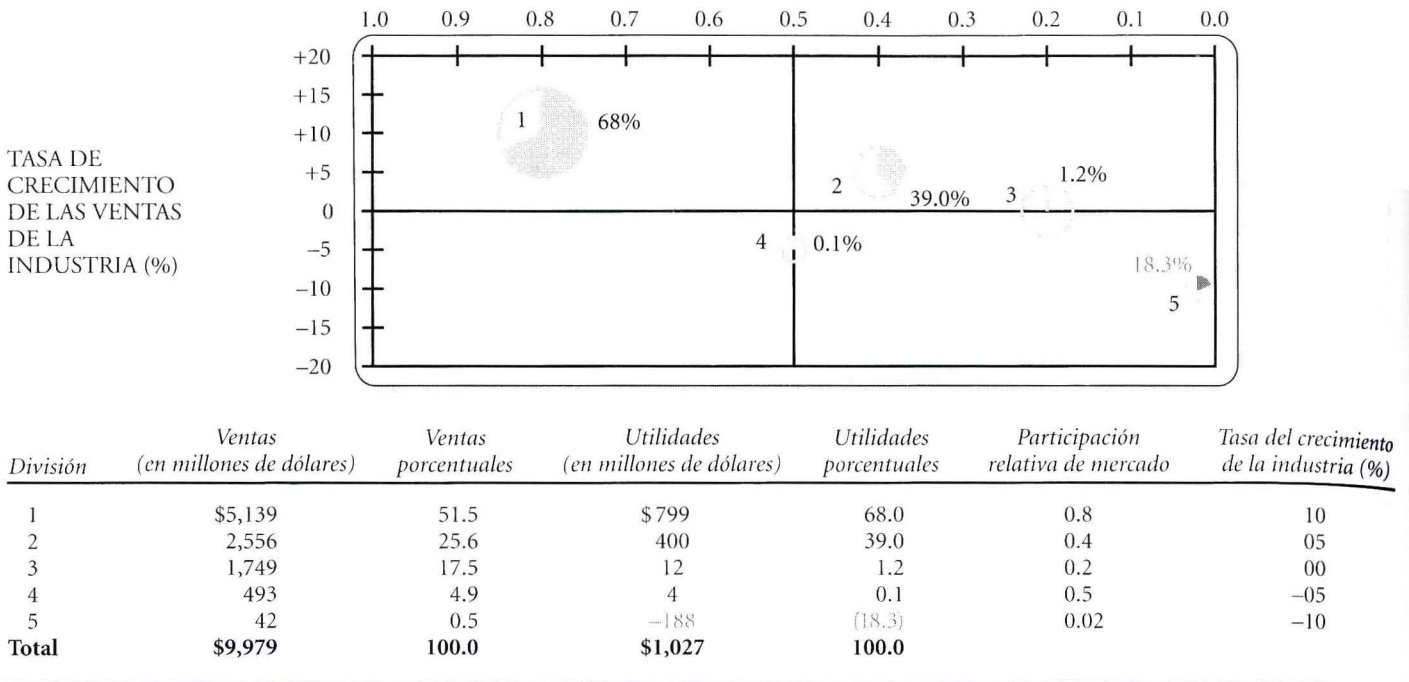


FIGURA 6-9
Ejemplo de una matriz BCG

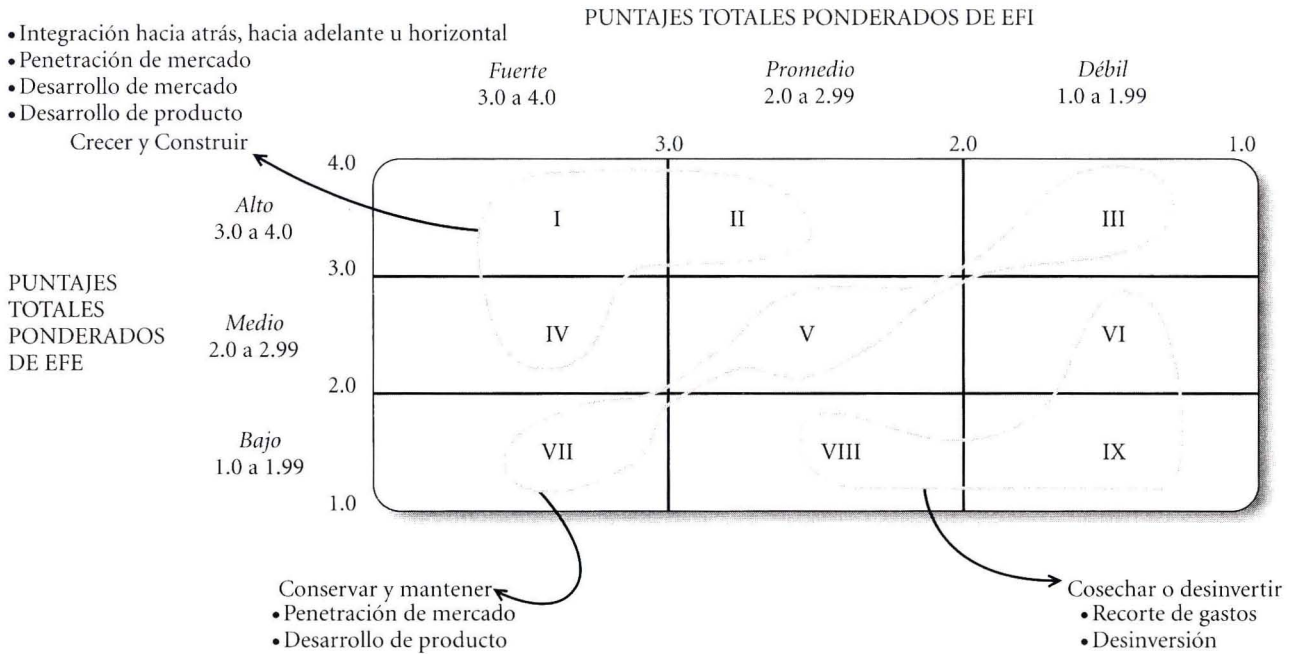


FIGURA 6-10
Matriz interna-externa (IE)

Fuente: La matriz IE fue desarrollada a partir de la General Electric (GE) Business Screen Matrix. Para una descripción de la matriz GE, consulte Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Allio y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: 1) los puntajes totales ponderados de EFI en el eje *x* y 2) los puntajes totales ponderados de EFE en el eje *y*. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización, pero muchas veces, al realizar un análisis de caso, se pide a los estudiantes que simplemente estimen los puntajes divisionales de EFI y EFE, en lugar de preparar las matrices básicas para cada división. Los puntajes totales ponderados derivados de cada división permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje *x* de la matriz IE, un puntaje total ponderado de EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 es considerado promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 se considera fuerte. De manera similar, pero sobre el eje *y*, un puntaje total ponderado de EFE de 1.0 a 1.99 se considera bajo; uno de 2.0 a 2.99, medio, y un puntaje de 3.0 a 4.0, alto. Los círculos que representan a las divisiones se posicionan en la matriz IE en función de sus coordenadas (*x*, *y*).

A pesar de tener nueve casillas o cuadrantes, la matriz IE tiene tres regiones principales que tienen diferentes implicaciones estratégicas:

- **Región 1:** La prescripción para las divisiones que caen en las casillas I, II o IV puede describirse como *crecer y construir*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) o de integración (integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal) podrían ser las más apropiadas en estos casos. Esta es la mejor región para las divisiones, dadas sus altas puntuaciones EFI y EFE. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr que su cartera de negocios se posicione en la Región 1.
- **Región 2:** La prescripción para las divisiones que caen en las casillas III, V y VII puede describirse como estrategias de *conservar y mantener*; la penetración de mercado y el desarrollo de producto son las dos estrategias más comunes para este tipo de divisiones.
- **Región 3:** La prescripción para las divisiones que caen en las casillas VI, VIII y IX se puede describir como *cosecha o desinversión*.

La figura 6-11 presenta el ejemplo de una matriz IE completa. Como indica la posición de los círculos, la estrategia apropiada para las divisiones 1, 2 y 3 es *crecer y construir*, mientras que la División 4 es candidata a la *cosecha* o la *desinversión*. La División 2 es la que más contribuye a las ventas totales y, por lo tanto, está representada por el círculo más grande. La División 1 aporta la mayor parte de las utilidades totales, de manera que el círculo que la representa muestra la tajada más grande.

