

**CURSO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

IEDE Chile 2002

Translated and printed with permission of Harper & Row Publishers, Inc.

*Este texto ha sido traducido por Regina Hernández Weigand, adaptado por Gerardo Martí Casadevall y editado por Jorge Miranda Miranda a partir del libro "Strategic Management. Planning and Implementation. Concept and Cases" de Llyod L. Byars, con permiso expreso, escrito y bajo contrato en exclusiva de Harper & Row Publishers, Inc. Queda prohibida la reproducción y / o modificación parcial total de este texto o de su contenido, bajo cualquier sistema manual o electrónico, informático, de reprografía o cualquier otro, sin permiso expreso y por escrito de IEDE, Escuela de Negocios Española.*

# CAPITULO 1

## DIRECCION ESTRATEGICA. UNA VISION GENERAL

### Objetivos de estudio

- Demostrar la relación existente entre dirección estratégica y éxito empresarial.
- Presentar una visión general del proceso de dirección estratégica.
- Describir las responsabilidades de los diferentes niveles de dirección en el proceso de toma de decisiones.

### Contenido del capítulo

1. Dirección estratégica y Éxito empresarial.
2. El proceso de dirección estratégica:
3. Definición de la Visión
4. Definición de la filosofía de la organización.
5. Definición de la misión de la organización.
6. Cultura organizacional
7. Establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.
8. Selección de una estrategia.
9. Integración de la Filosofía, Misión, Objetivos y Estrategia.
10. Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
11. Toma estratégica de decisiones.
12. Preguntas para discusión.

“Suponed que un rey está pensando ir a la guerra contra otro rey. ¿No pensará primero si sus diez mil soldados son suficientes para luchar contra los veinte mil del otro rey?. Si no son capaces, enviará una delegación para hablar con el otro rey, y así negociar los términos de la paz”.

**Lucas, 14:32**

A través de los años, algunas organizaciones se han desarrollado hasta hacerse extremadamente grandes y provechosas, mientras que otras han ido a la bancarrota. Unas decidieron diversificar sus actividades y otras concentrarse en torno a un producto o un mercado.

El ejemplo 1.1 ilustra los cambios que pueden darse en una organización desde su nacimiento.

### **Ejemplo 1.1 Experiencia de seis organizaciones**

**Empresa:** Beatrice Foods Company.

**Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales:** La fecha de inicio de actividades fue el 20 de Noviembre de 1924, y se fundó con el nombre de Beatrice Creamery Company. Su primer producto fue la leche.

**Estado de la compañía en el 2001:** Ahora se llama Beatrice Group Inc. Produce y distribuye quesos de mesa y quesos para esparcir. En 1983 fue adquirida por KKR, la que posteriormente se desprendió de Breatrice Foods en 1990 para venderla al conglomerado Conagra. Hoy comercializa sus productos fundamentalmente en Estados Unidos.

Sus filiales son Beatrice Foods, que produce coberturas cremosas para la mesa, derivados del huevo y cremas aerosol; Beatrice Cheese, que produce quesos; y Swissrose International, que es un distribuidor de quesos especiales para diversas aplicaciones.



**Empresa:** Coca-Cola Company.

Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales: Fundada en 1886. Sus primeros productos fueron bebidas no alcohólicas concentradas y jarabes.

Estado de la compañía en el 2001: Es la distribuidora más grande de bebidas no alcohólicas y jarabes. Algunas de sus 240 marcas producidas en más de 200 países son: zumos Minute Maid, jugos de frutas H-C, y productos de empaquetamiento en plástico. Adquirió Columbia Pictures en 1982, produce y distribuye películas de cine y televisión. Adquirió Embassy Communications y Tandem Productions en 1985, dos productoras de televisión que son de capital privado.



Recientemente Coca Cola ha entrado en un proceso de concentración en el negocio de bebidas y ha vendido sus inversiones diversificadas, iniciando fuertes inversiones en embotelladoras.

**Empresa:** Delta Air Lines Inc.



**Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales:** Fundado el 31 de Diciembre de 1930 con el nombre de Delta Air Corp. Su primer servicio fue el fumigamiento en agricultura en el Sur de los Estados Unidos y Méjico.

**Estado de la compañía en el 2001:** Transporte aéreo de personas, mercancías y correo en los Estados Unidos y en el extranjero, habiendo transportado 120 millones de pasajeros y alcanzado ventas por 16.000 millones de dólares en el año 2.000 con utilidades de 900 millones.

**Empresa:** Federal Express.



**Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales:** Fundada el 24 de junio de 1971, su principal función es el envío de paquetes y documentos.

**Estado de la compañía en el 2001:** La compañía tiene básicamente su misma función inicial.

**Empresa:** IBM



**Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales:** Fundada el 15 de junio de 1911, como una compañía de grabación, tabulación y computación. Sus primeros productos fueron relojes controladores y máquinas de tabular.

**Estado de la compañía en el 2001:** Tras haber llegado a ser en los 80 la empresa más grande de sistemas informáticos del mundo, algunos de cuyos productos incluyeron máquinas y sistemas de procesamiento de datos, procesadores informáticos, máquinas de escribir eléctricas y electrónicas, fotocopiadoras, equipos

de dictado, y material didáctico y de test, ha pasado por varios procesos de rediseño de negocios y se encuentra hoy focalizada en recuperar el espacio perdido en sistemas de almacenamiento, servidores y bases de datos.

IBM se ha focalizado recientemente hacia Internet.

**Empresa:** W.T. Grant.

**Fecha de inicio de actividades y productos y servicios iniciales:** Fundada el 27 de Noviembre de 1937. Su primer servicio fue desarrollar una cadena de grandes almacenes de precios populares.

**Estado de la compañía en el 2001:** La compañía está en bancarrota. El número de almacenes llegó a 1152, pero en 1976 la compañía declaró bancarrota y vendió sus negocios.

Con una frecuencia casi diaria el directivo y las empresas de hoy se enfrentan al reto de asimilar fuertes dosis de cambio, tanto en su entorno inmediato, como en el entorno internacional. Lo que hace un año era válido, hoy ya no sirve, y la información con la que hoy contamos sobre las variables que afectan a las organizaciones, es presumible que deje de tener utilidad en el inmediato futuro.

En las décadas venideras, el incremento de los cambios del entorno, sociales, y tecnológicos, así como el incremento del coste de los factores (capital, recursos humanos, recursos naturales, etc.), harán este entorno mucho más complejo. ¿Cómo hacen las organizaciones para tomar decisiones en este cambiante y complejo entorno? El proceso a seguir se denomina DIRECCION ESTRATEGICA.

Específicamente, Dirección Estratégica (en adelante DE) es todo aquello que tiene relación con la toma de decisiones acerca del futuro de una organización, y la dirección a implementación de esas decisiones.

DE es igualmente aplicable a organizaciones públicas (Sociedad del V centenario), privadas (El Corte Inglés), sin ánimo de lucro, y religiosas (el Opus Dei). Los conceptos de la DE son tan valiosos para un restaurante local, una pequeña oficina, o un equipo de fútbol, como para gigantes como Coca-Cola, IBM o General Motors. En este texto se intentará mostrar la aplicabilidad del DE para todos los tipos de empresas, pero haciendo un énfasis especial en la empresa privada.

## 1. DIRECCION ESTRATEGICA Y EXITO EMPRESARIAL

Numerosos estudios han examinado un gran número de empresas en diferentes períodos de tiempo, en diferentes entornos, y usando diferentes metodologías de investigación para analizar la relación existente entre DE y éxito empresarial.

Uno de los primeros y más claros estudios concernientes a la relación entre DE y éxito recogió compañías de los sectores farmacéutico, químico, petrolífero, alimenticio y metalúrgico. El estudio dividió a las empresas en dos grupos, dependiendo de si estas compañías tienen un sistema formal o informal de DE.

Las compañías se clasificaron en base a si poseían un sistema formal de DE, si determinaban sus objetivos con por lo menos tres años de antelación, y si establecían programas de acción específicos, proyectos y procedimientos para alcanzar estos objetivos. Las compañías que no cumplían estos requisitos se clasificaron como poseedoras de un sistema informal de DE. La acción de las compañías en cada una de estas categorías, fue analizada entonces en términos de ventas, valor de la acción, beneficios por acción, y retorno del capital. Aquellas organizaciones con un sistema formal de DE estaban significativamente por delante de las otras en términos del valor de la acción, de beneficios por acción y de retorno del capital. Se hizo entonces una comparación del valor de la acción de las empresas con sistema formal de DE desde el tiempo en que lo iniciaron, con el mismo período de tiempo antes del inicio de un sistema formal. Se comprobó que después de iniciar un sistema formal, la empresa superó el valor de su acción en relación a los años anteriores. Un estudio subsiguiente de esas mismas empresas, mostró que aquellas con un sistema formal de DE superaban a aquellas que no lo tenían, y además superaban sus márgenes.

Un estudio de 70 grandes bancos comerciales examinó la situación financiera (incremento de beneficios netos y retorno de la inversión) de un número de instituciones en relación a si tenían un sistema formal o informal de DE. Otra vez, aquellas con un sistema formal de DE superaron a las otras. Un estudio de 20 empresas de Australia concluyó de forma similar, demostrando que el sistema formal de DE estaba significativamente asociado con niveles más altos de rentabilidad y retorno del capital inicialmente invertido.

Algunas empresas han sido afortunadas gracias a la suerte o al genio intuitivo de sus líderes, a pesar de no usar sistemas formales de DE. Sin embargo, un estudio de 90 compañías norteamericanas de los sectores de la moda, químico, farmacéutico y cosmético, electrónico, de alimentación a industrias de maquinaria, concluyó que la empresa que busque beneficios, está abocada al fracaso si no se compromete con un proceso formal de DE.

Según Greiner, uno de los mayores expertos en el tema del desarrollo organizacional, las empresas se desarrollan a lo largo de su historia a través de procesos de evolución y de revolución, siendo la primera etapa la del “Desarrollo Emprendedor”, en la que es la creatividad y el empeño de los fundadores lo que constituye la fuerza motora. Las empresas que no superan esta etapa y siguen utilizando los mecanismos de dirección informales que la caracterizan son las que ven su desarrollo futuro limitado.

## 2. EL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA

La descripción de la DE comprende el uso de diversos términos y expresiones que tienen una gran variedad de significados e interpretaciones, dependiendo del autor y la fuente. Por ejemplo, algunas de las frases usadas indistintamente para definir DE son: formulación de estrategia y política, planificación a largo plazo o política de empresa. El propósito de esta sección es definir la terminología usada en este texto y presentar un sistema de análisis del proceso de DE.

Como dijimos anteriormente, DE es todo aquel proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de una empresa y la implementación de estas decisiones. Básicamente, DE puede ser dividida en cuatro fases: conceptualización estratégica, análisis estratégico, planificación estratégica e implementación estratégica.

La conceptualización estratégica comprende las siguientes partes:

1. Creación de la Visión
2. Determinación de la Filosofía o Valores
3. Determinación de la Misión

El análisis estratégico comprende las siguientes actividades:

1. Análisis del entorno y determinación de las oportunidades y amenazas
2. Análisis industrial, determinación del atractivo de la industria y determinación de las oportunidades y amenazas
3. Análisis interno y determinación de las fortalezas y debilidades, los factores críticos de éxito y la o las ventajas competitivas

La planificación estratégica concierne a la toma de decisiones con respecto a:

1. Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la organización.
2. Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos de la empresa o unidad de negocio.

La implementación estratégica está relacionada con:

1. Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia
2. Identificar la cultura organizacional deseable

3. Asegurar que las actividades necesarias para lograr la estrategia se cumplen con efectividad: Liderazgo, Comunicaciones, Trabajo en Equipo, Calidad de Servicio, Foco en el Cliente, Visión de Procesos, Gestión de Competencias,
4. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización a través del desarrollo e implementación de los sistemas de información.

### 3. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

La Visión es la primera fuerza motora del desarrollo empresarial, y fuente de inspiración de la DE.

La Visión normalmente es desarrollada por el líder de una empresa, y constituye una fuerte creencia, casi certeza, de cual va a ser en un plazo futuro el estado de una industria, a la luz de la cual se pueden identificar diferencias con respecto a la situación actual y por supuesto identificar oportunidades de negocio.

Una Visión debe ser:

- Clara, concisa, fácil de entender
- Memorable
- Excitante e inspiradora
- Desafiante
- Centrada en la excelencia
- Estable pero flexible
- Implementable y tangible

El Visionario es una persona con grandes dosis de intuición y creatividad, que no siempre une a esas cualidades la capacidad de liderazgo, aspecto importante de analizar en las etapas de implementación de la estrategia.

En la Visión se pueden identificar dos partes, la primera, que llamaremos la **ideología medular**, contiene una guía muy general de “por qué existimos y qué representamos”, y especifica los valores y propósitos medulares de la compañía. La segunda parte, que llamaremos **futuro imaginado**, considera “qué aspiramos ser, lograr y crear en el futuro”. Aquí el foco está en la creatividad del visionario para imaginar el futuro en que se desea participar como organización.

### 4. Valores Medulares o Filosofía de la Empresa

La definición de la filosofía de la empresa es un proceso mediante el cual los promotores o alta dirección vuelcan sus sistemas de valores y creencias en ésta, así como la forma en la que se van conducir y, por tanto, la manera de actuar de la empresa frente a sus

proveedores, clientes, accionistas, empleados, sociedad, gobierno y público en general. Se establece como una guía de conducta frente a todos los que interactúan con la empresa, dando ésta a todos sus componentes una pautas a seguir, en general aplicables a la mayoría de las situaciones.

La definición de una filosofía de empresa es de capital importancia estratégica ya que da un sentido de cohesión en los comportamientos de sus miembros, contribuyendo a crear una cultura corporativa marcada por un estilo personal y fácilmente identificable. En cierta forma se consigue un nivel particular de diferenciación frente a otros, adquiriendo unos rasgos propios, distintivos.

A continuación identificaremos algunas de sus características más importantes

- Define el carácter trascendente de una organización, aquello que permanece cuando todo lo demás cambia
- Es una identidad que trasciende a los mercados, los ciclos económicos y de productos, los cambios tecnológicos, los líderes etc.
- Es la más trascendente contribución de quienes forman una empresa
- Es más importante saber lo que somos que a donde vamos, ya que el donde vamos cambia permanentemente junto con el entorno
- Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, nuevas tecnologías aparecen, pero la ideología central en una empresa es una fuente permanente de guía e inspiración

La Filosofía está compuesta fundamentalmente por los Valores Medulares.

Vamos a distinguir algunas de las características de los Valores Medulares.

- Son una guía permanente, atemporal
- No requieren justificarse, tienen valor intrínseco
- No provienen del mercado, sino que de la convicción de los fundadores
- Ejemplos de Valores Matrices
  - Walt Disney → Imaginación y Sana Calidad
  - P & G → Excelencia en el producto
  - HP → Respeto a las personas

Algunos grandes líderes empresariales comprobaron pronto la importancia de insistir en el mantenimiento de una filosofía de empresa, como Thomas J. Watson que describió la filosofía de IBM como sigue:

1. “Respeto a la individualidad del hombre. Este es un concepto simple, pero a IBM le lleva una porción del tiempo de sus directivos mucho mayor que el que dedican a cualquier otra cosa.
2. Queremos dar mejor servicio a los clientes que cualquier otra compañía en el mundo.
3. Creemos que una empresa debe perseguir todas sus metas con la idea de que pueden cumplirse con el mejor estilo.”

Ralph Larsen (CEO J&J) declaró en relación a este tema:

“Los valores que están en nuestro credo deben ser una ventaja competitiva, sin embargo, no es por ello que los tenemos, los tendríamos aún si se transformaran en una desventaja competitiva en ciertos casos”

Durante todos estos años IBM, J&J y Hewlett Packard han cambiado su tecnología, su organización, sus técnicas de marketing y de fabricación muchas veces, pero se han mantenido fieles a sus creencias básicas.

La filosofía de una organización es normalmente una declaración permanente que normalmente es articulada por la persona que dirige la empresa. Para pequeños negocios, generalmente es el propietario quien establece la filosofía, ya sea por escrito o con su propio comportamiento. En muchas organizaciones grandes, el fundador del negocio estableció la filosofía corporativa, y esta es la que se mantiene a través de toda la vida de la empresa. Por ejemplo, J.C. Penney y Thomas Watson, Jr., establecieron la filosofía de sus empresas, que son las que actualmente siguen vigentes.

Aquí se expone un ejemplo de la filosofía de J.C. PENNEY CO., INC.:

- Servir al público, tanto como podamos, hasta su completa satisfacción.
- Esperar del servicio que prestamos una remuneración justa y no todo el provecho de los negocios que podamos tener.
- Hacer todo lo que tengamos en nuestra mano para conseguir la satisfacción del cliente, y que su dinero tengan mayor poder adquisitivo.
- Continuar formándonos para que el servicio que damos se realice cada vez de una forma más inteligente
- Mejorar constantemente el factor humano en nuestros negocios.
- Recompensar a los hombres y mujeres de nuestra organización con los beneficios que obtenemos de nuestro negocio.
- Evaluar nuestra política, métodos y actos con este deseo: ¿Encaja esto con lo que es bueno y justo?.

El contenido y los términos específicos de la filosofía de las empresas varían de una organización a otra. Sin embargo, Thomas Peters y Robert Waterman encontraron un nexo común en las filosofías de excelentes Compañías, y este nexo común se basa en las siguientes creencias:

1. Creencia de que se está haciendo lo mejor.
2. Creencia en la importancia de ser detallista en la ejecución del trabajo, y en el valor del trabajo bien hecho.
3. Creencia en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencia en que se da una superior calidad y servicio.

5. Creencia en que la mayoría de los miembros de una organización tienen que ser innovadores, y la conclusión de esto es que hay que tener fuerza de voluntad ante los fracasos.
6. Creencia en la importancia del informalismo para establecer una buena comunicación.
7. Creencia en la importancia del reconocimiento del crecimiento y provecho económicos.

Para que la filosofía de una organización tenga sentido, debe ser observada en todas las situaciones. Ignorar la filosofía de la organización en situaciones de crisis es el mayor error de la dirección de una empresa. Es a través de las decisiones y acciones gerenciales del día-a-día cuando una filosofía se refuerza o, por el contrario, se convierte en simple papel mojado.

Finalmente, la filosofía empresarial proporciona el sistema general para el establecimiento de políticas organizativas. Y estas políticas organizativas proporcionan las guías de acción para los empleados. Por ejemplo, después de que Thomas Watson, Jr. describiera las políticas organizativas de IBM, describió una de ellas como sigue:

"Política de puertas abiertas. Cada empleado tiene el derecho de hablar con quien quiera, incluyendo a los miembros de la alta dirección, de todo aquello que concierna a problemas, o que concierna a todo aquello en que él tenga que ver con las decisiones y acciones de la gerencia".

La filosofía de la empresa no debe en ningún caso frenar el desarrollo organizacional, más bien, al contrario, debe facilitar la implementación de la estrategia y la diferentes políticas, así como la consecución de los objetivos organizativos.

Todo líder de empresa debe ser consciente de la importancia de definir de la manera más explícita posible la filosofía que regirá los comportamientos de ésta, de otra manera la organización adoptará comportamientos por mimetismo, o interpretando cada situación individualmente. Dicho de otra manera, la ausencia de una filosofía explícita no conlleva la inexistencia de filosofía, pero en este último caso puede que los resultados no sean los esperados.

También la filosofía de una empresa se ve influida por las políticas gubernamentales, la situación sindical del país en el que se encuentra, y otros muchos factores de tipo cultural e histórico.

### **Propósitos Medulares**

Describiremos a continuación las principales características de los Propósitos Medulares.

- Son la razón de ser íntima y profunda de la organización
- Describen el alma de la organización
- Van más allá de los productos o los clientes, no se debe confundir con objetivos o metas

Ejemplos de Propósitos Medulares.

- HP → Hacer contribuciones técnicas para el progreso y bienestar de la humanidad
- Merck → Preservar y mejorar la vida humana
- 3M → Resolver problemas no resueltos en forma innovadora
- Walt Disney → Hacer a la gente feliz

¿Cómo determinar los Propósitos Medulares?

- Preguntarse 5 veces porqué es importante lo que la empresa hace.
- En general los propósitos medulares no caen en la obtención de beneficios para los accionistas. Esa es una respuesta típica cuando no se ha determinado profundamente la razón de ser de la empresa.
- Una empresa que no tiene un propósito central puede perder el rumbo

## **Futuro Imaginado**

La Visión de Futuro es la que permite identificar la posición de la industria y de la misma empresa en un horizonte futuro, en general lejano

- La Visión de Futuro debe plantear metas audaces, grandes, desafiantes, a la vez que posibles, pero difíciles de cumplir
- Debe motivar y comprometer a todos quienes trabajan en la empresa y ser a la vez una guía. Debe actuar como un catalizador del espíritu de equipo. Debe tener una meta clara e identificable.
- Debe tener un horizonte de muy largo plazo, que transmita una proyección más allá de nuestra posible propia participación. Esto fuerza a los ejecutivos a ser muy visionarios para salir más allá de las contingencias y del corto plazo, en donde están los objetivos, las tácticas y las estrategias
- Sus metas pueden ser cuantitativas o cualitativas
  1. Wal Mart 1990.- Ser una empresa de 120.000 millones en el año 2.000
  2. Ford, principios de los 1900.- Democratizar el automóvil
  3. Boeing, 1950.- Ser el actor dominante en la industria de los aviones comerciales y llevar al mundo a la era del jet.
  4. Sony, 1950.- Llegar a ser la empresa más conocida por cambiar la pobre imagen de calidad que tienen los productos japoneses en el mundo.
- Puede incorporar enemigos del tipo David v/s Goliat
  1. Philip Morris, 1950.- Destronar a RJR como la empresa número uno en tabacos en el mundo
  2. Nike, 1960.- Destrozar a Adidas
  3. Honda, 1970.- Destruiremos a Yamaha
- Puede modelar el futuro
  1. Stanford, 1940.- Llegar a ser el Harvard del Oeste
  2. Watkins-Johnson, 1996.- Llegar a ser tan respetados en 20 años como HP lo es hoy
  3. Giro Sport Design, 1986.- Llegar a ser el Nike de la industria de las bicicletas

- Puede contener objetivos de transformación interna, especialmente para grandes organizaciones
  1. GE, 1980.- Llegar a ser número uno o número dos en cada mercado que sirvamos, y revolucionar esta empresa para llegar a tener la fortaleza de una gran empresa y la sobriedad y agilidad de una pequeña organización
  2. Rockwell 1995.- Transformar a esta empresa desde un contratista de defensa en la más diversificada empresa de alta tecnología en el mundo
- Finalmente, se requiere una descripción atractiva, comprometedora, vendedora, motivante. Se trata de contar un cuento atractivo que seduzca, y que a la vez incorpore pasión, convicción y emoción.
  1. Henry Ford: Construiré un vehículo a motor para las grandes multitudes, será tan barato que ningún hombre ganando un sueldo razonable podrá no poseer uno y disfrutar con su familia de la bendición de los espacios abiertos que Dios nos ha dado. Cuando lo haya conseguido cada persona podrá acceder a uno y cada persona tendrá uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil será un standard y le daremos a muchas personas un buen trabajo y buenos sueldos.

## 5. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### ***“Una organización sin Misión es como un barco si Brújula”***

La misión define los negocios presentes y futuros de la empresa. Normalmente, debe incluir una descripción de productos, mercados y alcance geográfico de los negocios actuales, y de los negocios dentro de un horizonte de unos, por ejemplo, tres o cinco años. El establecimiento de la misión de una empresa es de una importancia capital; sin un informe concreto de la misión, es prácticamente imposible definir objetivos claros y estrategias. También proporciona una fuerza de unificación, un sentido de dirección, y una guía para la toma de decisiones en todos los niveles de la dirección.