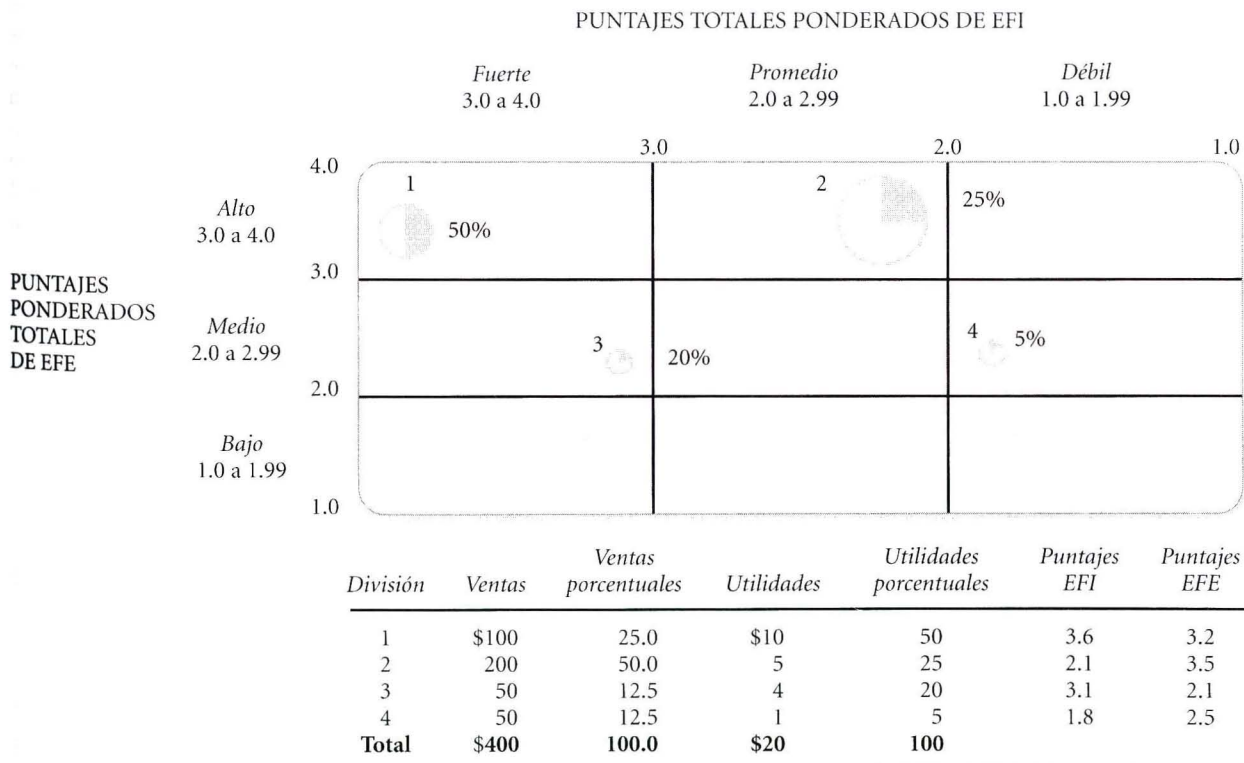


FIGURA 6-11
Ejemplo de matriz IE

PUNTAJES PONDERADOS TOTALES DE EFI

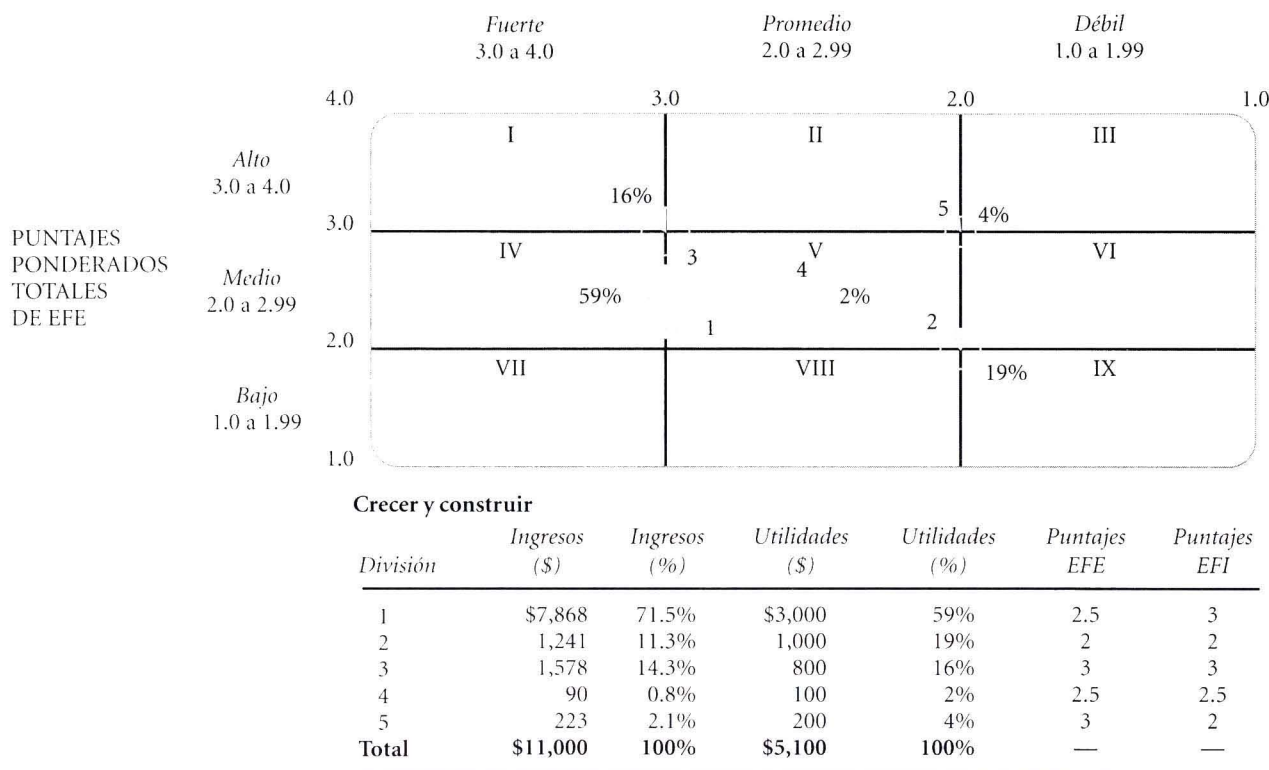


FIGURA 6-12
Matriz IE

Como se indica en la figura 6-12, la matriz IE consta de cinco segmentos de productos. Observe que la División 1 produce la mayor parte de los ingresos de la organización (tal como indica el círculo más grande) y también la mayor cantidad de utilidades (según refleja la tajada de su círculo). Es común que las organizaciones desarrollen matrices IE basadas tanto en productos como en regiones geográficas para lograr una efectiva formulación de estrategias y una adecuada asignación de recursos a sus distintas divisiones. También es común que realicen matrices IE (o BCG) de sus competidores, e incluso matrices IE (o BCG) de “antes y después” para identificar su situación actual y compararla con la que esperan tener en el futuro, digamos, un año después. Esto último es útil para paliar las limitaciones de tiempo que caracterizan a estos instrumentos de análisis.

La Cápsula de investigación académica 6-1 analiza algunas reflexiones sobre una nueva matriz IE.

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 6-1

Una nueva matriz IE

El análisis de cartera tiene una importancia crucial en la planeación estratégica, debido a que la asignación de recursos a cada división probablemente sea la decisión estratégica más importante que las empresas multidivisionales toman cada año. Dos recientes artículos de revistas fusionaron las matrices EFE y EFI con la MPC para dar lugar a la nueva matriz de perfil competitivo externo (MPCE) y una matriz de perfil competitivo interno (MPCI). En los artículos citados en la fuente al calce, Cassidy, Glissmeyer y Capps presentan una matriz IE revisada basada en los nuevos puntajes de MPCE y MPCI. Cassidy, Glissmeyer y Capps afirman que la matriz de nueve casillas representa una mejora

de la matriz IE original de Fred David, presentada por primera vez en 1987 y basada en la Pantalla de negocios General Electric (GE).

Fuente: Basado en C. Cassidy, M. Glissmeyer y C. Capps III, “Mapping an Internal-External (IE) Matrix Using Tradition and Extended Matrix Concepts”, *Journal of Applied Business Research*, 29, núm. 5 (septiembre/octubre 2013): 1523-1528. Consulte también C. Capps III y M. Glissmeyer, “Extending the Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation and External Factor Evaluation Matrix Concepts”, *Journal of Applied Business Research*, 28, núm. 5 (2012): 1062.

Matriz de la estrategia principal

Además de las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE, la **matriz de la estrategia principal** se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones, al igual que las divisiones, pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz. Como se muestra en la figura 6-13, la matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de valoración: 1) la posición competitiva en el eje *x* y 2) el crecimiento del mercado (o industria) en el eje *y*. Cualquier industria cuyas ventas superen el 5 por ciento de crecimiento anual puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se enumeran —en orden de relevancia— las estrategias adecuadas para la organización.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una excelente posición estratégica. Una estrategia adecuada para ellas es la concentración ininterrumpida en los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y productos actuales (desarrollo de producto). No es aconsejable que las organizaciones localizadas en el cuadrante I realicen cambios notables en sus ventajas competitivas ya consolidadas. Cuando la organización del cuadrante I tiene un exceso de recursos, las estrategias efectivas son la integración hacia atrás, la integración hacia adelante y la integración horizontal. Si la empresa del cuadrante I está demasiado enfocada en un solo producto, la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados al ampliar la línea de productos. Las empresas del cuadrante I pueden permitirse aprovechar las oportunidades externas que se presentan en varias áreas, e incluso asumir riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II deben evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria esté creciendo, son incapaces de competir con efectividad y necesitan determinar por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad. Como las empresas del cuadrante II están en una industria con un rápido crecimiento de mercado, por lo general la primera opción a considerar es la estrategia intensiva (a diferencia de una estrategia integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, casi siempre la integración horizontal será una alternativa deseable. La desinversión o liquidación pueden considerarse un último recurso. La desinversión podría proporcionar los fondos necesarios para adquirir otra empresa o recomprar las acciones.



FIGURA 6-13

La matriz de la estrategia principal

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

Las organizaciones ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil; deben aplicar con rapidez algunos cambios drásticos para evitar un mayor deterioro o su posible liquidación. En primer lugar, deben implementar extensas reducciones de costos y activos (recorte de gastos). Una estrategia alternativa consiste en retirar los recursos de los negocios actuales y asignarlos a diferentes áreas (diversificación). Si todo esto falla, las opciones finales para las empresas del cuadrante III son la desinversión o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV tienen una sólida posición competitiva pero se encuentran en una industria de lento crecimiento. Estas organizaciones tienen la fuerza para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras: las empresas del cuadrante IV se caracterizan por tener altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento limitadas, y con frecuencia son capaces de implementar con éxito las estrategias de diversificación relacionada y no relacionada. Además, pueden formar alianzas estratégicas.

Aun cuando use la matriz de la estrategia principal, se debe mencionar siempre que sea posible sus estrategias alternativas en términos *específicos, divisionales y susceptibles de implementarse*. Si conoce la empresa, como cuando se realiza un análisis de caso de administración estratégica, evite utilizar términos como *desinversión*, por ejemplo; en cambio, especifique la división exacta que proponga vender. También asegúrese de usar la plantilla gratuita en Excel para estudiantes que encontrará en www.strategyclub.com y que facilita la construcción de todas las matrices de planeación estratégica.

Etapa de decisión: la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Aparte de calificar las estrategias para crear una lista jerarquizada, la literatura señala sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las posibles acciones alternativas. Esta técnica es la **matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)**, que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias e indica de manera objetiva cuáles estrategias alternativas son las mejores.⁶ La MCPE utiliza los datos arrojados por el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. En otras palabras, el conjunto de las matrices EFI, EFE y de perfil competitivo que integran la etapa 1, y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal que integran la etapa 2, ofrece la información necesaria para desarrollar la MCPE (etapa 3). La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos —internos y externos— para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MCPE exige la asignación de calificaciones (llamadas puntajes de atractivo), pero tomar las “pequeñas” decisiones que implica calificar permite a los estrategas tomar decisiones eficaces “grandes”, como en qué país gastar mil millones de dólares para vender un producto.

El formato básico de la MCPE se ilustra en la tabla 6-5. Observe que la columna izquierda de la MCPE lista los factores internos y externos clave (identificados en la etapa 1), mientras que la fila superior presenta las posibles estrategias alternativas (de la etapa 2). Específicamente, la columna izquierda de la MCPE contiene la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores de éxito críticos, se anota la ponderación atribuida a cada uno de ellos en las matrices EFE y EFI.

La fila superior de la MCPE consiste en estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y de la estrategia principal. Estas herramientas de adecuación suelen generar alternativas factibles similares. No obstante, en la MCPE no es necesario evaluar todas las estrategias que sugieran las técnicas de adecuación. Los estrategas deben comparar las diferentes estrategias alternativas viables en la MCPE. Asegúrese de que sus estrategias sean específicas, como “abrir 275 tiendas en Indonesia”, en lugar de sólo indicar “expandirse globalmente” o “abrir nuevas tiendas en África”. Por último, en cada estrategia recomendada debe establecerse el valor en dólares; sería imposible establecer un valor en dólares para la recomendación “expandirse globalmente”.

Conceptualmente, la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto se calcula determinando el impacto acumulado de cada factor interno y externo. En la MCPE se puede incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier cantidad de estrategias pueden conformar un conjunto dado, pero sólo las estrategias de cada conjunto se evalúan tomando en cuenta la relación entre ellas. Por ejemplo, digamos que un conjunto de

TABLA 6-5 La matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Estrategias alternativas			
	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administración				
Marketing				
Finanzas/contabilidad				
Producción/operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información administrativa				

estrategias incluye la diversificación, mientras que otro incluye la emisión de acciones y la venta de una división para recaudar capital. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes, y la MCPE sólo evalúa las estrategias pertenecientes a un conjunto. Observe que la tabla 6-5 incluye tres estrategias y que éstas conforman un solo conjunto.