La Misión debe ser conocida por:

- Los trabajadores, y les debe servir de guía para alinear su esfuerzo con el de los objetivos y las estrategias de la empresa
- Los Clientes, para anticiparles de alguna forma lo que deben esperar y exigir de la empresa
- Los accionistas
- Además, por los proveedores y la comunidad en general

Numerosas empresas han tenido problemas relacionados con el hecho de que no tenían una misión clara.

- Por ejemplo, en 1983, Beatrice Foods anunció que estaba revisando su tradicional estrategia de crecer mediante la adquisición de otras empresas. Con más de 400 empresas "bajo su paraguas", la compañía había llegado a ser inmanejable.
- Gulf + Western, ITT, US Industries y General Mills Inc., tuvieron que vender también muchas de sus empresas. También encontramos ejemplos en Compañías españolas como el conglomerado ERT, que debió reconvertirse, mediante fuertes desinversiones

en negocios alejados de su misión original, para huir de la quiebra, o numerosos bancos que tuvieron que desprenderse de su división industrial para concentrarse en su misión bancaria.

- Un caso interesante es el de Xerox, que hace años cambió su Misión de la de ser un proveedor y fabricante de fotocopiadoras a la de ser una empresa de “documentos”, al servicio de la productividad de los negocios y la divulgación de los conocimientos, con lo cual amplió considerablemente su horizonte de negocios y facilitó la formación de filiales en nuevos y novedosos negocios.



### **Misión de Xerox**

Our strategic intent is to be the leader in the global document market, providing document solutions (hardware, software and services) that enhance business productivity and knowledge sharing.

En muchos casos, políticas de crecimiento basadas en criterios financieros, tecnológicos, o simplemente por el capricho de los dirigentes que en ese momento conducían la empresa, han hecho que esta abandone su misión principal, quedando perdida y dispersa en demasiados frentes.

Thomas Peters y Robert Waterman dedujeron que las empresas con más éxito tienen un sentido de misión en el que basar su labor, o dicho con otras palabras, se aseguran de esta manera que todo encaja. Un establecimiento claro de la misión de la empresa es un primer paso esencial para asegurar que todas las actividades de la empresa encajen adecuadamente.

La definición de la misión de una empresa comienza con una descripción clara de los servicios o productos que ofrece a sus clientes, teniendo buen cuidado de identificar el fin último y no el meramente práctico.

Una manera de llegar a esto es preguntándose por ejemplo:

- ¿Cuál es la razón por la que los clientes compran o comprarán los servicios o productos?
- ¿Cuál es el valor que los clientes perciben en los productos o servicios?

A continuación debemos identificar a sus clientes. Las preguntas que hay que responder para definir a los clientes de una organización son las siguientes:

1. Quién es el cliente (identificación del grupo de clientes).

- Dónde se localiza.
- Cómo compra.
- Cómo se puede acceder a él.

2. Qué compra el cliente.

3. Qué es aquello que el cliente considera valioso. (Qué es lo que el cliente busca en el producto cuando lo compra)

En la medida que la definición de la misión de la empresa afecta a sus actividades futuras, también deben describirse los clientes potenciales de la empresa.

Las preguntas que hay que responder para describirlos son las siguientes:

- Cuáles son las tendencias y el potencial del mercado.
- Qué cambios pueden producirse en la estructura del mercado como consecuencia del desarrollo económico, cambios en los estilos, o movimientos de la competencia.
- Qué innovaciones pueden alterar los hábitos de compra de los clientes.
- Qué necesidades tienen habitualmente los clientes que no están convenientemente cubiertas por productos o servicios.

Hay una pregunta final cuya respuesta sirve para determinar la misión de una empresa: ¿Está la empresa en el negocio correcto, o debe cambiar de negocio?. En definitiva se trata de definir en qué negocio está la empresa o en qué negocio quiere estar. Si la empresa tiene dificultades para responder a esta pregunta es que tiene, con seguridad, numerosos problemas por resolver.

### **Ejemplo 1.2. Estamentos de la misión organizativa**

JOHNSON CONTROLS, INC.

Ser una industria líder en proveer productos, sistemas y servicios para funciones de control, la generación, dirección y almacenamiento de energía, y para la protección de la vida y la propiedad.

COCA-COLA, COMPANYY

Creemos que en los 90' seguiremos siendo o llegaremos a ser la fuerza dominante en la industria de las bebidas no alcohólicas, en cada uno de los países en los que nos es económicamente factible hacerlo. Continuaremos dando énfasis a los productos de calidad a lo largo del mundo, así como introduciéndonos en mercados en crecimiento.

Los productos de nuestra División Alimenticia continuarán introduciéndose en los mercados en los que actualmente están sirviendo, particularmente en los Estados Unidos. El Vino Spectrum continuará siendo dirigido hacia un crecimiento significativo, con especial atención en la optimización del retorno del capital.

En los Estados Unidos llegaremos o ser un factor más fuerte en los acuerdos de negocios sobre bienes de consumo. No excluimos el seguir dando servicios apropiados para estos mismos consumidores. Es más bien que pretendemos estar en industrias en las que hoy todavía no estamos. Pero, ante todo, no nos apartaremos de lo que hay son nuestras mayores fortalezas: una imagen impecable y positiva en el consumidor; un único sistema de franquicia; y un profundo conocimiento y contacto con las condiciones de negocio locales en todo el mundo.

Para elegir nuevas áreas de negocio, cada mercado en el que entremos tiene que tener implícito un crecimiento real que haga la entrada deseable. No es nuestro deseo el batallar continuamente para entrar en un mercado estancado en esas nuevas áreas de negocio. Por último, y más importante, los mercados industriales no son nuestro negocio.

Finalmente, investigaremos incansablemente en servicios que complementen nuestras líneas de productos, y esto es compatible con nuestra imagen hacia el consumidor.

### **Ejemplo 1.3. La parábola de la Ice Company**

La Chicago Ice Company fue una próspera compañía de los Estados Unidos a mediados de los años 20. Cuando a su consejero-delegado se le preguntó acerca de los negocios en los que estaba inmersa su compañía, él respondió: "Hacemos hielo y lo llevamos a los hogares".

Esta definición fue la respuesta a lo que hacía la compañía con éxito. Suponiendo que le preguntaron acerca de los desafíos estratégicos: ¿qué va usted a hacer acerca de los desafíos competitivos de estos refrigeradores de nueva aparición en el mercado?, ¿qué va usted a hacer con los cambios en el mercado?.

Quizá su respuesta debía haber sido: "Vamos a automatizarnos. Vamos a centralizar todas nuestras operaciones, alto tecnología, plantas de hielo altamente eficientes. Vamos a doblar nuestra eficiencia en la fabricación de hielo. Vamos a dejar de usar caballos para el transporte, vamos a comprar camiones, y vamos a llevar nuestro hielo de una forma más eficiente desde nuestras más eficientes plantas de fabricación de hielo, hacia los consumidores. Tenemos un "sonado" plan tecnológico, que nos va a permitir hacer lo que queremos hacer.

De hecho, esto es lo que hizo la compañía, pero la Chicago Ice Company no sobrevivió porque hubo varios cambios fundamentales en el mercado, que la compañía no tuvo en cuenta. Simplemente: los consumidores encontraron que los nuevos refrigeradores, que no dependían de los envíos de hielo, eran mucho más convenientes. Mirando hacia atrás, la compañía hubiera necesitado una redefinición de su negocio una nueva misión tanto como una automatización de sus funciones.

En nuestros días, el consejero-delegado debería haber respondido a estas preguntas diciendo que su razón de ser en el mercado era conservar los alimentos en los hogares. Esta respuesta hubiera permitido a la dirección buscar otras tecnologías para la conservación de alimentos. O quizá él debía haber dicho: "Estamos en el negocio del transporte". Entonces, probablemente, la compañía se hubiera concentrado en el transporte por camión, no sólo de hielo, sino también de otros productos.

Finalmente, es importante hacer notar que las definiciones de la filosofía y de la misión de la empresa no son siempre definiciones distintas o separadas.

### **Extensión y nivel de detalle de la Misión**

De los ejemplos que hemos dado se observa que hay una gran variedad de tamaños y tipos de Misión.

¿Cuál es el tamaño adecuado de una Misión?

¿Cuál es el tipo recomendable?

¿Qué información hay que poner en la Misión?

Las respuestas a estas preguntas dependerán de muchos factores, entre otros:

- El objetivo que la empresa persigue al publicar su Visión
  1. Interno: para uso de los empleados
  2. Externo: para uso de los clientes
- La difusión que se le va a dar
- Los gustos de sus ejecutivos
- La posición competitiva de la empresa

El caso de Johnson & Johnson es un clásico de la administración, ellos le llaman su "Credo", y describe su relación con los clientes, los empleados, los proveedores, la comunidad etc.

Existe un caso muy notable cual es el del Instituto Tecnológico de Monterrey, cuya Misión tiene varias páginas de extensión, y los empleados la utilizan como una verdadera guía de consulta para resolver eventuales dudas que puedan tener.

### **Ejemplo 1.4. - Medtronic**

En Abril de 1999 la empresa Medtronic, líder mundial en tecnología médica, con ventas de US\$ 5.000 millones en 1999, inició su proyecto **Creating Medtronic.Vision.2010** cuyo objeto era redefinir la Misión que los había guiado desde 1995 y que rezaba así:

**“Medtronic es la empresa líder en el mundo en tecnología médica, especializándose en terapias de intervención e implantación”**

Esta vez se decidió que para la redacción de la nueva Misión, a la que se llamaría Visión 2010 participarían todos los estamentos de la empresa, para lo cual se constituyeron 4 grupos de trabajo que analizarían distintos aspectos de la empresa y de la industria para determinar cómo debería ser la empresa en el año 2010.

Los grupos de trabajo se dividieron a la vez en subgrupos e iniciaron un amplio proceso de investigación y de construcción de una Visión de lo que sería la empresa en el 2010 y de allí establecer la Misión, la que finalmente quedó así:

**“Medtronic es la empresa líder en el mundo en tecnología médica, proveyendo soluciones de por vida para las personas con enfermedades crónicas”**

Se puede observar que se mantiene el compromiso de ser la empresa líder en el mundo en tecnología médica, y se introdujeron cinco cambios, (1) un mayor involucramiento en el manejo de las enfermedades “de por vida”; (2) compromiso para proveer no solo terapias sino “soluciones de por vida”; (3) compromiso para colocar a los pacientes y sus intereses primero “proveyendo soluciones de por vida para las personas”; (4) focalización en “enfermedades crónicas”; y (5) una promesa de negocio “proveyendo soluciones de por vida para las personas con enfermedades crónicas”

Medtronic no solo construyó una nueva Visión recogiendo lo mejor de toda su organización, sino que además energizó y alineó a toda la organización tras su nueva Misión, la cual ha dejado de estar centrada en la tecnología y el producto para focalizarse en el cliente

## **6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Crecientemente los estudiosos de la DE y los altos ejecutivos se están dando cuenta de la importancia que tiene el desarrollo de una Cultura Empresarial o Cultura Organizacional dentro de las empresas. Schein, uno de los mas grandes estudiosos del tema de la Cultura en las empresas la define de esta manera:

**Es un conjunto de procesos o formas de trabajar conjuntamente y un conjunto de criterios compartidos para tomar decisiones que no requieren ser explicitados**

Empresas como Hewlett Packard, Xerox, IBM y muchas otras han logrado establecer fuertes culturas internas que han sido fundamentales para su éxito, y también, en algunas ocasiones en el caso de IBM para enfrentar fuertes crisis.

Así como una cultura favorable puede ser un poderoso aliado en el desarrollo de una empresa, una cultura negativa puede ser una trampa a veces insalvable. Es el caso por ejemplo de los monopolios de servicios públicos, que tras privatizarse han debido realizar esfuerzos de gran magnitud para modificar sus culturas desde culturas monopólicas, verticalistas, centradas en la tecnología y el producto, hacia culturas orientadas al cliente, flexibles, abiertas al cambio etc.

Un cambio cultural es un desafío mayor para cualquier empresa, y de un alto precio, ya que toma mucho tiempo y generalmente a costa de sacrificar las estructuras existentes y cambiar a muchos de los trabajadores.

## **7. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO**

Los objetivos a largo plazo especifican los resultados que se desean para conseguir la misión de la empresa, y normalmente se extienden más allá del año fiscal en curso. Los objetivos a corto plazo son acciones concretas, normalmente de menos de un año de duración, que se usan por la dirección para conseguir los objetivos a largo plazo de la empresa.

Los objetivos de una empresa dependen de la organización particular y de su misión. A pesar de que los objetivos suelen variar sustancialmente de una empresa a otra, normalmente se pueden clasificar como sigue:

- rentabilidad, ingresos, margen, tiempo de recuperación de la inversión
- servicio al consumidor o cliente, u otros destinatarios
- necesidades de los empleados y buen hacer
- responsabilidad social

Los objetivos de una empresa se determinan por la interacción de los siguientes factores:

- La condición actual de la empresa, que se determina mediante un análisis interno de la organización.
- El entorno externo de la empresa se determina por un análisis competitivo, análisis del entorno y previsiones del mismo.
- Cultura corporativa de la empresa. La cultura corporativa son los valores que sientan un modelo para las acciones y actividades de la organización.
- Los gustos u objetivos de los propietarios y/o de la Alta Dirección

Los objetivos deben cumplir 3 condiciones básicas: deben ser medibles, alcanzables y deben tener un plazo. El proceso completo para el establecimiento de objetivos se muestra con mucho más detalle en los capítulos 2 y 3.

## 8. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

La palabra "estrategia" proviene del griego "strategos", que significa "general" (mando militar). Originariamente, estrategia literalmente significa "el arte y la ciencia de la dirección de las fuerzas militares". Hoy en día, el término estrategia se usa en el ámbito de los negocios para describir los pasos que una empresa debe dar para alcanzar sus objetivos y su misión. Para ello, las empresas tienen, casi siempre, diversas alternativas. La estrategia implica decidir cuál de estas alternativas es la más adecuada para los objetivos de la empresa. Por ejemplo, en 1977, ITT vendió la Compañía Continental Banking a Ralston Purina por US\$ 475 millones. La estrategia de ITT fue abandonar este negocio, mientras que Ralston Purina sentía que comprando este negocio sería más capaz de alcanzar sus objetivos. La selección de una estrategia se muestra más profundamente en los capítulos 4 y 5.

En general, cuando hablamos de estrategia nos referimos a conjuntos de acciones cuyos efectos se producen en el largo plazo. Aquellas acciones cuyos objetivos se espera alcanzar en el corto plazo, y que eventualmente puedan no estar alineadas con la estrategia son conocidas como tácticas.

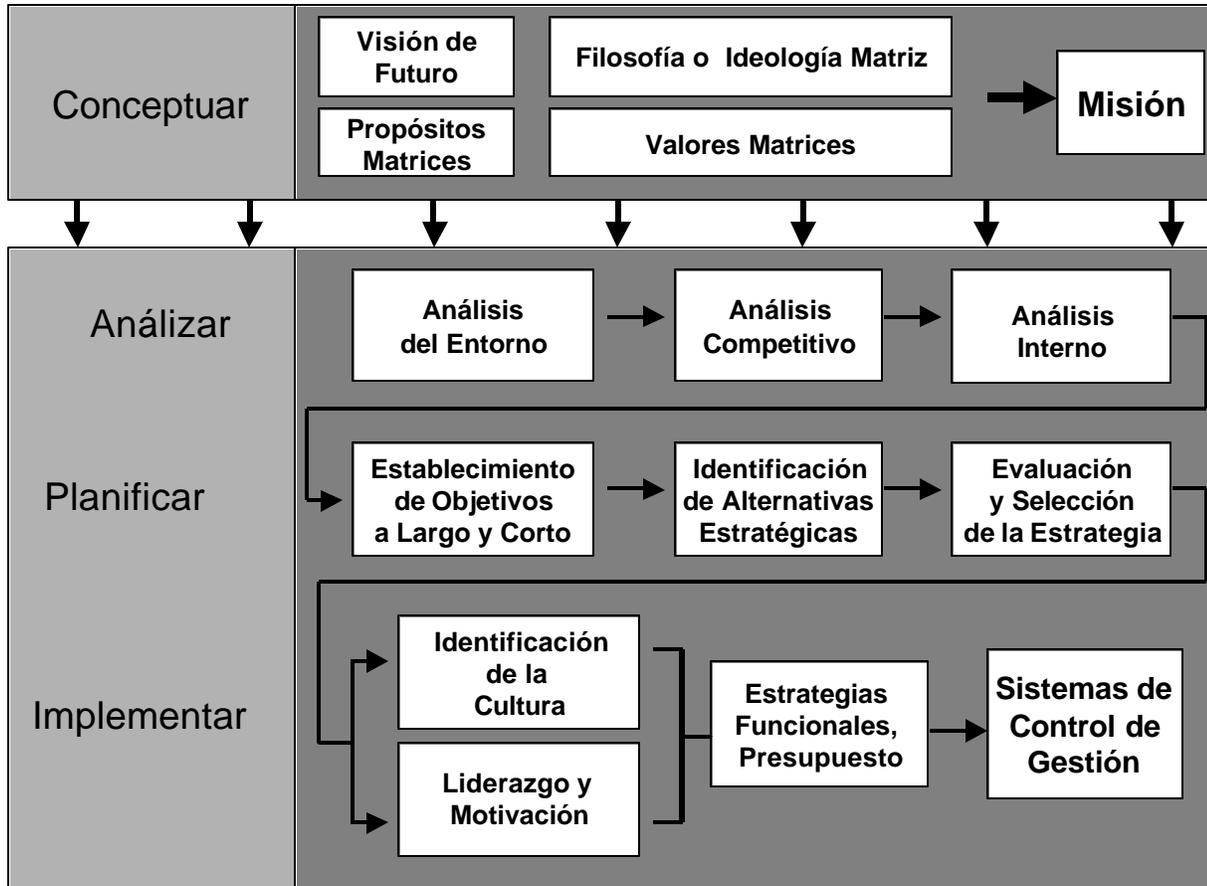
***SUN TZU: "Todo el mundo puede ver la táctica allá en donde he conquistado, pero lo que nadie ve es la estrategia en que se basa cada gran victoria"***

## 9. INTEGRACION DE LA FILOSOFIA, MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIA

La figura 1.1. muestra el esquema que se usará en este texto para analizar el proceso de dirección estratégica. A pesar de que este esquema implica un proceso paso a paso, el proceso total requiere una interacción entre los diversos componentes del mismo. De hecho, los componentes son interdependientes e inseparables. Por ejemplo, un cambio en el entorno de la empresa implica un cambio en su misión y objetivos. Más aún, supongamos que una estrategia en particular no ha permitido a la empresa lograr sus objetivos. Entre otras razones, esto puede ser a causa de que esta empresa se haya fijado objetivos poco realistas, haber seleccionado una estrategia inapropiada, o tener una estructura empresarial equivocada. De este modo, la interacción entre cada uno de los componentes del proceso de DE, tiene la capacidad de influir en cada uno de dichos componentes. Es por esto que el presente capítulo define una gran cantidad de términos.

Figura 1.1

## Proceso de Dirección Estratégica



A continuación encontramos un resumen de dichos términos.

### Definición de términos

**Objetivos a largo plazo:** Especifican los resultados que se desean siguiendo la misión de la organización. Normalmente, se extienden más allá del año fiscal en curso.

**Misión de la empresa:** Define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

**Filosofía de la empresa:** Establece los valores, creencias y guías de acción de cómo la empresa quiere conducir sus negocios.

**Objetivos a corto plazo:** Son los objetivos, normalmente de menos de un año de duración, que sirven para asegurar los objetivos a largo plazo.

**Dirección estratégica:** Proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa, y la implementación de esas decisiones. Se compone de tres fases: análisis estratégico, planificación estratégica e implementación estratégica.

**Análisis estratégico:** Comprende el análisis del entorno, el análisis de la industria, el análisis competitivo y el análisis interno

**Planificación estratégica:** Afecta a la toma de decisiones para determinar la filosofía y misión de una empresa, estableciendo objetivos, y selección de la estrategia que se usará para conseguir dichos objetivos.

**Formulación de la Estrategia** Comprende determinar y evaluar alternativas viables en una empresa para alcanzar sus objetivos y misión, así como la elección de la alternativa más adecuada y consistente con los recursos disponibles, fuerzas del entorno y objetivos marcados.

**Implementación de la estrategia:** Se refiere a la toma de decisiones que permitan desarrollar una estructura para alcanzar la estrategia, afianzar la estructura, proporcionar liderazgo y motivación al personal, y monitorizar los efectivos de la estrategia para conseguir los objetivos empresariales.

## 10. UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIOS (UEN)

Antes de pasar a examinar los diversos componentes del proceso de DE, debemos definir un último término. Dado que será usado a lo largo de todo el texto.

Normalmente, la actividad de la empresa puede ser divididas en unidades de negocios. Una unidad de negocios es una unidad operativa dentro de una organización que vende diversas clases de productos o servicios para un grupo identificable de clientes. Una unidad de negocios se refiere normalmente a una Unidad Estratégica de Negocios (en adelante UEN).

William E. Rothschild, director de desarrollo estratégico de General Electric y conocido especialista en esta materia, muestra su criterio para clasificar una unidad empresarial como UEN:

1. Una UEN debe servir para un mercado exterior a la empresa, antes que para uno interior; esto es, debemos tener una serie de clientes exteriores, y no meramente vender como proveedores internos.
2. Debe tener un claro número de competidores externos, que intentan igualarnos o superarnos.
3. Debe tener control sobre su propio destino. Esto significa que debe ser capaz de decidir por sí misma qué productos ofrecer, cómo y cuándo salir al mercado, y dónde obtendrá sus existencias. Esto no significa que no pueda usar recursos comunes como plantas de fabricación, una fuerza combinada de ventas o el departamento de I+D. La clave es elegir. Debe

ser capaz de elegir, y no ser meramente la víctima de las decisiones de otros. Debe tener opciones con las cuales permita seleccionar la(s) alternativa(s) que mejor permitan conseguir los objetivos corporativos y de negocios.

4. Su acción debe ser medible en términos de pérdidas y ganancias; esto es, debe ser un centro de ganancias seguras.

Una UEN opera dentro de los objetivos y estrategias que han sido seleccionados a nivel de alta dirección. Dentro de este esquema, cada UEN da forma a su propio proceso de DE. Las operaciones de las UEN son reforzadas o debilitadas dependiendo de los recursos que son asignados a un determinado nivel corporativo. El ejemplo 1.5. muestra cómo IBM ha organizado en unidades independientes de negocios unidades que pueden ser análogas a UEN's.

### **Diferencia entre UEN y Corporación**

Entenderemos por Corporación a la unidad que congrega bajo su dirección estratégica a un grupo de Unidades Estratégicas de Negocio. En general, para hablar de Corporación debe darse el hecho de la existencia de un grupo de UEN.

Un ejemplo típico en el Chile del 2001 es de las grandes casas matrices de los grupos Angelini y Luksic, Antarchile y Quiñenco, que recogen bajo su alero a todas las empresas de estos grupos, las que a su vez pueden estar divididas en UEN.

### **Ejemplo 1.5. Unidades independientes de negocio en IBM**

IBM, a principios de los 80, siendo desde 1980 a 1984 la empresa más admirada de las Fortune 500 decidió poner en marcha Unidades Independientes de Negocio (UIN), para aprovechar oportunidades de negocio específicas. Cada UIN era dueña o controlaba todas las funciones de negocios esenciales para poner en práctica sus responsabilidades. El desarrollo, fabricación, marketing, servicios, y funciones financieras estaban contenidas dentro de cada UIN. Una UIN es, de hecho, un negocio independiente. Cada UIN obtiene un éxito o un fracaso en función de sus actividades. Las UIN dan cuenta de sus actividades a un comité de UIN, que funciona como una junta directiva. En 1985, existían las siguientes UIN en IBM:

- Sistemas de Información Académica.
- Productos de Sistemas de Ingeniería.
- Unidad de Negocios de Servicios Financieros.
- Servicios de Información de IBM.
- Instrumentos IBM.
- Unidad de Negocios de Almacenamiento.
- Productos de Sistemas de Fabricación.