La tabla 6-6 ofrece la MCPE para una tienda minorista que vende computadoras. Este ejemplo ilustra todos los componentes de la matriz MCPE: alternativas estratégicas, factores clave, ponderaciones, puntaje del atractivo (PA), calificación del atractivo (CA), calificación total del atractivo (CTA) y la suma de calificaciones totales del atractivo. Los tres nuevos términos que acabamos de presentar, 1) puntaje del atractivo, 2) calificación del atractivo, 3) calificación total del atractivo, se definen y explican al igual que los seis pasos requeridos para desarrollar una MCPE:

- Paso 1:** *Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE.* Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. (La plantilla de Excel www.strategyclub.com puede facilitar este proceso).
- Paso 2:** *Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave.* Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.
- Paso 3:** *Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización.* Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
- Paso 4:** *Determinar los puntajes del atractivo (PA),* es decir, los valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias considerando un factor interno o externo. El **puntaje de atractivo (PA)** se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = *no atractivo*, 2 = *algo atractivo*, 3 = *razonablemente atractivo* y 4 = *altamente atractivo*. Por “atractivo” queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa —lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada—, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias de

TABLA 6-6 MCPE para una tienda minorista de cómputo

Factores clave	Ponderación	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		1		2	
		Comprar un nuevo terreno y construir una tienda nueva más grande		Renovar por completo la tienda actual	
		PA	CA	PA	CA
<i>Oportunidades</i>					
1. 10% de crecimiento en la población de la ciudad	0.10	4	0.40	2	0.20
2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia	0.10	2	0.20	4	0.40
3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año	0.05	—	—	—	—
5. Aumento de 8% en los adultos mayores que utilizan computadoras	0.05	—	—	—	—
6. Aumento de 10% en la apertura de pequeñas empresas en el área	0.05	—	—	—	—
7. Aumento de 18% en inmobiliarias que desean tener sitios web	0.04	—	—	—	—
8. Aumento de 12% en pequeñas empresas que desean tener un sitio web	0.03	—	—	—	—
<i>Amenazas</i>					
1. Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías a más tardar dentro de un año	0.15	4	0.60	3	0.45
2. La universidad local ofrece servicio de reparación de computadoras	0.08	—	—	—	—
3. El libramiento de la Autopista 34, a terminarse en un año, desviará el tránsito vehicular	0.12	4	0.48	1	0.12
4. La próxima construcción de un nuevo centro comercial en las inmediaciones	0.08	2	0.16	4	0.32
5. Aumento de 14% en el precio de la gasolina	0.04	—	—	—	—
6. Aumento de 8% en los precios de los proveedores	0.03	—	—	—	—
Total	1.00				
<i>Fortalezas</i>					
1. Aumento de 5.8 a 6.7 en la rotación de inventario	0.05	—	—	—	—
2. Aumento de 97 a 128 dólares en las compras promedio por cliente	0.07	2	0.14	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	—	—	—	—
4. Promociones en tienda = incremento de 20% en ventas	0.05	—	—	—	—
5. El gasto publicitario en periódicos aumentó 10%	0.02	—	—	—	—
6. El ingreso generado por el segmento de reparación/servicio en la tienda aumentó a 16%	0.15	4	0.60	3	0.45
7. El personal de soporte técnico que trabaja en la tienda está certificado en MIS	0.05	—	—	—	—
8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda	0.03	4	0.12	2	0.06
9. Aumento de 19% en los ingresos por empleado	0.02	—	—	—	—
<i>Debilidades</i>					
1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software	0.10	—	—	—	—
2. La ubicación de la tienda se ha visto afectada por la construcción de la Autopista 34	0.15	4	0.60	1	0.15
3. Mal estado del alfombrado y pintura de la tienda	0.02	1	0.02	4	0.08
4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación	0.02	1	0.02	4	0.08
5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda	0.04	3	0.12	4	0.16
6. La tienda no tiene sitio web	0.05	—	—	—	—
7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días	0.03	—	—	—	—
8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento	0.05	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		3.64		3.27

ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección. *Nota:* si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guion), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual. También, en la plantilla de Excel proporcionada en www.strategyclub.com, utilice ceros en lugar de guiones.

Paso 5: Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos/externos clave adyacentes cruciales para el éxito. Cuanto mayor sea la CA, más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente clave para el éxito).

Paso 6: Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La **calificación total del atractivo (CTA)** indica cuál es la estrategia más atractiva de un conjunto de ellas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

En la tabla 6-6 se consideran dos estrategias alternativas para una tienda minorista de computadores: 1) comprar un terreno y construir una tienda nueva y más grande, y 2) renovar por completo la tienda actual. Observe que tras comparar la calificación total del atractivo de cada estrategia (3.64 comparada con 3.27), el análisis indica que la empresa debe adquirir un terreno y construir una tienda más grande. Como puede ver, se usan guiones para indicar los factores que no afectan la elección de una estrategia determinada. Si un factor en particular afecta una estrategia pero no la otra, quiere decir que tiene un efecto sobre la elección realizada; por lo tanto, será necesario registrar el puntaje de atractivo de ambas estrategias. Nunca califique una estrategia y no las demás. Observe también en la tabla 6-6 que no aparecen los números consecutivos 1, 2, 3 o 4 en una sola fila de la MCPE; la recomendación es que nunca asigne el mismo PA en una fila y que nunca trabaje columna por columna sino fila por fila. Si su MCPE consta de dos estrategias o más, el rango del PA deberá ir de 1 hasta el número de estrategias que se estén evaluando. Esto le permitirá tener un PA diferente para cada estrategia. Todo lo anterior son lineamientos importantes que es conveniente seguir al desarrollar una MCPE. En este caso, lo que ocurrió fue que la empresa compró el terreno y construyó una nueva tienda, además de realizar algunos arreglos menores a su tienda hasta que la nueva estuvo en condiciones de operar.

Es preciso justificar la asignación del puntaje de atractivo. Observe que en la primera fila de la tabla 6-6 se menciona “10 por ciento de crecimiento en la población de la ciudad”, oportunidad que podría capitalizarse mejor mediante la estrategia 1, “comprar un terreno y construir una nueva tienda más grande”, así que se asignó un PA de 4 a esa estrategia. El PA no es una mera presunción; debe ser resultado de la reflexión, además de ser defendible y razonable. Matemáticamente, el puntaje de atractivo de 4 en la fila 1 sugiere que la estrategia 1 es 100 por ciento más atractiva que la estrategia 2, cuyo PA fue 2 (dado que $4 - 2 = 2$ y 2 dividido entre $2 = 100\%$).

Características positivas y limitaciones de la MCPE

Una característica positiva de la MCPE es que posibilita el análisis secuencial o el simultáneo de los conjuntos de estrategias. Por ejemplo, podrían evaluarse primero las estrategias que involucran al nivel corporativo, después aquellas en las que interviene el nivel divisional y por último las que afectan al nivel funcional. El número de estrategias que pueden ser evaluadas y la cantidad de conjuntos de estrategias susceptibles de análisis mediante la MCPE son ilimitados.

Otra característica positiva de la MCPE es que exige que los estrategas integren los factores internos y externos pertinentes al proceso de toma de decisiones. Desarrollar una MCPE reduce la propensión a ignorar o ponderar indebidamente algunos factores clave. La MCPE resalta la importancia de las relaciones que afectan las decisiones estratégicas. Aunque el desarrollo de una MCPE implica tomar decisiones sobre el puntaje de atractivo (PA), hacerlo poco a poco a lo largo del proceso aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. La MCPE puede ser utilizada por todo tipo de organizaciones: pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas.⁷

Pero la MCPE también tiene dos limitaciones. La primera de ellas es que si bien siempre demanda un juicio informado para asignar los puntajes de atractivo, la cuantificación es imprescindible durante todo el proceso de planeación estratégica para minimizar el error de halo y otros sesgos. Las calificaciones y los puntajes de atractivo no son meras suposiciones; recuerde que un 4 es 33 por ciento más importante que un 3 y tomar buenas decisiones pequeñas es importante para tomar buenas decisiones grandes, como decidir cuál estrategia, de entre varias, se debe implementar. Segundo, una limitación de la MCPE es que sólo podrá ser tan buena como prerrequisito de información recabada y para análisis sobre la que estará basada.

Aspectos culturales de la elección y el análisis de estrategias

Como se definió en el capítulo 4, la cultura organizacional abarca el conjunto compartido de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, héroes y heroínas que describen a una empresa. La cultura constituye la única forma en que la organización hace negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización cuando se realizan cambios estratégicos. Todos los seres humanos tenemos la necesidad básica de comprender este mundo, de sentir que tenemos el control y de encontrar significados. Cuando los acontecimientos amenazan el significado, las personas reaccionan a la defensiva. Los directivos y empleados incluso pueden sabotear las nuevas estrategias en un esfuerzo por recuperar el estado de cosas. Por estas razones resulta benéfico ver la administración estratégica desde el punto cultural, pues el éxito suele depender del grado de apoyo que las estrategias reciban por parte de la cultura empresarial. Si las estrategias de la empresa se basan en la cultura de una organización, entonces los directivos podrán implementar cambios con rapidez y facilidad; si no existe una cultura alentadora, ni tampoco se le ha cultivado, los cambios estratégicos pueden ser poco eficaces o hasta contraproducentes. La cultura de una empresa puede convertirse en la antagonista de las nuevas estrategias, lo que a su vez puede generar confusión y caos.

Las estrategias que requieren menos cambios culturales pueden ser más atractivas, debido a que los grandes cambios suelen consumir mucho tiempo y esfuerzo. Si dos empresas se fusionan, la evaluación y consideración de los vínculos entre la estrategia y la cultura cobran especial importancia. La cultura organizacional explica las dificultades con las que se encuentra la empresa cuando intenta cambiar su rumbo estratégico, como lo explica el siguiente párrafo:

La cultura corporativa “correcta” no sólo se convierte en la esencia y fundamento de la excelencia corporativa, sino que el éxito o el fracaso de las reformas corporativas necesarias dependen de la sagacidad y habilidad del directivo para cambiar la cultura imperante en tiempo y en armonía con los cambios estratégicos requeridos.⁸

Las políticas para el análisis y la elección de una estrategia

Todas las organizaciones son políticas. Y a menos que estén bien administradas, las maniobras políticas consumen tiempo valioso, ponen en entredicho los objetivos organizacionales, desvían la energía humana y generan la pérdida de algunos empleados valiosos. En ocasiones, el sesgo político y las preferencias personales se entremezclan indebidamente en las decisiones relativas a la elección de estrategias. Las políticas internas afectan la elección de estrategias en todas las organizaciones. La jerarquía de mando en una organización, aunada a las aspiraciones profesionales de diferentes personas y la necesidad de asignar recursos escasos, garantizan la coalición de personas que luchan por cuidar de sí mismos primero y de la organización después. Las coaliciones de personas suelen formarse en torno a ciertas cuestiones estratégicas clave que enfrenta la empresa. La principal responsabilidad de los estrategas es guiar el desarrollo de las coaliciones, alimentar el concepto de equipo y ganarse el apoyo de personas y grupos clave.

En ausencia de análisis objetivos, las decisiones estratégicas suelen basarse en la política del momento. Con el desarrollo de mejores herramientas para la formulación de estrategias, la importancia de los factores políticos en la toma de decisiones estratégicas es cada vez menor. Por desgracia, en ausencia de objetividad, los factores políticos en ocasiones determinan las estrategias. Administrar las relaciones políticas es parte integral de desarrollar el entusiasmo y el espíritu corporativo en una organización.

Un estudio clásico de la administración estratégica en nueve corporaciones grandes examinó las tácticas políticas de estrategias exitosas.⁹ Se encontró que los estrategas exitosos permitían que las ideas y propuestas con un apoyo débil murieran a través de la inacción, pero ponían obstáculos adicionales a las ideas que contaban con un fuerte apoyo y que consideraban inaceptables, pero no se oponían abiertamente a ellas. Los estrategas exitosos mantenían un perfil político bajo cuando se trataba de propuestas inaceptables y se esforzaban en dejar que las decisiones más negativas provinieran de subordinados o de algún consenso grupal, con lo que reservaban su derecho de veto para cuestiones importantes y momentos cruciales. Los estrategas exitosos conversaban mucho y formulaban preguntas informales para mantenerse al tanto del progreso de las cosas y saber cuándo intervenir. Ellos lideraban la estrategia pero no la fijaban. Daban pocas órdenes, anunciaban pocas decisiones, dependían en gran medida de las preguntas informales y buscaban sondear y dilucidar las circunstancias hasta que surgiera un consenso.