- Asociación de Investigación Científica.
- Unidad de Negocios de Productos y Sistemas.
- Unidad de Negocios de Estaciones de Trabajo.

El número y la composición exacta de los cambios en las UIN dependen de los cambios en el mercado. Por ejemplo, se creó una UIN para desarrollar el PC de IBM. Esta unidad está siendo absorbida ahora en la estructura normal de IBM.

Tras esta situación tan expectante, la suerte de IBM cambió, y hacia principios de los noventa Fujitsu, Compaq y Digital estaban obligándola a reducir sus márgenes en equipos, EDS y Andersen consulting hacían lo mismo en aplicaciones de software e Intel y Microsoft la estaban arruinando en el negocio de los PC.

En los seis años siguientes a 1993, que marcan la asunción de Lou Gerstner como CEO, IBM cambió de ser un fabricante de cajas a una empresa de servicios fuertemente dominante e influyente en el futuro de Internet.

## 11. TOMA ESTRATEGICA DE DECISIONES

La toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. La alta dirección de cualquier empresa tiene la responsabilidad final de desarrollar los documentos de su filosofía y misión, establecer sus objetivos, y seleccionar su estrategia. Las responsabilidades de DE de los directivos de un nivel inferior varían dependiendo de la naturaleza y tamaño de la organización, y de su situación dentro de la jerarquía organizativa.

De hecho, la mayoría de las grandes organizaciones tienen un proceso de DE multinivel. Generalmente el ciclo de acontecimientos se desarrolla de la siguiente manera:

- La alta dirección determina la filosofía, misión, objetivos y estrategia corporativa, así como las guías de acción para cada uno de los negocios o UEN.
- Cada unidad de negocio o UEN entonces realiza su propia planificación estratégica.
- Si la organización tiene un departamento de planificación formal, su función es asistir a las unidades de negocios o UEN en su plan estratégico, o proporcionar toda aquella información que las unidades de negocios o UEN puedan necesitar.
- Entonces, la alta dirección revisa y aprueba el plan estratégico de cada unidad de negocio o UEN.
- Cada unidad de negocio o UEN se mueve entonces para desarrollar un plan para cada una de sus áreas funcionales (marketing, producción, finanzas, I+D).

- Después del desarrollo de planes estratégicos para cada una de las áreas funcionales de las unidades de negocios o UEN, se realizan los presupuestos. Como se puede observar en esta descripción, virtualmente todos los niveles de la dirección llegan a estar implicados en el proceso de DE en algún punto.
- Finalmente, los responsables funcionales o de procesos clave determinan las estrategias funcionales que mejor servirán al cumplimiento de las estrategias generales

En general podremos decir que:

- Las Estrategias Corporativas se preocupan de identificar las áreas de negocio en las que a la Corporación le interesa participar
- Las Estrategias de UEN se preocupan de mejorar la posición competitiva de la UEN frente a sus competidores
- Las Estrategias Funcionales están al servicio de las de la UEN en cuanto a cómo apoyar su éxito.

## 12. PREGUNTAS PARA DISCUSION

1. La responsabilidad final de las decisiones de DE recae sobre la alta dirección. Teniendo en cuenta que es improbable que tú entres en una organización directamente en el nivel de la alta dirección, ¿por qué es la Dirección Estratégica una asignatura requerida en el IEDE?
2. ¿Cuál crees que es la mayor diferencia entre las decisiones de DE tomadas en una empresa privada y las tomadas en una empresa sin ánimo de lucro?
3. ¿Cuáles crees que son las mayores diferencias entre el establecimiento de la filosofía corporativa y el establecimiento de las políticas corporativas?
4. ¿Cuál es la diferencia entre estrategias corporativas, estrategias de UEN y estrategias funcionales?

## **CAPITULO 2**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO, MACRO Y MICRO**

#### **Objetivos de estudio**

- Presentar métodos y técnicas usadas en los pronósticos y examen del entorno.
- Discutir los métodos usados en la acción de un análisis competitivo.
- Discutir los métodos usados en la conducción de un análisis interno en la organización.
- Presentar un procedimiento paso a paso para conducir el examen y pronóstico del entorno, análisis competitivo, y análisis interno de la organización.

#### **Contenido del capítulo**

##### 1. Examen del entorno:

- 1.1. Fuerzas económicas.
- 1.2. Fuerzas tecnológicas.
- 1.3. Fuerzas políticas y regulativas.
- 1.4. Fuerzas sociales.
- 1.5. Prácticas marginales

##### 2. Establecimiento de un programa de examen del entorno.

##### 3. Previsiones del entorno:

- 3.1 .Técnica Delphi.
- 3.2. Brainstorming.
- 3.3. Guiones.
- 3.4. Análisis del impacto-tendencia.
- 3.5. Previsiones económicas.

##### 4. Análisis competitivo.

##### 5. Análisis interno de la organización.

##### 6. Procedimientos.

##### 7. Preguntas para discusión.

*“El mejor camino para anticipar el futuro es comprender el presente”*  
**John Naisbitt. Megatrends**

En la toma de decisiones de inversión o decisiones estratégicas para actuar competitivamente en cualquier industria es bueno intentar prever de la mejor forma posible la forma en que va a evolucionar la industria y el impacto que van a tener sobre ella los cambios que se produzcan en el entorno de la misma.

Para efectos de este libro vamos a utilizar unas herramientas que han sido ampliamente aceptadas por su efectividad y practicidad.

Para ello, vamos a diferenciar entre el entorno lejano o macro-entorno, y el entorno cercano o micro-entorno.

En el macro-entorno pondremos todos aquellos elementos que pueden o no impactar a nuestra industria pero que no forman parte de ella, así pues, estudiaremos los cambios que se pueden producir en:

- La economía
- La tecnología
- La política y la regulación
- Las Fuerzas sociales.
- Las Prácticas marginales
- Otros entornos relevantes<sup>1</sup>

El propósito de este capítulo es describir el proceso usado en una gran cantidad de empresas que poseen sistemas formales de planificación estratégica para responder a la interrogante:

¿Qué puede cambiar para bien o para mal?

Una vez hecho este análisis trataremos de identificar qué oportunidades y qué amenazas se pueden derivar de esos cambios.

Posteriormente, en lo que llamaremos el análisis del micro-entorno o análisis competitivo entraremos a analizar aspectos directamente relacionados con el negocio en el que estamos o pretendemos estar, a eso le llamaremos Análisis de Porter, en honor de Michael Porter, su creador.

El Análisis de Porter establece que el atractivo de una industria viene dado por la conjunción favorable o desfavorable de cinco elementos:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores

---

<sup>1</sup> Entenderemos por Entorno Relevante aquel entorno que representa algún tipo de impacto, ya sea positivo o negativo en el presente cercano o lejano de la empresa

- La rivalidad entre los competidores de una industria
- La amenaza que significan los sustitutos
- El riesgo de potenciales nuevos entrantes o competidores

Finalmente, a través del análisis interno de nuestra organización, el que realizaremos a través de la utilización de la técnica de Cadena de Valor podremos establecer la mejor o peor forma en que estamos preparados para enfrentar la competencia, y podremos identificar nuestras Fortalezas y Debilidades, nuestra(s) eventual Ventaja Competitiva, y los Factores Críticos de Éxito.

La figura 2.1. ilustra la relación existente entre esos factores. Del examen y las previsiones del entorno, y del análisis competitivo se identifican amenazas y oportunidades para la organización. Del análisis competitivo y del análisis interno, se identifican la fortalezas y debilidades de la organización. Del análisis del macro-entorno y del análisis competitivo de pueden identificar los Factores Críticos de Éxito, y de todas ellas se pueden identificar la o las Ventajas Competitivas.

La Figura 2.2 ilustra en forma general la estructura que utilizamos para efectuar este análisis

Figura 2.1

**Identificación De Fortalezas, Debilidades,  
Oportunidades Y Amenazas  
Factores Críticos de Éxito y  
Ventaja Competitiva**

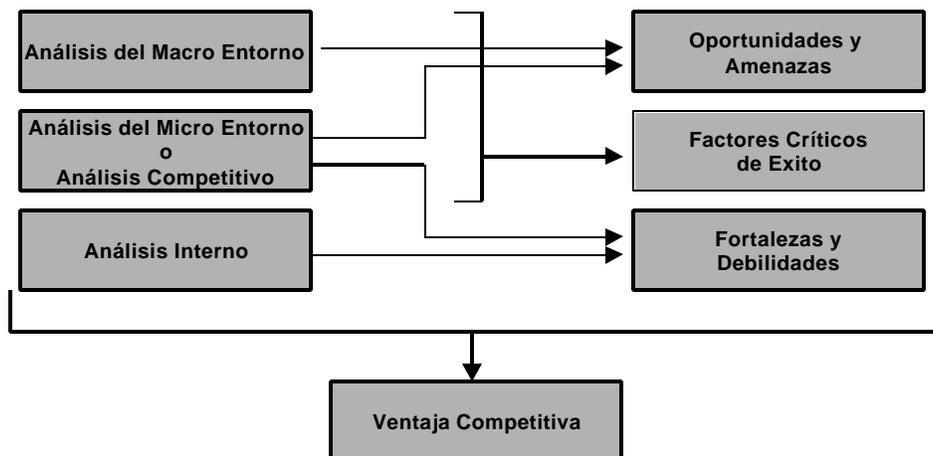
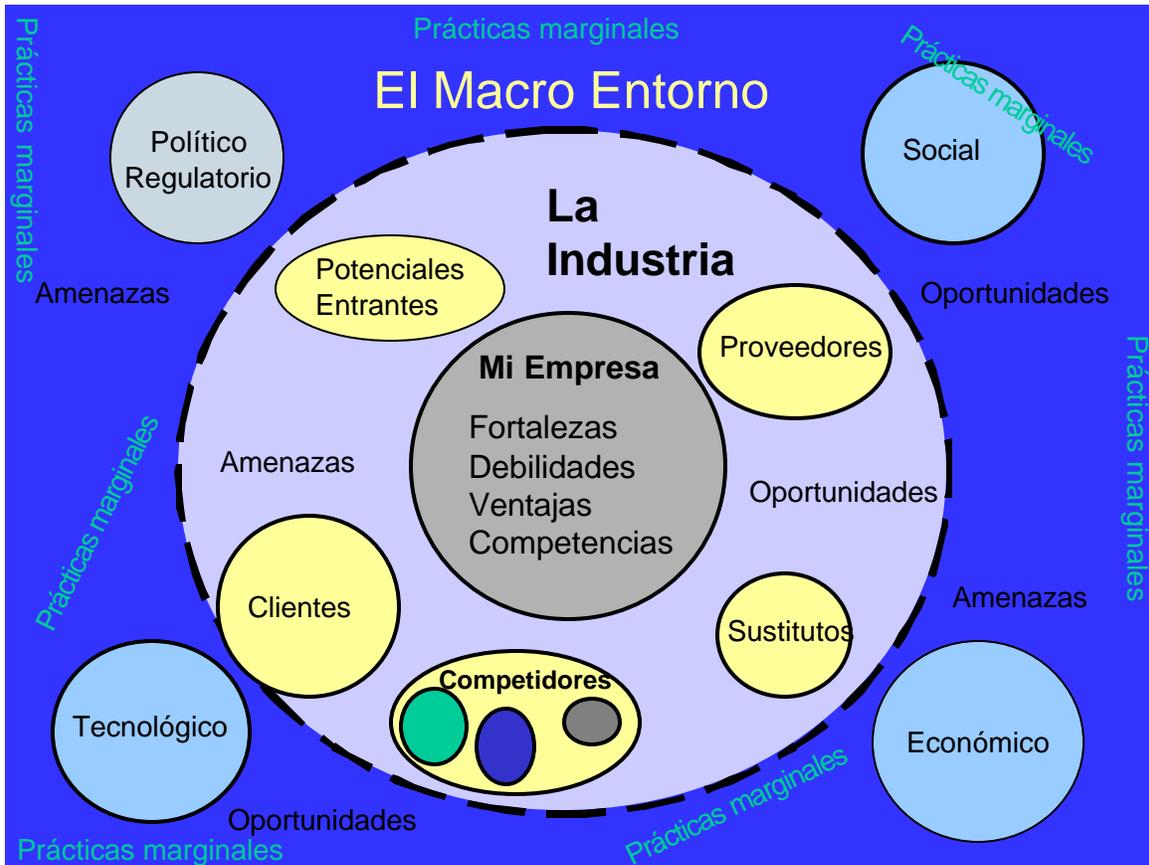


Figura 2.2

**Modelo Conceptual del Análisis del Macro-Entorno, Micro-Entorno e Interno**



**1. EXAMEN DEL MACRO-ENTORNO**

Las empresas también se ven afectadas por fuerzas que son ajenas a su sector industrial. Estas fuerzas afectan no sólo al éxito de empresas concretas, sino a la industria en general. El análisis del entorno es el método sistemático que se usa por la empresa para monitorizar y prever aquellas fuerzas que son externas y no están bajo su control directo o de la industria. Las empresas generalmente dividen el examen del entorno en cuatro áreas: económica, política (incluyendo regulaciones), social, y tecnológica. La clave del examen en cada área son las tendencias que tienen relevancia en el total de la organización.

Es necesario también, dependiendo del negocio, identificar otras áreas de relevancia que puedan impactar el futuro de la empresa.

## 1.1. Fuerzas económicas

De las cuatro áreas, el examen en el área económica es probablemente la considerada como más significativa. El estado general de la economía (p.ej. la depresión, recesión, reconversión, o prosperidad), el nivel de los intereses pagados por empresas y particulares, la tasa de desempleo y el nivel de consumo, la inflación, son variables económicas clave que influyen en las inversiones, empleo y precios de los productos y servicios de una empresa. La tasa de crecimiento del Producto Nacional Bruto (PNB) y otras, son variables económicas adicionales que deben considerarse en el proceso de planificación estratégica.

Los factores económicos que deben considerarse cuando una organización opera de forma "multinacional" incluyen: tarifas aduaneras, pago de transacciones internacionales, control gubernamental sobre beneficios, e impuestos. Los aranceles son impuestos que fija el gobierno para cargar productos importados a un país. Estos aranceles elevan los ingresos del país, y protegen los productos nacionales frente a la competencia de los productos importados.

Los negocios internacionales también implican un cambio de moneda entre países. Los cambios de moneda extranjeros (la tasa de cambio de una moneda en otro, p.ej. 8 francos franceses par un dólar americano), presentan problemas, ya que la paridad puede cambiar dramáticamente en cortísimos períodos de tiempo. Además, los gobiernos extranjeros, algunas veces, limitan el total de divisas que pueden entrar al país. Las organizaciones que operan en el extranjero, están también sujetas a las leyes impositivas de cada país en el que operan.

Las alianzas de cooperación entre países son otra fuerza económica para corporaciones multinacionales. Dos de las alianzas más importantes son la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), y la Comunidad Económica Europea (CEE). La CEE o Mercado Común, como generalmente es conocida, fue fundada en 1957.

Los miembros actuales son 15: Gran Bretaña, Italia, Francia, República Federal de Alemania, Dinamarca, Irlanda, Grecia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, España, Portugal, Suecia, Finlandia y Austria. El propósito de la CEE es reducir aranceles sobre los productos de los estados miembros.

La OPEP es una asociación petrolífera que incluye la mayoría de los países productores de petróleo del mundo. Su propósito es controlar los precios del petróleo y los niveles de producción entre los estados miembros. Los drásticos incrementos en los precios del petróleo en los años 70, resultantes de las decisiones sobre precios de la OPEP, influyeron significativamente en las decisiones estratégicas de muchas compañías americanas. Sin embargo, hoy día, a pesar de los acuerdos de limitación de producción que han llevado los precios a niveles record en los años 2.000 y 2.001, la eficacia y razón de existir de la OPEP ha sido puesta en tela de juicio, desde que varios miembros de la misma venden a distintos precios y producen diferentes niveles de petróleo de los estándares fijados por la OPEP.

Otras asociaciones de cooperación entre países están formadas por los países menos desarrollados. Dos de estas son la Organización para la Unidad de África (OUA), y el Mercosur. El propósito de estas coaliciones es mejorar las condiciones económicas de los países miembros a través de la creación de zonas de intercambio comercial privilegiado.

Una reciente tendencia es la de los acuerdos bilaterales entre países, tales como por ejemplo los que tiene Chile con México y con Canadá.

Todas estas asociaciones y acuerdos ofrecen oportunidades y amenazas que no deben dejar de analizarse por el impacto que pueden tener en el futuro de cualquier empresa.

## **1.2. Fuerzas tecnológicas**

La tecnología es la aplicación sistemática de conocimientos científicos para propósitos prácticos, e incluye nuevas ideas, invenciones, técnicas y materiales. La tecnología ha sido tradicionalmente asociada con equipamiento automático o líneas de ensamblaje, pero esta es una asociación demasiado restrictiva. Por ejemplo, un nuevo sistema para plantar árboles o un nuevo método de obtención de agua subterráneas pueden ser considerados como nuevas tecnologías.

Las fuerzas tecnológicas influyen de diversas maneras en una organización. Primero, los descubrimientos tecnológicos pueden alterar la demanda de los productos o servicios de una organización o de una industria. Los descubrimientos tecnológicos de una empresa pueden hacer que los productos o servicios de la competencia queden obsoletos o resulten caros para el comprador. En un negocio internacional, el uso de los más recientes descubrimientos tecnológicos de una industria en un país, a menudo contribuyen a convertir a los productos de otro país en caros o no competitivos. Por ejemplo, el uso de tecnología más sofisticada es una de las razones por las que actualmente, la industria del acero en Japón es un líder mundial, mientras que la industria del acero en Estados Unidos está languideciendo. Todo lo contrario sucede en el uso de las tecnologías de la Información, en que quien lleva claramente la ventaja es Estados Unidos. Las nuevas tecnologías también ayudan a las empresas a reducir costes gracias a la mejor utilización de los materiales para la conservación de la energía, así como en otros muchos aspectos.

## **1.3. Fuerzas políticas y regulativas**

La orientación política tiene una influencia muy importante en las decisiones de la planificación estratégica. Por ejemplo, el Partido Republicano ha sido considerado durante largo tiempo como un promotor de los negocios en Estados Unidos, y cuando ha estado en el poder, tanto la rama legislativa como la ejecutiva están generalmente más orientadas hacia las organizaciones empresariales.

En el entorno regulativo, los gobiernos centrales, autonómicos y corporaciones han aprobado leyes y normas que han influido en los salarios de los trabajadores, compensaciones económicas, horas y condiciones de trabajo. Las leyes también han influido en los prácticos de publicidad y propaganda, precios de productos, y crecimiento corporativo mediante fusiones y adquisiciones. Además de estas leyes, la política gubernamental de

impuestos influye en la estructura financiera y las decisiones de inversión de las organizaciones.

No todas las acciones gubernamentales son restrictivas por naturaleza. Algunas tienen una influencia directa y positiva en las organizaciones. Por ejemplo, las compras gubernamentales tienen una influencia directa en las industrias aeroespacial, de defensa y electrónica en los estados Unidos y CEE, así como las decisiones de inversión en vivienda e infraestructura en países de menor desarrollo. Los préstamos y subsidios gubernamentales han tenido un papel fundamental en muchas industrias. El gobierno tiene capacidad, y de hecho la ejerce, para recortar la influencia de la competencia en productos extranjeros mediante impuestos a la importación y aranceles. Estas y otras iniciativas hacen que las acciones políticas sean un elemento esencial en la dirección estratégica.

Además del entorno regulatorio, hay una serie impresionante y creciente de grupos de especial interés que influye en la toma de decisiones, como son las organizaciones de consumidores, de defensa de la naturaleza y otras.

Las organizaciones multinacionales deben también estar prevenidas contra los riesgos políticos y la inestabilidad en países extranjeros, así como de los cambios políticos en su país de origen. Muchas organizaciones multinacionales tienden a pedir consejo a firmas consultoras y expertos privados, sobre previsiones de riesgos políticos, revoluciones y otros acontecimientos sociales.

#### **1.4. Fuerzas sociales.**

Las fuerzas sociales incluyen factores relacionados con valores, actitudes, y características demográficas de los clientes y empleados de una empresa. Las dinámicas fuerzas sociales pueden influir significativamente en la demanda de productos y servicios de una organización, y pueden alterar sus decisiones estratégicas.

Un reciente y significativo cambio social está en la composición de las fuerzas del trabajo. Las mujeres constituyen ahora sobre el 44% de las fuerzas del trabajo en los países desarrollados (un 33,3% en Chile), y se prevé que se incrementará este porcentaje. Hoy en día, la familia "tradicional", con un padre que trabaja fuera, una madre que no lo hace, y unos hijos dependientes, representa sólo el 15% de las familias. Más aún, sólo el 64% de las familias tienen dos adultos.

Otro cambio social se refiere a la forma en que la gente ve el trabajo. Hoy día, la gente ya no se muestra tan complaciente con los trabajos aburridos como antes. Las personas buscan algo más en la vida que su trabajo. Para la mayoría de las familias, el equilibrio entre el trabajo y el ocio es importante. Estos valores han tenido un amplio impacto en los horarios de trabajo, en la organización del trabajo, en prácticas gerenciales, y en sistemas de pago. La determinación del impacto exacto de las fuerzas sociales en los objetivos de una organización, es difícil en el mejor de los casos. No obstante, el valorar los cambios en los valores, actitudes y características demográficas de los clientes y empleados de una organización, es un elemento esencial en el establecimiento de los objetivos empresariales.

## 1.5.- Prácticas Marginales

Este es un concepto relativamente novedoso, pero a la vez muy poderoso que ha sido divulgado por Fernando Flores.

Por Prácticas Marginales entenderemos la aparición de desarrollos tecnológicos, técnicas de marketing, nuevas tecnologías de la información, nuevos sistemas de estudio etc. Que se encuentran en una etapa de desarrollo muy precoz, y consiguientemente es muy difícil prever el impacto que podrán tener en algún sector industrial en el futuro.

Hacia 1970 Internet era una práctica marginal cuando las primeras universidades norteamericanas comenzaron a utilizar la antigua red ARPA para interconectarse. Hasta 1995, alguien tan bien informado como podía ser Bill Gates no había calibrado el poder que podría llegar a tener Internet ni tampoco había identificado la oportunidad o amenaza que representaba para Microsoft.

De igual forma muchas empresas proveedoras de equipos de telecomunicaciones no previeron el impacto que la digitalización de las redes iba a tener en sus negocios al producirse la confluencia de dos ramas de la tecnología cual eran las telecomunicaciones con la informática, para pasar a conformar la Telemática.

Lo anterior llevó a que se haya producido un cambio radical en la participación de mercado de los tradicionales incumbentes como ATT, Alcatel, Nec, Ericsson y hayan aparecido un sinnúmero de nuevos participantes provenientes de la industria de la informática.

Las tradicionales altas barreras de entrada que tenía la industria de los equipos de telecomunicaciones se derrumbaron con la aparición de la digitalización y las economías de escala provenientes de esa industria.

## 2. ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ANALISIS DEL ENTORNO

Hay tres consideraciones primordiales en el establecimiento de un programa de análisis del entorno, y son:

- Dónde debe estar localizado este programa dentro de la estructura de la organización;
- Qué fuentes de información deben ser examinados; y
- Qué sistema debe usarse en la implementación del programa.

Los programas de análisis se sitúan en entidades corporativas separadas para su análisis: el departamento corporativo de planeamiento estratégico, cada UEN individual, el departamento legal, el departamento de investigación de marketing, y el departamento de relaciones públicos.