Los estrategas exitosos recompensaban generosa y visiblemente las iniciativas clave que triunfaban. Asignaban la responsabilidad de las iniciativas principales a **defensores**, es decir, las personas que más se identificaban con la idea o producto y cuyo futuro dependía del éxito de esa idea o producto. Se mantenían pendientes del impacto simbólico de sus acciones y palabras, de manera que no enviaran señales equívocas que pudieran estimular resultados en direcciones opuestas a lo deseado.

Los estrategas exitosos se aseguraban de que las bases más poderosas en la organización estuvieran representadas por la alta dirección o tuvieran acceso a ella. Intercalaban nuevos rostros y nuevas visiones en el proceso de consideración de cambios importantes. Esto es importante porque los nuevos empleados y directivos suelen tener más entusiasmo y energía que los empleados que ya llevan mucho tiempo en la empresa. Los nuevos empleados no ven el mundo de la misma forma anticuada; tampoco censuran los cambios. Los estrategas exitosos minimizan su propia exposición política cuando se trata de cuestiones muy controversiales y en circunstancias en las que es probable la oposición de los centros de poder clave. En resumen, estos hallazgos ofrecen una base para administrar las relaciones políticas en una organización.

Las estrategias deben ser efectivas en el mercado y ser capaces de ganarse el compromiso interno de la organización, por ello, le ofrecemos las siguientes tácticas que han sido utilizadas por siglos por políticos y que pueden ser de utilidad para los estrategas:

1. Alcanzar los resultados deseados es más importante que imponer un método determinado; por tanto, considere varios métodos y elija, siempre que sea posible, el que suscite el mayor compromiso de los empleados/gerentes.
2. Alcanzar resultados satisfactorios con una estrategia popular suele ser mejor que tratar de alcanzar resultados óptimos con una estrategia impopular.
3. Con frecuencia, una forma eficaz de ganar el compromiso y alcanzar los resultados deseados es sustituir los temas e inquietudes específicos por otros más generales.
4. Una forma eficaz de ganar el compromiso y alcanzar los resultados deseados es sustituir los temas e inquietudes de corto plazo por otros de largo plazo.
5. Los gerentes de nivel intermedio deben participar genuinamente y apoyar las decisiones estratégicas, puesto que el éxito de la implementación dependerá de su apoyo.¹⁰

Cuestiones de gobernanza

Una **junta de directores** es un grupo de personas electas por el propietario de la corporación para vigilar y dirigir la gerencia y ver por los intereses de los accionistas. Los actos de vigilancia y dirección reciben el nombre de **gobernanza**. La *National Association of Corporate Directors* (Asociación Nacional de Directores Corporativos) define *gobernanza* como “la característica de garantizar que se establezcan objetivos y planes estratégicos a largo plazo y que se cuente con la estructura administrativa apropiada para el logro de esos objetivos, mientras se asegura de que la estructura funcione para conservar la integridad y reputación de la corporación, así como la responsabilidad hacia sus diferentes miembros”. Las juntas son responsables del desempeño integral de la organización, es por ello que cada vez es más común que se finquen demandas contra las juntas de directores por el mal manejo de sus intereses. Las nuevas reglas contables en Estados Unidos y Europa mejoran los códigos de gobernanza y requieren revelaciones financieras mucho más extensas en las empresas que cotizan en bolsa. Las funciones y deberes de la junta de directores se pueden dividir en cuatro amplias categorías, como se indica en la tabla 6-7.

Los accionistas miran cada vez con más recelo a las juntas de directores; la mayoría de los directivos de todo el mundo han puesto fin a la imagen de ser el apoyo incondicional de los CEOs. Las juntas ahora

TABLA 6-7 Deberes y responsabilidades de la junta de directores

-
1. CONTROL Y VIGILANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
 - a. Elegir al CEO.
 - b. Autorizar el equipo del CEO.
 - c. Proporcionarle un foro al CEO.
 - d. Asegurar la competencia administrativa.
 - e. Evaluar el desempeño administrativo.
 - f. Fijar los niveles salariales y las prestaciones complementarias de los directivos.
 - g. Garantizar la integridad administrativa a través de auditorías continuas.
 - h. Fijar el rumbo corporativo.
 - i. Diseñar y revisar las políticas que la administración implementará.
 2. CUMPLIMIENTO DE LAS PRESCRIPCIONES LEGALES
 - a. Mantenerse al tanto de las nuevas legislaciones.
 - b. Asegurar que toda la organización cumpla con las prescripciones legales.
 - c. Aprobar reglamentos y resoluciones relacionadas.
 - d. Seleccionar nuevos directores.
 - e. Aprobar presupuestos de capital.
 - f. Autorizar créditos, nuevas emisiones de acciones, bonos, etcétera.
 3. CONSIDERACIÓN DE LOS INTERESES DE LOS ACCIONISTAS
 - a. Monitorear la calidad del producto.
 - b. Facilitar el ascenso en la calidad de vida laboral del empleado.
 - c. Revisar las políticas y prácticas laborales.
 - d. Mejorar el clima de los clientes.
 - e. Mantener las relaciones de comunidad al más alto nivel.
 - f. Utilizar la influencia para mejorar los contactos gubernamentales, con asociaciones profesionales y educativas.
 - g. Mantener una buena imagen pública.
 4. PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS
 - a. Preservar el capital de los accionistas.
 - b. Estimular el crecimiento corporativo, de manera que la empresa pueda sobrevivir y florecer.
 - c. Impedir la disolución del capital.
 - d. Asegurar la representación equitativa de los accionistas.
 - e. Informar a los accionistas a través de cartas, informes y reuniones.
 - f. Declarar los dividendos adecuados.
 - g. Garantizar la supervivencia de la empresa.
-

son más autónomas que nunca y tienden a mostrarse más atentas y conscientes del escrutinio legal e institucional de los inversionistas. Las juntas ahora conocen más sobre los procesos de auditoría y cumplimiento, y se muestran más renuentes a aprobar las bonificaciones y compensaciones excesivas. Hoy las juntas se han mantenido al margen de los escándalos públicos que atraen la atención de los medios y los accionistas. Las juntas de directivos están monitoreando y revisando cuidadosamente el desempeño de sus ejecutivos sin ningún tipo de favoritismo, y representan a los accionistas más que al CEO. Las juntas son más proactivas, a diferencia del pasado, cuando eran reactivas. Estas son las razones por las que el presidente de la junta de directores no debe fungir como CEO de la empresa. En Norteamérica el número de nuevos CEO que también fungen como presidentes de juntas o consejos, ha disminuido a 10 por ciento en comparación con 50 por ciento en 2001. La Cápsula de investigación académica 6-2 revela el número ideal de miembros de la junta de directores.

Hasta hace poco, los consejos de directores hacían la mayoría de su trabajo detrás de elegantes escritorios de madera pulida. No obstante, los directores de Hewlett-Packard, entre muchos otros, ahora deben ingresar al sitio web especial de su empresa dos veces a la semana y realizar sus negocios apejándose a las instrucciones

CÁPSULA DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA 6-2

¿Cuál es el número ideal de miembros de la junta de directores?

Investigaciones recientes revelan que las empresas con menor cantidad de miembros en sus juntas tienen un mejor desempeño que las juntas más grandes, en gran parte debido a que con menos directivos se discuten más a fondo los temas, se toman decisiones de manera más ágil y se tiene una mejor rendición de cuentas. Por ejemplo, la junta directiva de Apple consta de sólo ocho miembros y, como sabemos, a Apple le va muy bien. Las investigaciones también revelan que entre las empresas con una capitalización de mercado de al menos \$10 mil millones, las juntas menos numerosas produjeron rendimientos sustancialmente más altos para los accionistas entre 2011 y 2014. Además, hay evidencia de que las juntas de nueve personas tienen un desempeño mucho mayor que las juntas de 14 a 15 miembros, por ejemplo. A consecuencia de estos hallazgos, muchas empresas están reduciendo sus juntas. Otro beneficio de las juntas pequeñas es que los CEOs son amonestados (o se les despiden) con más frecuencia, de ser necesario. El doctor David Yermack, profesor de finanzas de la escuela de negocios de la New York University, reporta que las juntas más pequeñas suelen ser más decisivas, más cohesivas, más prácticas, y suelen tener reuniones

más informales y menos comités. Netflix es otro ejemplo de empresa con una junta pequeña, de sólo 7 miembros, en donde son comunes los debates intensos antes de aprobar las maniobras administrativas importantes... y Netflix es muy exitosa. En cambio, Eli Lilly & Co. tiene 14 miembros para quienes la junta resulta “demasiado grande como para alentar el tipo de discusión que uno desearía, porque abundar mucho en diferentes temas simplemente consume mucho tiempo; los miembros se sienten limitados incluso para hacer 2 o 3 preguntas”. Bank of America tiene 15 directivos, demasiados para ser eficiente. Además, el presidente de la junta rara vez es la misma persona que el CEO. En resumen, las empresas deben tratar siempre que sea posible de reducir sus juntas de directores a menos de 10 personas. Los estudiantes de estrategias deberán examinar esta cuestión en los estudios de caso de las empresas asignadas.

Fuente: Basado en Joann Lublin, “Are Smaller Boards Better for Investors?”, *Wall Street Journal*, 27 de agosto de 2014. También está basado en Den Favaro, Per-Ola Karlsson y Gary Neilson, “The \$112 Billion CEO Succession Problem”. *Strategy + Business*, PwC Strategy (4 de mayo de 2015).

sobre información confidencial que el equipo de alta administración de la empresa ha publicado ahí. Después, los miembros del consejo se encuentran cara a cara, y totalmente informados, cada dos meses para hablar de los problemas más importantes que enfrenta la empresa. Las nuevas políticas de participación del consejo tienen como finalidad acotar las demandas contra los miembros de las juntas de directores.

En la actualidad, las juntas de directores están compuestas sobre todo por personas externas involucradas en la administración estratégica de las organizaciones. Hay una creciente tendencia en Estados Unidos hacia una mayor responsabilidad de los miembros de la junta y hacia juntas más pequeñas, que ahora son de 12 miembros en promedio, en comparación con los 18 de hace algunos años. Recientemente, *Business Week* evaluó las juntas de las empresas estadounidenses más grandes y provee los siguientes “principios para la gobernanza”:

1. Nunca permitir que más de dos directores de la empresa, actuales o pasados, formen parte de la junta.
2. Nunca permitir que ejecutivos de la empresa participen en los comités de auditoría, compensaciones y nominaciones.
3. Exigir a todos los miembros de la junta poseer una cantidad amplia de acciones de la empresa.
4. Exigir a cada director asistir al menos a 75 por ciento de las juntas.
5. Exigir a la junta de directores reunirse cada año para evaluar su propio desempeño, sin la asistencia del CEO, COO o alta dirección.
6. El CEO no puede ser también el presidente de la junta.
7. Nunca permitir directorados interdependientes (cuando un director o CEO ocupa un asiento en la junta de otro director).¹¹

Jeff Sonnerfeld, decano asociado de la Yale School of Management, afirma: “Las juntas de directores ahora sí están dispuestas a trabajar y se están involucrando mucho más en la toma de decisiones de la administración”. Ahora se está exigiendo a los CEO de empresas y a sus juntas de directivos que certifiquen personalmente los estados financieros; los préstamos hechos por las empresas a sus ejecutivos y directores son ilegales, y los informes acerca de las operaciones bursátiles de personas internas a la empresa llegan con mayor rapidez. Así como para los directores es cada vez más importante mantenerse informados acerca de las operaciones y la salud de la organización, también están asumiendo un papel más activo para asegurarse de que los documentos emitidos públicamente representen con precisión el estado de la empresa. No aceptar la responsabilidad de auditar o evaluar la estrategia de una empresa está considerado como un grave incumplimiento de los deberes de un director. Los accionistas, las agencias gubernamentales y los clientes están interponiendo varias demandas legales contra los directivos por fraude, omisiones, imprecisión en las revelaciones, falta de las debidas diligencias e ignorancia culpable de las operaciones de la empresa.

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS

Este capítulo ha presentado seis nuevas matrices ampliamente utilizadas por los estrategas para obtener y mantener las ventajas competitivas de una empresa, lo cual es el eje de la planeación estratégica, como se ilustra en la figura 6-14. Cinco de las seis son herramientas de adecuación: FODA, PEYEA, BCG, IE y matriz de la estrategia principal, las cuales están complementadas por una sola herramienta para la toma de decisiones, MCPE. Mientras que algunas empresas consultoras y algunos libros de texto defienden el uso de una o dos matrices en la planeación estratégica, nuestra experiencia es que las seis herramientas presentadas en este capítulo son de una utilidad invaluable. Aunadas a la matriz de evaluación de factores externos,

la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores internos presentadas en capítulos anteriores, las nueve herramientas dan a los estrategas la mejor forma de conducir una empresa por el estrecho camino del éxito, el cual rara vez es amplio o fácil, debido a la paridad, la estandarización, la imitación, duplicación, los productos sustitutos, los competidores globales y el deseo y la capacidad de los consumidores de cambiar lealtades y fidelidades. Los empleados esperan que los estrategas formulen un "plan de juego" superior, para que entonces su esfuerzo por implementar el plan estratégico les traiga seguridad laboral, buenas compensaciones, y en última instancia, felicidad.

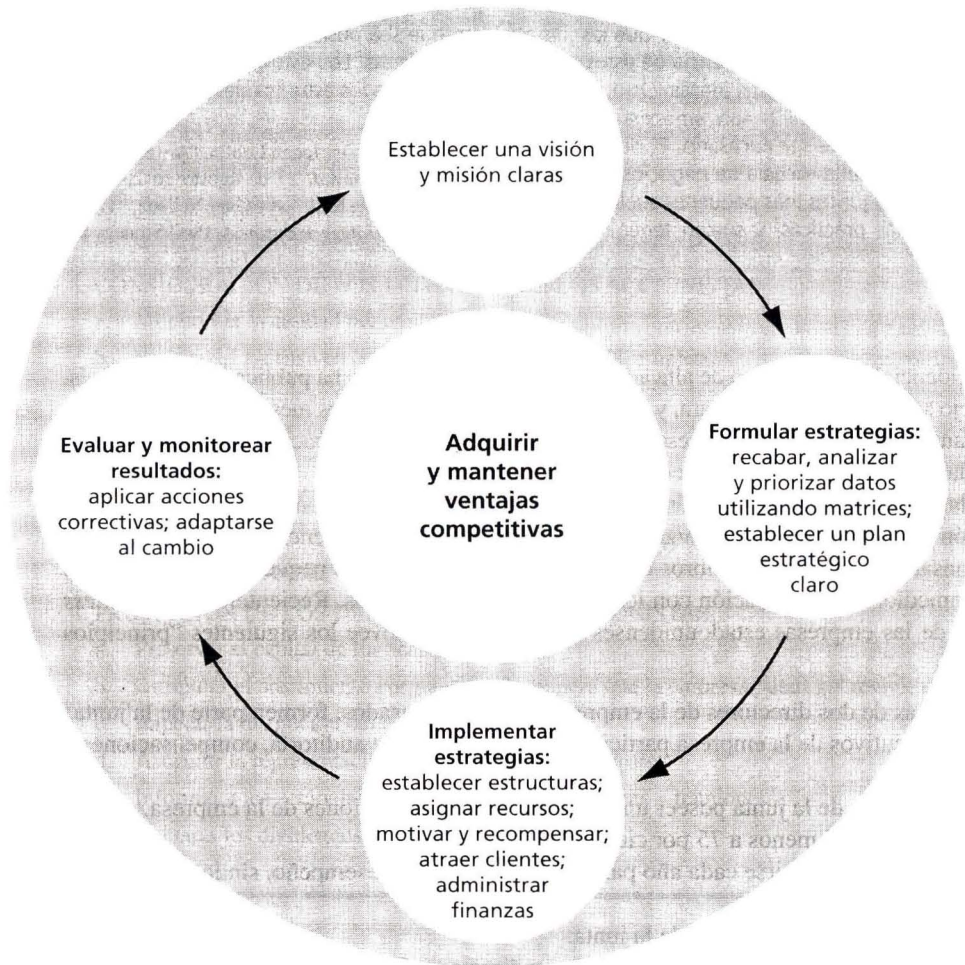


FIGURA 6-14
Cómo obtener y mantener ventajas competitivas

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES

Al preparar las matrices de formulación de estrategias presentadas en este capítulo, es importante evitar "conjeturas erróneas"; sin embargo, tenga la confianza de utilizar "estimaciones precisas", basadas en la investigación, según sea necesario para aprovechar las matrices apropiadas. Los estudiantes suelen estar tan acostumbrados (especialmente debido a sus cursos de contabilidad y finanzas) a que sus respuestas sean calificadas como errores si hay una equivocación

en el tercer lugar decimal, que en el curso de administración estratégica tardan un poco en hacer "estimaciones excelentes basadas en la investigación" todo el tiempo, porque nadie está seguro de lo que pasará mañana. Por tanto, si puede hacer estimaciones razonables, siga adelante con las matrices necesarias. Por ejemplo, con la matriz BCG, si no le indican la información del segmento, registre un solo círculo en la matriz para toda la empresa, en lugar de dos o

más círculos para las divisiones. Pero tenga en cuenta que se pueden incluir múltiples círculos dependiendo del número de tiendas, o de clientes, en lugar de las cifras tradicionales de ingresos en dólares, así que no se apresure a concluir que no cuenta con información de la cartera.

Para generar y decidir sobre estrategias alternativas que sean más eficaces para obtener y mantener ventajas competitivas, deberá desarrollar con precisión las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, de la estrategia principal y MCPE. No obstante, para cubrir esas matrices en una exposición oral, concéntrese más en las implicaciones de los análisis que en los cálculos detallados. En otras palabras, conforme vaya cubriendo estas matrices en una presentación, su meta no es demostrar a la clase que hizo los cálculos correctamente. Ellos esperan precisión y claridad, y con seguridad usted habrá cubierto este

requisito. Su audiencia estará más interesada en las implicaciones de cada matriz, por tanto, utilice las matrices para preparar el camino para sus recomendaciones de costos, que por lo general ocupan una página o dos dentro del proyecto. Una buena regla general es pasar al menos una cantidad de tiempo igual en las implicaciones que en los cálculos de cada matriz presentada. Esto mejorará la exposición de su trabajo, pues mantendrá un alto nivel de interés en su audiencia. Al enfocarse en las implicaciones más que en los cálculos también alentará las preguntas de su audiencia al terminar. El silencio de su audiencia es una mala señal, pues podría indicar que estaba distraída, dormida, desinteresada o no sintió que su trabajo fuera bueno. También utilice la plantilla de Excel gratuita que puede encontrar en www.strategy.club.com

La Ley Sarbanes-Oxley generó decenas de revisiones de juntas de directivos entre empresas cuyos valores cotizan en bolsa. Los comités de auditorías a juntas ahora deben contar con al menos un experto financiero como miembro, y reunirse 10 o más veces al año, en lugar de las tres o cuatro veces de antes de promulgarse la ley. Esta ley puso fin a la atmósfera de “country club” de la mayoría de las juntas y ha desplazado el poder de los CEO a los directores. Aunque orientada a las empresas que cotizan en bolsa, la ley también ha tenido un impacto similar en empresas con valores privados. Una junta de directores debe realizar una auditoría anual a la estrategia, de la misma forma en que revisa la auditoría financiera anual.

Investigaciones recientes revelan que alrededor de 31 por ciento de las juntas de directores han servido durante una década o más, y que hay un movimiento a nivel nacional para reemplazar a los miembros de las juntas de mayor antigüedad con talento nuevo.¹² Muchas empresas tienen una edad de jubilación obligatoria de 75 años para los miembros de la junta, pero los analistas esperan que este límite de edad descienda debido a los nuevos adelantos tecnológicos y a la tendencia a investigar nuevas ideas.

Las mujeres constituyen sólo el 19.2 por ciento de los miembros de las juntas en las empresas del S&P 500, pero en 2014, 29 por ciento de los nuevos miembros de las juntas directivas fueron mujeres, y el número de empresas sin mujeres en sus consejos disminuyó a 18 por ciento de 25 por ciento del año pasado.¹³ Los analistas dicen que ya no es aceptable la ausencia de mujeres en la junta de una empresa. Por ejemplo, la junta de Twitter estaba compuesta exclusivamente por hombres al momento de su oferta pública inicial (IPO), por lo que fue muy criticada y la hizo más vulnerable a las demandas por discriminación.

Resumen del capítulo

La esencia de la formulación de estrategias es la evaluación de si una organización está haciendo bien las cosas o cómo puede ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe cuidarse de no caer presa de su propia estrategia pues, tarde o temprano, incluso las mejores estrategias se vuelven obsoletas. La reevaluación regular ayudará a la administración a evitar la complacencia. El desarrollo y la coordinación de los objetivos y las estrategias debe realizarse a conciencia y no evolucionar meramente a través de las operaciones cotidianas de la empresa.

Una organización sin rumbo y sin una estrategia coherente se precipita hacia su propio fin. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, suele terminar en un lugar al que no quería llegar. Toda organización necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claros. Cualquier organización, ya sea militar, orientada al producto o al servicio, gubernamental o atlética, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota. Desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades podría considerarse como estrategia ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para reducir las debilidades y evitar las amenazas podrían considerarse defensiva. Cada organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas, y otras fortalezas y debilidades internas; todas ellas pueden alimentarse para formular estrategias factibles.

IMPLICACIONES PARA LOS ESTRATEGAS

Este capítulo ha presentado seis nuevas matrices ampliamente utilizadas por los estrategas para obtener y mantener las ventajas competitivas de una empresa, lo cual es el eje de la planeación estratégica, como se ilustra en la figura 6-14. Cinco de las seis son herramientas de adecuación: FODA, PEYEA, BCG, IE y matriz de la estrategia principal, las cuales están complementadas por una sola herramienta para la toma de decisiones, MCPE. Mientras que algunas empresas consultoras y algunos libros de texto defienden el uso de una o dos matrices en la planeación estratégica, nuestra experiencia es que las seis herramientas presentadas en este capítulo son de una utilidad invaluable. Aunadas a la matriz de evaluación de factores externos,

la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores internos presentadas en capítulos anteriores, las nueve herramientas dan a los estrategas la mejor forma de conducir una empresa por el estrecho camino del éxito, el cual rara vez es amplio o fácil, debido a la paridad, la estandarización, la imitación, duplicación, los productos sustitutos, los competidores globales y el deseo y la capacidad de los consumidores de cambiar lealtades y fidelidades. Los empleados esperan que los estrategas formulen un "plan de juego" superior, para que entonces su esfuerzo por implementar el plan estratégico les traiga seguridad laboral, buenas compensaciones, y en última instancia, felicidad.