Los periódicos diarios están considerados como la fuente de información del entorno más importante. Las publicaciones de negocios son también usuales en el análisis del entorno de una organización. Hay otras cuatro fuentes importantes de información, como son:

- organizaciones de publicaciones de investigación, como el Brookings Institute y la Board Conference, en Chile, el CEP, el Instituto Libertad, Flacso etc;
- publicaciones de negocios, como Business Week, Fortune, Forbes, América Economía, y cuerpos especializados en la prensa diaria;
- organizaciones de publicaciones de consulta, como el Hudson Institute, SRI International, y Data Research, Inc.; y
- publicaciones gubernamentales como por ejemplo los boletines del Banco Central.

Finalmente, se han propuesto las siguientes líneas de acción para implementar un programa de análisis del entorno:

1. Situar un director senior en el cargo de análisis.
2. Identificar una lista de cerca de 100 publicaciones relevantes.
3. Asignar una publicación por persona a voluntarios de dentro de la organización. En casos extremos, las publicaciones más importantes deben ser revisadas por el director de análisis.
4. Guardar cada artículo de las revistas de examen en los que se encuentren criterios predeterminados basados en la misión de la organización.
5. Asignar un código o clave predeterminado para cada información o analizar y preparar un extracto de la información en unos pocos líneas.
6. Someter el código y el extracto al examen de un comité, consistente en varios directivos, para determinar su relevancia en términos de efectividad para la organización. El comité de análisis debería añadir un código de relevancia.
7. Computarizar los códigos y extractos.
8. Preparar una circular para difundir la información a toda la organización.
9. Animar a los directivos que están directamente afectados por la información a contactar con el departamento de análisis para posteriores análisis.
10. Hacer un seguimiento de análisis-acciones-resultados

### **3. PREVISIONES DEL ENTORNO**

Nadie puede negar que los cambios económicos, tecnológicos, políticos, y sociales son una parte de la vida de la organización. Teniendo esto presente, la pregunta obvia es: ¿cómo pueden ser previstos estos cambios?

La previsión es un proceso que reviste gran dificultad. En este punto deben considerarse algunas reglas (en clave de humor) del proceso de previsión:

1. Es muy difícil prever, especialmente el futuro.
2. Aquellos que viven dentro de una bola de cristal aprenden pronto a morder el polvo.
3. El momento en el que usted hace la previsión, sabe que puede estar en un error. Usted debe conocer simplemente cuándo y en qué dirección.
4. Si está en un acierto, nunca deje que los demás lo olviden.

Sin tener en cuenta la posibilidad de error, las organizaciones deben prever el futuro de su entorno para tener éxito. Varios estudios han examinado el impacto del análisis del entorno y la previsión en las acciones de la organización. Uno de ellos encontró que un

conocimiento profundo a través del análisis y previsión del entorno, estaba positivamente relacionado con la rentabilidad. Más aún, un estudio de 21 compañías del Reino Unido encontró que las compañías que acopiaban y usaban más información del entorno, tenían un mayor rendimiento financiero que aquellas que usaban menos esta información. En las siguientes secciones se describen varios métodos populares de previsión.

### 3.1. Técnica Delphi

La técnica Delphi es un popular método de previsión y puede usarse para analizar las tendencias de las fuerzas económicas, políticas y sociales. La técnica Delphi quizá se entienda mejor examinando los pasos que se detallan a continuación:

- Paso 1. Se usan expertos para la cuestión a analizar.
- Paso 2. Los expertos se mantienen apartados, y se les pregunta acerca de sus previsiones en la cuestión a analizar. Los expertos dan sus respuestas mediante una carta a un previsor- coordinador.
- Paso 3. El coordinador determina el consenso en la opinión de los expertos individuales. Se pone en marcha otro cuestionario dando la opinión del consenso, y se les pregunta a los expertos si quieren cambiar de opinión. Este paso se repite hasta que no hay más cambios de opinión. Cuando esto ocurre, la opinión final consensuada de los expertos se usa como una previsión de la cuestión objeto de estudio.

Los problemas pueden aparecer en el uso de la técnica Delphi debido a la dificultad de explicar correctamente el problema a los expertos. Determinar una opinión consensuada también puede suponer un problema.

### 3.2. Brain-storming

El Brainstorming (tormenta de ideas) es una técnica que primariamente se usa para producir ideas creativas para la solución de problemas, pero también puede ser usada en la previsión. Básicamente, el brainstorming consiste en presentar a un grupo una cuestión a analizar, y se les permite presentar sus previsiones sobre esta cuestión. El brainstorming consta generalmente de tres fases. En la fase uno, se les solicita a los miembros del grupo que presenten sus ideas acerca de la cuestión a analizar espontáneamente. Al grupo se le dice también que se desea una gran cantidad de ideas, y que no deben preocuparse de la calidad de sus ideas. Se observan cuatro reglas básicas en la primera fase:

1. No se permite criticar ninguna previsión.
2. No se permite alabar ninguna previsión.
3. No se permiten preguntas ni discusiones acerca de los previsiones.
4. Se anima a la combinación y perfeccionamiento de las previsiones que han de presentarse.

Durante la segunda fase, se revisan los méritos de cada previsión presentada, lo que a menudo permite nuevas alternativas. Las alternativas con menos méritos son eliminadas

en esta fase. En la tercera fase se selecciona una de las alternativas, normalmente a través del consenso del grupo.

### 3.3. Guiones

Los guiones (también llamados algunas veces “construcción de guiones”), son narrativas escritas describiendo el futuro. Los guiones responden a dos tipos de preguntas:

1. ¿Cuáles son los pasos exactos que pueden causar alguna situación hipotética a desarrollar?
2. ¿Qué alternativas existen para prevenir o facilitar la aparición de esta situación hipotética?

Normalmente, se solicita a los expertos que escriban guiones que posteriormente serán usados por los directivos para examinar contingencias que pueden afectar a la organización en el futuro.

### 3.4. Análisis del impacto-tendencias

El análisis del impacto-tendencias se usa también en la previsión del entorno, y se pone en marcha basándose en los siguientes pasos generales:

1. Se extrapola la historia pasada de un fenómeno particular con la ayuda de un ordenador.
2. Un panel de expertos especifica un conjunto de acontecimientos futuros únicos que pueden tener relación con el fenómeno a estudiar.
3. El panel de expertos indica cómo la extrapolación de la tendencia puede afectar a la aparición de cada uno de estos acontecimientos.
4. El ordenador modifica entonces la extrapolación de la tendencia usando esos criterios.
5. El panel de expertos revisa entonces la extrapolación ajustada, y modifica los inputs.

### 3.5. Previsiones económicas

Se usan diferentes consideraciones en la previsión económica. Los modelos econométricos describen actividades económicas en términos de un sistema de ecuaciones matemáticas. Estas ecuaciones están diseñadas para describir las interrelaciones entre varios sectores económicos. El número de relaciones especificadas en el modelo depende de muchos factores y determina cómo es un modelo detallado de la representación de la economía. Por supuesto, incluso en los mejores modelos que existen hoy día, se simplifican los trabajos de la economía actual. Los modelos econométricos se usan no sólo en las variables de previsión económica, sino que también valoran los cambios gubernamentales en materia de inversiones e impuestos. Las firmas que realizan previsión econométrica son algunas tales como: Chase Econometrics (Chase Manhattan Bank), Data Resources (McGraw-Hill Inc.), y Wharton Econometric Forecasting Associates (Ziff-Davis Publishing Company).

Los indicadores guía se usan también en la previsión econométrica. Un indicador guía es cualquier medida de la economía que se mueve de la misma manera que ésta, pero varios meses por delante de ella. De los indicadores se espera que nos ayuden a formarnos una idea acerca de cuestiones como las siguientes: ¿en cuántos meses comenzará la economía a crecer?; ¿en qué mes comenzará la economía a decaer? Algunos de los indicadores que se usan son: gastos en plantas y equipos, crecimiento de personal, nuevas categorías de bienes perdurables, a inventarios de manufacturas.

También se usan los informes en la previsión econométrica. Casi todos los datos económicos se compilan mediante los resultados de investigaciones y entrevistas. Los datos de investigación se compilan mediante organizaciones tales como el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, McGraw-Hill Inc., Fortune, Dun & Bradstreet, y el Census Bureau. Estas organizaciones recopilan información de otras organizaciones en medidas de la actividad económica tales como planes de puesta en marcha de factorías y equipos, expectativas de ventas, y planes de gestión de inventarios. Generalmente, se percibe que las investigaciones e informes son más usuales en términos de previsión económica a corto plazo.

La mayoría de la información ya presentada se refiere a las variables de la previsión económica como un todo. Sin embargo, las organizaciones particulares también deben prever la demanda de sus productos o servicios de su sector industrial, y la demanda de productos o servicios de su propia compañía. Un método de previsión de la demanda en la industria es el análisis de las tendencias. El análisis de las tendencias básicamente consiste en determinar la pauta que existe en los datos que se presentan en tiempos determinados. Las tendencias pueden ser tanto lineales como exponenciales, y pueden ser crecientes o decrecientes. La mayor desventaja del análisis de tendencias es que éste asume que las principales variables que influyen en la industria permanecen constantes. Cambios dramáticos tanto en fuerzas políticas, sociales o tecnológicas pueden cambiar la proyección de tendencias.

Los modelos econométricos también pueden usarse en la previsión de la actividad económica en el nivel industrial. Los modelos econométricos industriales utilizan un conjunto de ecuaciones matemáticas para describir la demanda de productos de un mercado, proveedores, precios, condiciones generales de negocios, campañas promocionales, etc.. Estos modelos se usan para generar información sobre la elasticidad del aprovisionamiento en la industria, y la sensibilidad de la demanda en función de los precios de los productos o servicios industriales, precios de los productos de la competencia, y condiciones económicas generales.

La regresión múltiple y lineal, y el análisis de correlación también pueden usarse en la previsión industrial. La regresión lineal expresa la relación estadística existente entre dos variables. La regresión múltiple intenta ligar cambios entre variables dependientes en relación con dos o más variables independientes. El análisis de correlación explica cómo dos variables cercanas se mueven juntas. Las técnicas de correlación implican no asumir cualquier relación de casualidad, mientras que las técnicas de regresión sí lo hacen.

A nivel de una firma en particular, se usan varios métodos para previsiones económicas. Primero, los informes estimados de directivos y otro personal se usan frecuentemente para pronosticar variables económicas específicas. El análisis de las tendencias de los

datos de una compañía se usa también en la previsión de la acción de esa compañía. Finalmente, el análisis de correlación, la regresión múltiple y lineal, y los modelos económicos pueden usarse en el pronóstico de variables económicas de una firma en particular. El ejemplo 2.1 es un sumario ejecutivo de un examen y previsión del entorno en la South Carolina Electric and Gas Company.

**Ejemplo 2.1. Sumario ejecutivo de examen y previsión del entorno de la South Carolina Electric and Gas Company hecho hace 15 años**

*Los esfuerzos para cortar el déficit serán la principal consecuencia de las acciones gubernamentales, a todos los niveles, en 1985 y mas allá de esta fecha. Los negocios sentirán los resultados de estos acciones durante muchos años.*

*Continuará la reciente tendencia de construir hogares eficientes energéticamente, y la fabricación de aplicaciones para conservar esto energía. Se necesitarán en menor medida futuras plantas de generación eléctrica. Se anunciarán mayores utilidades en proyectos de alto tecnología para futuro examen y desarrollo. Continuará el uso de los ordenadores para incrementar y ayudar a mejorar la productividad. La fibra óptica será la tecnología de comunicaciones líder en los próximos diez años, pero existe el potencial del exceso de capacidad de comunicaciones. El incremento del uso de robots en la próxima década ayudará a que la industria sea más eficiente, pero supondrá el desplazamiento de millones de trabajadores.*

*Se prevé que la electricidad tendrá un papel fundamental en los mercados energéticos futuros. La parte del mercado de energía deseada se incrementará del 13% en 1983 al 16% en el año 2000. La parte predominante de este crecimiento será la capacidad del carbón para quemar. Se espera que los precios del petróleo permanezcan estables en los próximos años, y no se espera que crezca hasta finales de los 80'. Si los Estados Unidos incrementaran el uso de petróleo extranjero, y los precios se incrementaran significativamente, el papel del gas natural sería más atractivo. Incluso con la desregulación, se espera que los precios del gas permanezcan relativamente estables.*

El Census Bureau prevé que la población de los Estados Unidos pare de crecer, o incluso que decrezca. En los próximos cinco años, se espera que la población total de los Estados Unidos alcance los 250 millones, creciendo hasta los 260 millones en 10 años. La población de Carolina del Sur crecerá hasta 800.000 personas en el año 2000. También se espera que Columbia sea una de las áreas metropolitanas de más rápido crecimiento de los Estados Unidos.