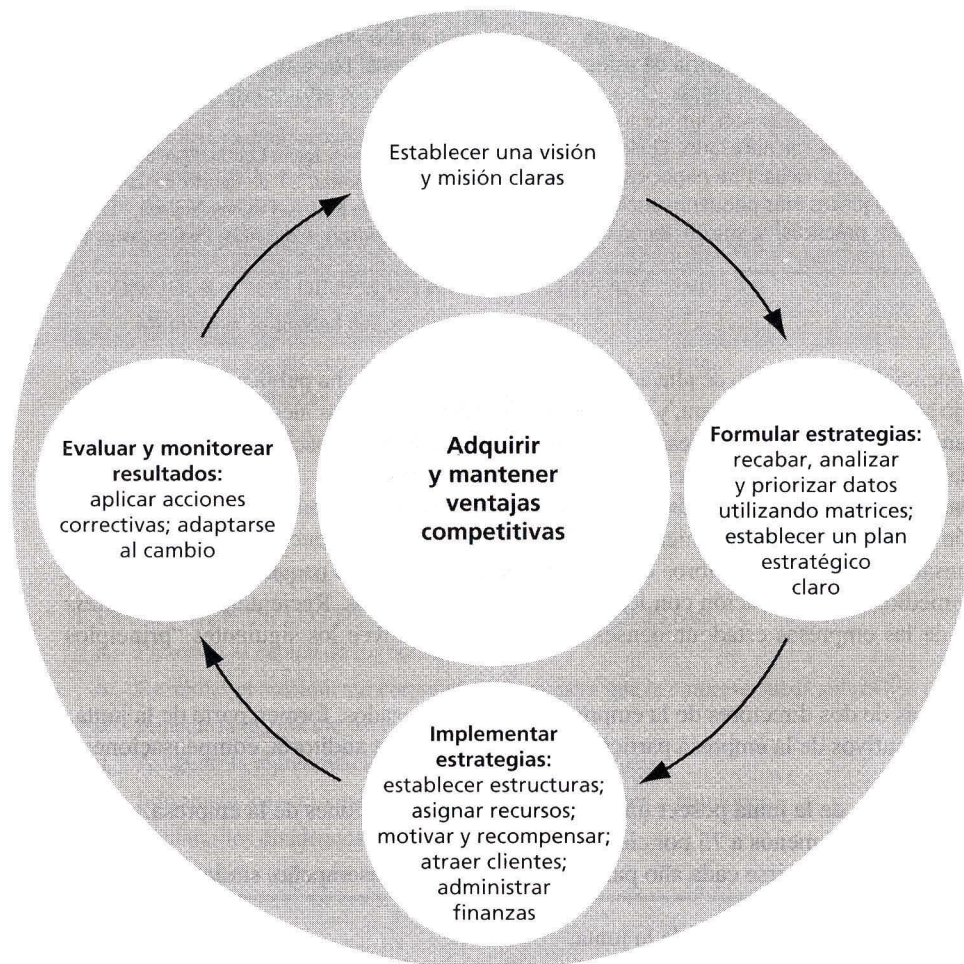


FIGURA 6-14
Cómo obtener y mantener ventajas competitivas

IMPLICACIONES PARA LOS ESTUDIANTES

Al preparar las matrices de formulación de estrategias presentadas en este capítulo, es importante evitar "conjeturas erróneas"; sin embargo, tenga la confianza de utilizar "estimaciones precisas", basadas en la investigación, según sea necesario para aprovechar las matrices apropiadas. Los estudiantes suelen estar tan acostumbrados (especialmente debido a sus cursos de contabilidad y finanzas) a que sus respuestas sean calificadas como errores si hay una equivocación

en el tercer lugar decimal, que en el curso de administración estratégica tardan un poco en hacer "estimaciones excelentes basadas en la investigación" todo el tiempo, porque nadie está seguro de lo que pasará mañana. Por tanto, si puede hacer estimaciones razonables, siga adelante con las matrices necesarias. Por ejemplo, con la matriz BCG, si no le indican la información del segmento, registre un solo círculo en la matriz para toda la empresa, en lugar de dos o

más círculos para las divisiones. Pero tenga en cuenta que se pueden incluir múltiples círculos dependiendo del número de tiendas, o de clientes, en lugar de las cifras tradicionales de ingresos en dólares, así que no se apresure a concluir que no cuenta con información de la cartera.

Para generar y decidir sobre estrategias alternativas que sean más eficaces para obtener y mantener ventajas competitivas, deberá desarrollar con precisión las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, de la estrategia principal y MCPE. No obstante, para cubrir esas matrices en una exposición oral, concéntrese más en las implicaciones de los análisis que en los cálculos detallados. En otras palabras, conforme vaya cubriendo estas matrices en una presentación, su meta no es demostrar a la clase que hizo los cálculos correctamente. Ellos esperan precisión y claridad, y con seguridad usted habrá cubierto este

requisito. Su audiencia estará más interesada en las implicaciones de cada matriz, por tanto, utilice las matrices para preparar el camino para sus recomendaciones de costos, que por lo general ocupan una página o dos dentro del proyecto. Una buena regla general es pasar al menos una cantidad de tiempo igual en las implicaciones que en los cálculos de cada matriz presentada. Esto mejorará la exposición de su trabajo, pues mantendrá un alto nivel de interés en su audiencia. Al enfocarse en las implicaciones más que en los cálculos también alentará las preguntas de su audiencia al terminar. El silencio de su audiencia es una mala señal, pues podría indicar que estaba distraída, dormida, desinteresada o no sintió que su trabajo fuera bueno. También utilice la plantilla de Excel gratuita que puede encontrar en www.strategy.club.com

La Ley Sarbanes-Oxley generó decenas de revisiones de juntas de directivos entre empresas cuyos valores cotizan en bolsa. Los comités de auditorías a juntas ahora deben contar con al menos un experto financiero como miembro, y reunirse 10 o más veces al año, en lugar de las tres o cuatro veces de antes de promulgarse la ley. Esta ley puso fin a la atmósfera de “country club” de la mayoría de las juntas y ha desplazado el poder de los CEO a los directores. Aunque orientada a las empresas que cotizan en bolsa, la ley también ha tenido un impacto similar en empresas con valores privados. Una junta de directores debe realizar una auditoría anual a la estrategia, de la misma forma en que revisa la auditoría financiera anual.

Investigaciones recientes revelan que alrededor de 31 por ciento de las juntas de directores han servido durante una década o más, y que hay un movimiento a nivel nacional para reemplazar a los miembros de las juntas de mayor antigüedad con talento nuevo.¹² Muchas empresas tienen una edad de jubilación obligatoria de 75 años para los miembros de la junta, pero los analistas esperan que este límite de edad descienda debido a los nuevos adelantos tecnológicos y a la tendencia a investigar nuevas ideas.

Las mujeres constituyen sólo el 19.2 por ciento de los miembros de las juntas en las empresas del S&P 500, pero en 2014, 29 por ciento de los nuevos miembros de las juntas directivas fueron mujeres, y el número de empresas sin mujeres en sus consejos disminuyó a 18 por ciento de 25 por ciento del año pasado.¹³ Los analistas dicen que ya no es aceptable la ausencia de mujeres en la junta de una empresa. Por ejemplo, la junta de Twitter estaba compuesta exclusivamente por hombres al momento de su oferta pública inicial (IPO), por lo que fue muy criticada y la hizo más vulnerable a las demandas por discriminación.

Resumen del capítulo

La esencia de la formulación de estrategias es la evaluación de si una organización está haciendo bien las cosas o cómo puede ser más efectiva en lo que hace. Toda organización debe cuidarse de no caer presa de su propia estrategia pues, tarde o temprano, incluso las mejores estrategias se vuelven obsoletas. La reevaluación regular ayudará a la administración a evitar la complacencia. El desarrollo y la coordinación de los objetivos y las estrategias debe realizarse a conciencia y no evolucionar meramente a través de las operaciones cotidianas de la empresa.

Una organización sin rumbo y sin una estrategia coherente se precipita hacia su propio fin. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, suele terminar en un lugar al que no quería llegar. Toda organización necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claros. Cualquier organización, ya sea militar, orientada al producto o al servicio, gubernamental o atlética, debe desarrollar y ejecutar buenas estrategias para triunfar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, suele terminar en derrota. Desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades podría considerarse como estrategia ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para reducir las debilidades y evitar las amenazas podrían considerarse defensiva. Cada organización tiene algunas oportunidades y amenazas externas, y otras fortalezas y debilidades internas; todas ellas pueden alimentarse para formular estrategias factibles.

Este capítulo contiene los conceptos y las herramientas modernas para la formulación de estrategias, todos ellos integrados en un modelo práctico de tres etapas. Herramientas como la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz MCPE pueden mejorar en gran medida la calidad de las decisiones estratégicas, pero nunca deben utilizarse para determinar la elección de estrategias. Siempre se deben considerar y administrar los aspectos conductuales, culturales y políticos en la generación y elección de estrategias. Pero la presión legal cada vez mayor por parte de grupos externos sobre las juntas de directores ha ocasionado que éstos asuman un papel más activo en el análisis y elección de estrategias. Ésta es una tendencia positiva para las organizaciones.

Términos y conceptos clave

- adecuación (p. 171)
- calificación del atractivo (CA) (p. 189)
- calificación total del atractivo (CTA) (p. 189)
- cartera de negocios (p. 178)
- cuadrante agresivo (p. 175)
- cuadrante competitivo (p. 177)
- cuadrante conservador (p. 177)
- cuadrante defensivo (p. 177)
- defensores (p. 191)
- error de halo (p. 170)
- estabilidad del entorno (EE) (p. 174)
- estrategias DA (p. 172)
- estrategias DO (p. 172)
- estrategias FA (p. 172)
- estrategias FO (p. 171)
- estrellas (p. 179)
- etapa de adecuación (p. 170)
- etapa de decisión (p. 170)
- etapa de los insumos (p. 170)
- fuerza de la industria (FI) (p. 174)
- fuerza financiera (FF) (p. 174)
- gobernanza (p. 191)
- interrogantes (p. 179)
- junta de directores (p. 191)
- matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) (p. 186)
- matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (FODA) (p. 171)
- matriz de la estrategia principal (p. 185)
- matriz del Boston Consulting Group (BCG) (p. 178)
- matriz interna-externa (IE) (p. 181)
- matriz posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (p. 174)
- modelo analítico de formulación de estrategias (p. 170)
- participación relativa de mercado (PRM) (p. 178)
- perros (p. 180)
- posición competitiva (PC) (p. 174)
- puntajes del atractivo (PA) (p. 187)
- tasa de crecimiento de la industria (p. 179)
- vacas lecheras (p. 179)
- vector direccional (p. 175)

Temas para repaso y debate

- 6-1. Un artículo del *Wall Street Journal* (12 de julio de 2014, p. B3) afirma que la participación de Apple en el mercado de teléfonos inteligentes en China es de 6.0 por ciento, detrás de los dos líderes Samsung (17.8 por ciento) y Lenovo (11.4 por ciento). Con respecto a la matriz BCG, ¿cuál es la participación relativa de mercado de las tres empresas?
- 6-2. Mencione cinco limitaciones de una matriz PEYEA.
- 6-3. Mencione las ventajas y desventajas de que una empresa reporte su información corporativa por segmento o división en un *Formulario 10K*.
- 6-4. ¿Cuáles son algunas diferencias clave entre la matriz BCG y las matrices de cartera IE?
- 6-5. ¿Cuál es el número ideal de miembros de la junta de directores? ¿Por qué?
- 6-6. Smith & Wesson está integrada verticalmente. ¿Qué significa esto? ¿Cómo se podría integrar más verticalmente?
- 6-7. Las minorías y las mujeres ocupan menos del 15 por ciento de los asientos en las juntas de directores de muchas empresas de S&P 500. ¿Por qué esta situación es desfavorable?
- 6-8. Al desarrollar una MCPE, si se comparan simultáneamente diez estrategias, ¿cuál sería una buena escala para los puntajes de atractivo? ¿Por qué?
- 6-9. Al desarrollar una matriz BCG o una matriz IE, ¿cuál sería un buen sustituto de los ingresos para Target Corp., Burger King, Bank of America y Spirit Airlines?

- 6-10. Al desarrollar una matriz PEYEA, ¿cuál espera que sea el promedio de EE para Apple, Heinz, Verizon, Amazon y Kroger? Diagrame y explique.
- 6-11. En lugar de desarrollar una MCPE, ¿cuál sería un procedimiento alternativo para priorizar el atractivo relativo de diferentes estrategias?
- 6-12. Compare una matriz BCG con una matriz de la estrategia principal y analice las similitudes en términos de sus formatos e implicaciones.
- 6-13. ¿Por qué una junta de directivos no debe estar compuesta sólo por hombres, mujeres, blancos o minorías?
- 6-14. Defina el error de halo. ¿Cómo puede el error de halo impedir que se elija la mejor estrategia a aplicar?
- 6-15. Mencione seis desventajas de utilizar sólo información subjetiva en la formulación de estrategias.
- 6-16. Dé un ejemplo de estrategia FO para una empresa que usted conozca bien, y muestre cómo una fortaleza interna puede combinarse con una oportunidad externa para formular una estrategia.
- 6-17. Para una empresa que conozca bien, dé un ejemplo de estrategia DA y muestre cómo se puede combinar una debilidad interna con una amenaza externa para formular una estrategia.
- 6-18. Mencione tres limitaciones de la matriz y análisis FODA.
- 6-19. Para las siguientes tres empresas y utilizando los factores mencionados, calcule la coordenada de la estabilidad del entorno (EE) que se encuentra sobre el eje de la matriz PEYEA, dado que ya conoce la naturaleza de esas industrias.

- 6-24. Desarrolle una matriz BCG para su universidad. Como su colegio no genera utilidades, ¿qué podría reemplazar los valores de los segmentos del círculo? ¿Cuántos círculos tiene y cuán grandes son? Explique.
- 6-25. En una matriz BCG, ¿qué le parece más deseable, el cuadrante de interrogantes o incógnitas o el cuadrante de las vacas lecheras? Explique.
- 6-26. ¿Valdría la pena elaborar la matriz y el análisis BCG si se ignoran las utilidades de cada segmento? ¿Por qué?
- 6-27. ¿Qué limitaciones de la matriz BCG supera la matriz IE? Diagrame y explique.
- 6-28. En una matriz IE, ¿considera que sería más ventajoso para una división ubicarse en el cuadrante II o en el IV? ¿Por qué? Diagrame y explique.
- 6-29. Desarrolle una matriz MCPE de $2 \times 2 \times 2 \times 2$ para la organización de su preferencia (por ejemplo, dos fortalezas, dos debilidades, dos oportunidades, dos amenazas y dos estrategias). Siga los lineamientos presentados en este capítulo para esta matriz.
- 6-30. ¿En qué difiere la aplicación del modelo de formulación de estrategias para una empresa pequeña y para una grande?
- 6-31. ¿Qué tipos de estrategias recomendaría a una organización que logra puntajes ponderados totales de 3.6 en la matriz EFI y 1.2 en la matriz EFE?
- 6-32. Dada la siguiente información, desarrolle una matriz PEYEA para la corporación XYZ: FF = +2; EE = -6; VC = -2; FI = +4. Diagrame y explique.
- 6-33. Dada la información de la siguiente tabla, desarrolle una matriz BCG y una IE:

Factores	Winnebago	Apple	U.S. Postal Service
Barreras de ingreso al mercado			
Naturaleza estacional del negocio			
Puntuación EE para los cambios tecnológicos			

Divisiones	1	2	3
Utilidades	\$10	\$15	\$25
Ventas	\$100	\$50	\$100
Participación relativa de mercado	0.2	0.5	0.8
Tasa de crecimiento industrial	+0.20	+0.10	-0.10
Puntajes ponderados totales de EFI	1.6	3.1	2.2
Puntajes ponderados totales de EFE	2.5	1.8	3.3

- 6-20. ¿Serán importantes el ángulo o los grados del vector en una matriz PEYEA para generar estrategias alternativas? Explique y diagrame.
- 6-21. En el eje de la ventaja competitiva (VC) de una matriz PEYEA, ¿qué nivel de utilización de capital sería necesario para que la empresa tuviera un -1?, ¿un -7? ¿Por qué? Diagrame y explique.
- 6-22. Si una empresa tuviera una posición financiera débil y compitiera en una industria inestable, ¿en qué cuadrante se ubicaría el vector PEYEA? Diagrame y explique.
- 6-23. Describa una situación en la que el análisis PEYEA no tuviera vector. En otras palabras, describa una situación en la que las coordenadas del análisis PEYEA fueran (0,0). ¿Qué debe hacer un analista en esta situación?

- 6-34. ¿Cómo desarrollaría una matriz de cartera para su escuela de negocios?
- 6-35. ¿Cuál considera que es la función apropiada de una junta de directores en la administración estratégica? ¿Por qué?
- 6-36. Analice las limitaciones de diferentes técnicas analíticas para la formulación de estrategias.
- 6-37. Explique por qué los factores culturales deben ser una consideración importante al analizar y elegir entre diferentes estrategias alternativas.
- 6-38. ¿En qué diferirían las aplicaciones del modelo de formulación de estrategias para organizaciones lucrativas y no lucrativas?
- 6-39. Desarrolle una matriz PEYEA para una empresa con debilidad financiera y que es un competidor débil. La industria de esta empresa es muy estable, pero el crecimiento

proyectado de la industria en ingresos y utilidades no es alentador. Etiquete todos los ejes y cuadrantes.

- 6-40. Mencione cuatro limitaciones de la matriz BCG.
- 6-41. Formule un ejemplo que muestre clara y totalmente que puede desarrollar una matriz IE para una empresa de tres divisiones; cada división tiene ingresos por \$10, \$20 y \$40, y utilidades de \$2, \$4 y \$1. Escriba otros supuestos necesarios. Etiquete los cuadrantes y ejes.
- 6-42. ¿Qué procedimientos podrían ser necesarios si el vector PEYEA cae justo en el eje entre los cuadrantes competitivo y defensivo? Diagrame y explique.
- 6-43. En una matriz BCG y una matriz de la estrategia principal, ¿cuál consideraría como una tasa de crecimiento rápida del mercado (o industria)?
- 6-44. ¿Qué impacto ha tenido la ley Sarbanes-Oxley de 2002 sobre las juntas de directores?
- 6-45. Califique del 1 al 14 (1 como el más importante y 14 como el menos) los “principios para la gobernanza” de *BusinessWeek* para evaluar estas nuevas reglas.
- 6-46. ¿Por qué es importante trabajar fila por fila en lugar de por columnas en una MCPE?
- 6-47. ¿Por qué se debe evitar poner dos “4” en una fila al preparar una MCPE?
- 6-48. Imagine que la MCPE no tiene columna de ponderación. ¿Seguiría siendo un análisis útil? ¿Por qué? ¿Qué pierde al eliminar esta columna?
- 6-49. Prepare una matriz BCG para una empresa de dos divisiones con ventas de \$5 y \$8 frente a utilidades de \$3 y \$1, respectivamente. Escriba supuestos para los ejes posición relativa del mercado y tasa de crecimiento de la industria que le permitan construir el diagrama.
- 6-50. Considere desarrollar una matriz BCG de antes y después o una matriz IE que indique los resultados esperados de sus estrategias propuestas. ¿Qué limitación del análisis ayudaría a zanjar este procedimiento?
- 6-51. Si una empresa es líder en participación de mercado en su industria, ¿dónde se ubicaría el círculo en la matriz BCG? Diagrame y explique.
- 6-52. Si una empresa compete en una industria muy inestable, como la de las telecomunicaciones, ¿en qué parte del eje EE de la matriz PEYEA trazaría el punto adecuado? Diagrame y explique.
- 6-53. ¿Por qué considera que la matriz FODA es la más utilizada de todas las matrices de estrategias?
- 6-54. La participación en el mercado de aguas envasadas de Nestlé en Estados Unidos es de 29.8 por ciento, seguida por Niagara (23.3 por ciento), Dasani de Coke (5.8 por ciento), DS Waters (5.7 por ciento), Aquafina de Pepsi (4.1 por ciento) y Premium Waters (3.1 por ciento). Calcule la participación relativa de mercado de Dasani y Aquafina. (Nota: Las marcas de Nestlé incluyen Poland Springs, Perrier y Pure Life. Los ingresos de Nestlé por el reparto domiciliario de agua están aumentando con el doble de la rapidez que las entregas a tiendas/negocios).
- 6-55. ¿Cuáles son las dos limitaciones de la MCPE analizada en el capítulo?
- 6-56. ¿Qué porcentaje de nuevos CEOs en Norteamérica funcionan también como presidentes del consejo? En este aspecto, ¿cuál es la tendencia y por qué?

EJERCICIOS PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE



EJERCICIO 6A

Realizar un análisis FODA para Hershey Company

Propósito

La matriz FODA es la más utilizada de todas las herramientas y técnicas de planeación estratégica, debido a que es conceptualmente más simple y facilita el debate entre los ejecutivos y directivos. La matriz FODA es eficaz para formular estrategias porque empata con claridad las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas externas de la empresa, para generar estrategias factibles, que después se someterán a consideración. Este ejercicio le ofrece la posibilidad de practicar el desarrollo de una matriz FODA para una organización grande.

Instrucciones

- Paso 1** Haga equipo con otros dos estudiantes en su clase. Juntos elaboren una matriz FODA para Hershey Company. Siga los lineamientos para el análisis FODA ofrecidos en el capítulo, e incluya una notación del tipo (F4, A3) al final de cada estrategia. Incluya tres estrategias en cada uno de los cuatro cuadrantes (FO, FA, DA, DO). Sea específico en lo concerniente a sus estrategias, evite términos genéricos como *integración hacia adelante*. Utilice el material del Caso de integración y sus respuestas al ejercicio 1B de la sección de Ejercicios para reforzar el aprendizaje de la página 35.
- Paso 2** Entregue al profesor su matriz FODA desarrollada en equipo, para su calificación.

**EJERCICIO 6B****Desarrollar una matriz PEYEA para Hershey****Propósito**

La matriz PEYEA es una de las cinco herramientas de adecuación para la administración estratégica más utilizada para formular estrategias factibles. Utilizada en combinación con las matrices FODA, BCG, IE y de la estrategia principal, puede ser de gran ayuda para diseñar un plan estratégico debido a que, por lo general, se deben tomar decisiones difíciles entre varias opciones estratégicas atractivas. Este ejercicio le permitirá mejorar practicando el desarrollo de matrices PEYEA.

Instrucciones

- Paso 1** Revise el negocio de Hershey como se describe en el Caso de integración, así como en el *Formulario 10K* más reciente de la empresa.
- Paso 2** Revise la información de la industria y competitiva relacionada con Hershey.
- Paso 3** Desarrolle la matriz PEYEA para Hershey. Escriba un resumen ejecutivo de una página donde resuma las estrategias que recomendaría para este segmento de negocio, en función de su análisis PEYEA. Evite términos genéricos o vagos como *desarrollo de mercado*.

**EJERCICIO 6C****Desarrollar una matriz BCG para Hershey****Propósito**

Las matrices de cartera son muy utilizadas en las organizaciones multidivisionales para ayudar a identificar y elegir qué estrategias aplicar. Un análisis BCG identifica las divisiones que deben recibir menos recursos que las demás. También puede identificar algunas divisiones en las que se deba desinvertir. Este ejercicio le dará práctica en el desarrollo de matrices BCG.

Instrucciones

- Paso 1** Coloque los siguientes encabezados en las cinco columnas trazadas en su hoja: divisiones, ingresos, utilidades, participación relativa de mercado, tasa de crecimiento industrial. En el extremo inferior izquierdo enumere las divisiones geográficas de Hershey. Ahora regrese al Caso de integración y busque información en la página 26, para completar las casillas en su tabla de datos.
- Paso 2** Con base en los datos del segmento de finales de 2014 de Hershey presentados en el Caso de integración (p. 29), complete la matriz BCG para Hershey.
- Paso 3** Compare su matriz BCG con las matrices de los demás estudiantes. Analice las principales diferencias.

**EJERCICIO 6D****Desarrollar una matriz MCPE para Hershey****Propósito**

Este ejercicio le dará práctica para desarrollar una matriz cuantitativa de planeación estratégica con la finalidad de determinar el atractivo relativo de las diferentes alternativas estratégicas.

Instrucciones

- Paso 1** Reúnanse con otros dos estudiantes en la clase para desarrollar una MCPE para Hershey.
- Paso 2** Compare la MCPE de su equipo con la de los demás equipos.
- Paso 3** Analice cualquier diferencia importante.

EJERCICIO 6E**Formular estrategias individuales****Propósito**

Las personas y las organizaciones son muy parecidos en muchos sentidos: ambos tienen competidores y ambos deben planificar para el futuro. Cada persona y organización se enfrenta a ciertas oportunidades y amenazas externas y a

algunas fortalezas y debilidades internas. Ambos establecen objetivos y asignan recursos. Ésta y otras similitudes hacen posible que las personas utilicen muchos conceptos y herramientas de la administración estratégica. Este ejercicio está diseñado para demostrar cómo las personas pueden utilizar la matriz FODA para planear su futuro. A medida que se acerca al final de sus estudios y al periodo de entrevistas para conseguir empleo, la planificación cobra una gran importancia.

Instrucciones

En una hoja construya una matriz FODA. Incluya lo que considere como sus principales oportunidades externas, sus principales amenazas externas, sus principales fortalezas y sus principales debilidades. Una debilidad interna podría ser un promedio de calificaciones bajo. Una oportunidad externa podría ser que su universidad ofreciera un programa de posgrado que le interese. Combine los factores internos y externos clave, para lo cual, anote en la casilla adecuada de la matriz las acciones o estrategias alternativas que le permitirán aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar sus oportunidades externas y minimizar el impacto de las amenazas externas. Asegúrese de utilizar la notación de combinación adecuada en las casillas de estrategias de la matriz. Como cada persona (y organización) es única, no hay una respuesta correcta para este ejercicio.

EJERCICIO 6F

Desarrollar una matriz BCG para mi universidad

Propósito

Desarrollar una matriz BCG para muchas organizaciones sin fines de lucro, como colegios y universidades es un ejercicio útil. Desde luego no hay utilidades para cada división o departamentos, y en algunos casos tampoco ingresos. No obstante, puede ser creativo al respecto y desarrollar una matriz BCG. Por ejemplo, la tajada en los círculos puede representar el número de graduados que encuentran trabajo al terminar la carrera, número de profesores que imparte materias en tal área o alguna otra variable que considere importante. El tamaño de los círculos puede representar el número de estudiantes especializados en determinados departamentos o áreas.

Instrucciones

- Paso 1** En una hoja desarrolle una matriz BCG para su universidad. Incluya todas las instituciones educativas, escuelas o departamentos.
- Paso 2** Diagrame su matriz BCG en el pizarrón.
- Paso 3** Analice las diferencias entre las matrices BCG en el pizarrón.

EJERCICIO 6G

La función de la junta directiva

Propósito

Este ejercicio le dará una mejor comprensión de la función de la junta directiva en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Instrucciones

Identifique a alguna persona en su comunidad que forme parte de una junta directiva. Haga una cita para entrevistarla y busque respuestas a las siguientes preguntas. Resuma sus hallazgos en un informe oral de cinco minutos para la clase.

- ¿De qué junta es usted miembro?
- ¿Con cuánta frecuencia se reúnen?
- ¿Por cuánto tiempo ha formado parte de esta junta directiva?
- ¿Qué función desempeña el consejo en esta empresa?
- ¿Cómo ha cambiado esta función en los últimos años?
- ¿Qué cambios le gustaría ver en el papel de la junta directiva?
- ¿Cuánto se prepara para las reuniones de la junta?
- ¿Hasta qué grado participa en la administración estratégica de la empresa?

- ¿Cuántos miembros tiene la junta?
- ¿El propietario de la empresa o CEO también es presidente de la junta?

EJERCICIO 6H

Localizar empresas en la matriz de la estrategia principal

Propósito

La matriz de la estrategia principal es una herramienta muy conocida para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones pueden posicionarse en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de la matriz de la estrategia principal. Asimismo, las divisiones de una empresa pueden posicionarse del mismo modo. Las estrategias adecuadas para una organización se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz. Este ejercicio le dará experiencia en el desarrollo de la matriz de la estrategia principal.

Instrucciones

Mediante la información financiera de finales de 2014, prepare una matriz de la estrategia principal en una hoja. Escriba los nombres respectivos de la empresa en el cuadrante correspondiente de la matriz. A partir de este análisis, ¿qué estrategias recomienda a cada empresa?

Empresa	Margen bruto/EPS	Industria	Industria y el crecimiento de sus utilidades, %
Polaris Industries	0.30/6.24	Vehículos recreativos	0.00
Spirit Airlines	0.30/2.90	Principales aerolíneas	0.25
PepsiCo	0.54/4.52	Bebidas	0.14
Papa John's Int.	0.34/1.65	Restaurantes	0.09

Fuente: Basado en la información de www.finance.yahoo.com el 5 de diciembre de 2014, en la sección Competitor de las diferentes empresas.

MINICASO SOBRE STARBUCKS CORPORATION

¿CUÁL ES LA MEJOR ESTRATEGIA PARA STARBUCKS?

Hay tantos ingresos en la venta de café, *lattes* y pasteles, que Starbucks, tras realizar análisis FODA y MCPE, ha decidido gastar millones en tres nuevas estrategias: 1) ofrecer vino y cerveza, 2) ofrecer menús ampliados para almuerzos y cenas, y 3) ofrecer un servicio avanzado de pedidos a través de dispositivos móviles. Algunos de los factores que han entrado en esta decisión fueron 1) ha habido largas filas de espera para que los clientes sean atendidos en muchos de sus establecimientos, 2) el negocio de la empresa ha presentado un declive de 30 por ciento después del desayuno y 3) sus rivales como Panera Bread, Atlanta Bread y Dunkin Donuts han ampliado sus menús y con ello sus ingresos 15 por ciento más rápidamente que Starbucks. El plan de Starbucks es duplicar sus ingresos estadounidenses en alimentos a más de \$4 mil millones, a los que la cerveza y el vino contribuirán con \$1 mil millones en 2015. Los nuevos artículos de comida incluirán macarrones con trufas y queso, banderillas de pollo con costra de parmesano, dátiles envueltos en tocino con glaseado balsámico, pan con queso de cabra y alcachofa, y chocolate expreso, champaña y trufas de frambuesa. La variedad de vinos de Starbucks incluye espumoso, tinto, blanco y rosado. La nueva aplicación móvil de Starbucks y los camiones de reparto y atención de Starbucks han ayudado a las tiendas a anticiparse a la demanda, de manera que los pedidos de los clientes sean atendidos con mayor rapidez.



Fuente: Racorn/123rf

Preguntas

1. Desarrolle una matriz FODA para Starbucks que incluya las tres estrategias y los tres factores citados en el caso.
2. Desarrolle una matriz MCPE de 3 × 3 para Starbucks que incluya las tres estrategias y los tres factores citados en el caso. ¿Cuál de los tres factores recibió la ponderación más alta? ¿Cuál de sus tres estrategias fue la más atractiva? Explique.

Fuente: Documentos de la empresa y otras.

Lecturas sobre temas actuales

- Barton, Dominic y Mark Wiseman. "Where Boards Fall Short", *Harvard Business Review* (enero-febrero 2015).
- Beckman, Christine M. y cols. "Relational Pluralism in De Novo Organizations: Boards of Directors as Bridges or Barriers to Diverse Alliance Portfolios?", *Academy of Management Journal* 57, núm. 2 (2014): 460-483.
- Donaldson, Lex, Steven D. Charlier y Jane X. J. Qiu. "Corrigendum to Organizational Portfolio Analysis: Focusing on Risk Inside the Corporation", *Long Range Planning* 45, núm. 4 (2012): 235-257.
- Hacklin, F., B. Battistini y G. Von Krogh. "Strategic Choices in Converging Industries", *MIT Sloan Management Review* 55, núm. 1 (2013): 65-73.
- Joseph, John, William Ocasio y Mary-Hunter McDonnell. "The Structural Elaboration of Board Independence: Executive Power, Institutional Logics, and the Adoption of CEO-Only Board Structures in U.S. Corporate Governance", *Academy of Management Journal* 57 (diciembre de 2014): 1834-1858.
- Misangyi, Vilmos F. y Abhijith G. Acharya. "Substitutes or Complements? A Configurational Examination of Corporate Governance Mechanisms", *Academy of Management Journal* 57 (diciembre de 2014): 1681-1705.
- Reuer, J. J., E. Klijn y C. S. Lioukas. "Board Involvement in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal* 35, núm. 11 (noviembre de 2014): 1626-1644.
- Tihanyi, Laszlo, Scott Graffin y Gerard George. "Rethinking Governance in Management Research", *Academy of Management Journal* 57 (diciembre de 2014): 1535-1543.
- Zhu, David H. y James D. Westphal. "How Directors' Prior Experience with Other Demographically Similar CEOs Affects Their Appointments onto Corporate Boards and the Consequences for CEO Compensation", *Academy of Management Journal* 57, núm. 3 (2014): 791-813.

Notas

1. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process", *Business Horizons* 30, núm. 1 (enero-febrero, 1987): 37.
2. Robert Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review* (primavera de 1991): 114.
3. Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning* 15, núm. 2 (abril 1982): 61. *Nota:* aunque el doctor Wehrich modificó por primera vez el análisis FODA para formar la matriz TOWS, en la práctica, el acrónimo FODA es mucho más utilizado que el acrónimo TOWS. Consulte también Marilyn Helms y Judy Nixon, "Exploring SWOT Analysis—Where Are We Now?", *Journal of Strategy and Management* 3, núm. 3 (2010): 215-251.
4. Greg Dess, G. T. Lumpkin y Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2006), 72.
5. Adaptado de H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982), 155-156.
6. Fred David, "The Strategic Planning Matrix—A Quantitative Approach", *Long Range Planning* 19, núm. 5 (octubre de 1986): 102; Andre Gib y Robert Margulies, "Making Competitive Intelligence Relevant to the User", *Planning Review* 19, núm. 3 (mayo-junio de 1991): 21.
7. Meredith E. David, Forest R. David y Fred R. David, "The QSPM: A New Marketing Tool", presentado en International Academy of Business and Public Administration Disciplines (IABPAD) Meeting en Dallas, Texas, abril de 2015.

8. Y. Allarie y M. Firsirotu, "How to Implement Radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* 26, núm. 3 (primavera de 1985): 19. Otro excelente artículo es P. Shrivastava, "Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture", *Journal of Business Strategy* 5, núm. 3 (invierno de 1985): 103-111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Irwin, 1980), 128-145. Estas tácticas políticas se enumeran en A. Thompson y A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984), 261.
10. William Guth y Ian Macmillan, "Strategy Implementation versus Middle Management Self-Interest", *Strategic Management Journal* 7, núm. 4 (julio-agosto 1986): 321.
11. Louis Lavelle, "The Best and Worst Boards", *BusinessWeek*, 7 de octubre de 2002, 104-110.
12. Joann Lublin, "Boards' Longtimers Face Pressure to Move On", *Wall Street Journal*, 24 de diciembre de 2014, B6.
13. Rachel Feintzeig, "Changes Ahead for Women on Boards", *Wall Street Journal*, 13 de enero de 2015, B1.