*La tendencia futura será de una existencia menor de hogares, lo que implica más metros pero menor consumo medio. El consumidor incrementará la demanda de fuentes energéticas fiables, pero a un menor precio. La fuente o forma de energía llegará a ser incluso menos importante para los consumidores que hoy, mientras que la sensibilización hacia los cambios de precio, crecerá. Otros proveedores intentarán duramente incrementar su parte en el mercado, con lo que se requerirá una mayor sofisticación en la comercialización de productos.*

---

## 4. ANALISIS COMPETITIVO

Las organizaciones no existen en un entorno vacío. Operan dentro de un entorno industrial competitivo. Analizar a sus competidores no sólo permite a una organización identificar sus propias fortalezas y debilidades, sino que también le ayuda a identificar oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su entorno industrial.

Para una mejor identificación de las fuerzas competitivas en una industria es recomendable iniciar el análisis a través de un conocimiento profundo de la Industria, al que llamaremos:

### 4.1.- Análisis de la Estructura del Sector Industrial.

- Identificación de los límites del sector industrial, para lo cual es necesario definir con bastante precisión la industria o sector industrial.
- Participantes en el sector industrial, con las participaciones de mercado,
- Proveedores, con sus tamaños, participaciones de mercado, características de los productos, precios, estrategias competitivas etc.
- Clientes con sus tamaños, volúmenes de compra, características de los productos comprados, mecanismos de compra, medios y condiciones de pago etc.
- Redes de distribución
- Productos sustitutos, precios, características
- Nivel de fragmentación o consolidación de la industria
- Prácticas de integración vertical hacia delante o hacia atrás de parte de proveedores o clientes
- Identificación de las barreras de entrada

El análisis competitivo puede realizarse también a través de la aplicación de una lista de chequeo. Algunos de las áreas clave que deben examinarse sobre una industria en particular incluye prácticas de marketing, estructura del mercado, condiciones financieras, condiciones competitivos, condiciones operativos y técnicos de producción. La figura 2.4 muestra las preguntas típicas que necesitan ser contestadas para llevar a cabo un análisis competitivo. Otra vez, estas preguntas no intentan ser exclusivas, y pueden añadirse otras, dependiendo de la naturaleza de la industria.

Sin tener en cuenta el método empleado, el resultado final de un análisis competitivo proporciona a la directiva de una organización un entendimiento comprensivo de su propio entorno competitivo. Además, este conocimiento debe permitir a la dirección valorar sus fortalezas y debilidades, y parcialmente, determinar oportunidades y amenazas del entorno en su sector industrial.

## Preguntas para desarrollar un análisis competitivo

### Historia

1. ¿Cuál ha sido la naturaleza de la industria: oligopolio, competencia monopolística, etc?
2. ¿Está la industria en crecimiento, en declive, o es estable?
3. ¿Qué características únicas han hecho que las organizaciones sean prósperas en su sector industrial?
4. ¿Están las organizaciones en este sector industrial manejando sus negocios en forma local, nacional o multinacional?

### Prácticas de marketing y estructura del mercado

1. ¿Cuál es la sensibilización de los productos o servicios de esta industria ante las fluctuaciones en el ciclo de negocios?
2. ¿Cuál es la sensibilización de los productos o servicios de esta industria ante cambios repentinos en los deseos de los consumidores?
3. ¿Qué canales de distribución se usan en esta industria?
4. ¿Se están desarrollando en esta industria nombres comerciales bien reconocidos?  
¿Cuáles son?
5. ¿Qué política de precios se usa en esta industria?
6. ¿Existen consideraciones específicas de embalaje y empaquetamiento?
7. ¿Cuáles son las prácticas de estas industrias en lo referente a publicidad y promoción?
8. ¿Qué nuevos productos han sido presentados en los últimos cinco años?
9. ¿Hay un gran número, o un número limitado de consumidores para los bienes o servicios de esta industria?
10. ¿Es crítico el desarrollo de nuevos productos en esta industria?
11. ¿Qué grado de facilidad o dificultad tiene la entrada en esta industria?
12. ¿Existen productos o servicios sustitutivos?

### Condiciones financieras

1. ¿Cuáles son los requerimientos de capital en esta industria?
2. ¿Qué tasas de retorno al capital invertido se alcanzan en las organizaciones de esta industria?
3. ¿Cuál es la condición financiera de las organizaciones de esta industria?
4. ¿Cuál es el término medio de los ratios financieros como el ratio corriente, el ratio del test ácido, rotación de stocks, retorno del capital inicial, beneficios por acción, y otros?

### Condiciones competitivas

1. ¿Cuál ha sido la política de precios, promoción y publicidad de la mayoría de las organizaciones de esta industria?
2. ¿Cuáles han sido las estrategias tanto de las organizaciones prósperas como de las que no han tenido éxito?
3. ¿Quiénes son los líderes de esta industria?

4. ¿Cuál es la parte de mercado de cada una de las organizaciones de esta industria?
5. ¿Está la competencia basada en los precios, en los servicios, en la viabilidad de los productos, o en la calidad de los productos?
6. ¿Hay líderes de precios y seguidores de precios?
7. ¿Tiene la industria competidores extranjeros? En tal caso, ¿cuál es la naturaleza de esta competencia, y cuál es el significado de su participación en esta industria?.

### **Condiciones operativas**

1. ¿Qué técnicas y habilidades especiales necesitan los empleados de una organización para competir en esta industria?
2. ¿Cuál es la situación de unión en esta industria?
3. ¿Qué materiales se necesitan para realizar los productos o servicios de esta industria? ¿Dónde se localizan estos materiales? Son abundantes, o son de difícil adquisición? ¿Existen materiales sustitutivos de fácil viabilidad?.
4. ¿Cuál es la naturaleza y la estructura de la industria que provee los bienes o servicios a esta industria?

### **Técnicas de producción**

1. ¿Qué métodos de producción se usan en esta industria?
2. ¿Están obsoletos estos métodos de producción?
3. ¿Existe un mínimo de facilidad de producción?
4. ¿Ha habido innovaciones en la producción en esta industria en los últimos cinco años?
5. ¿Están las organizaciones de esta industria trabajando al máximo de su capacidad, o hay un exceso de capacidad?

### **Fuentes de información competitiva**

*Los informes anuales y los trimestrales cuando se trata de empresas que cotizan en bolsa son usuales, pero son publicaciones desenfocadas. La información también puede ser obtenida por la investigación en fuentes tales como distribuidores, usuarios finales, proveedores de materias primas, fabricantes de productos sustitutivos, proveedores de maquinaria, agencias de publicidad, analistas de inversiones y banqueros, asociaciones gremiales etc.*

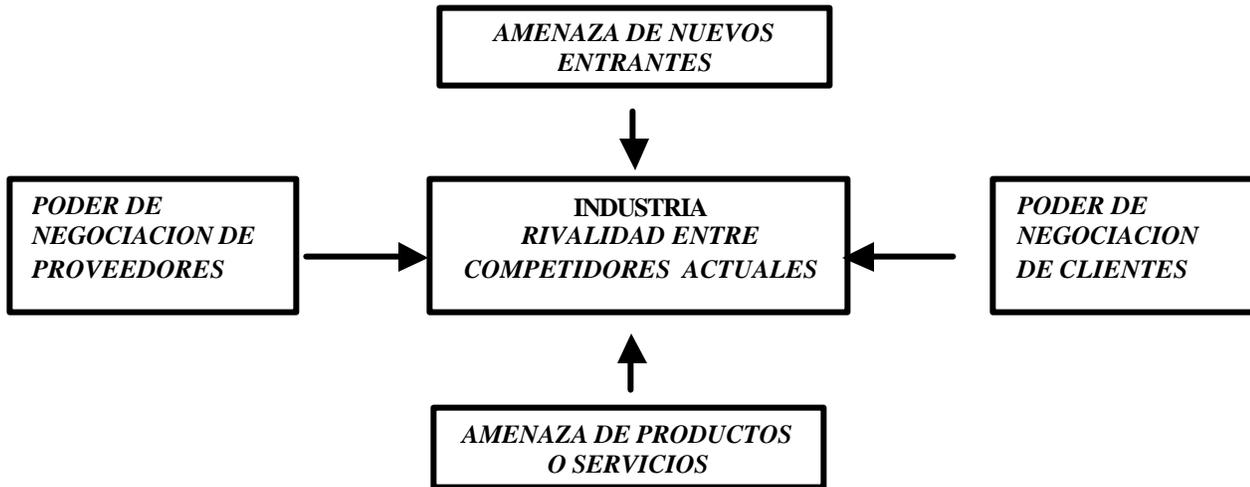
Tras este análisis se puede proceder al Análisis Competitivo, utilizando el modelo de Porter.

Michael Porter ha postulado que el entorno competitivo en una industria depende de cinco fuerzas:

1. La rivalidad entre los competidores actuales en una industria.
2. La amenaza de nuevos entrantes en la industria.
3. El poder de negociación de los consumidores.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de productos o servicios sustitutivos introduciéndose en la industria.

La figura 2.3 muestra el diagrama de esas fuerzas competitivas.

Figura 2.3  
Modelo de Análisis Competitivo o Análisis de Porter



Un método de análisis competitivo es usar esas cinco fuerzas como un marco conceptual para identificar las fortalezas y debilidades de una organización, y las oportunidades y amenazas para la organización desde su entorno competitivo.

#### 4.1.- La amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de “nuevos entrantes” depende fundamentalmente de las barreras de entrada y de las reacciones de las organizaciones existentes que el nuevo entrante puede esperar. Porter identifica las siguientes seis mayores barreras de entrada, a las que hemos añadido las dos finales:

1. **Economías de escala.** Aquí, la noción básica es que, mientras, en general, una fábrica crece, el coste medio por unidad de cada producto cae, porque cada unidad subsiguiente absorbe parte de los costos fijos, de este modo, los nuevos entrantes tendrían que hacer una gran inversión, o entrar en desventaja de costos.
2. **Diferenciación de productos.** La identificación de marcas fuerza a los nuevos entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los clientes a marcas anteriores.
3. **Requisitos del capital.** La necesidad de invertir grandes sumas de capital en gastos no recuperables, como publicidad e I+D, crean otra barrera de entrada.
4. **Ventajas en el coste,** independientemente del tamaño. La tecnología propia, acciones adquiridas antes de los precios de la preinflación, subsidios gubernamentales, o localizaciones favorables, pueden suponer también barreras de entrada.

5. **Acceso a los canales de distribución.** Los canales de venta al por mayor o al por menor existentes en las organizaciones, han hecho de éstos un bloqueo que hace dificultosa la entrada.
1. **Política gubernamental.** Las licencias requeridas y el acceso limitado a los materiales son ejemplos de políticas gubernamentales que pueden limitar la entrada.
2. **Economías de Redes.** Son las que se obtienen producto de estar posicionado más cerca de una mayor cantidad de potenciales clientes. El Automóvil Club de Chile por ejemplo, cuenta con una economía de red a la hora de ofrecer nuevos servicios a sus asociados
3. **Economías de Lealtad.** Son las que se obtienen por haberse ganado el afecto y la preferencia de los clientes. Cuando un cliente es leal tiene lo que llamaríamos un Comportamiento Leal, que se caracteriza por:
- La duración en tiempo y la intensidad de las compras de los productos o servicios con los que se captó al cliente.
  - Una mejor predisposición para ser cliente de otros productos o servicios de la gama de productos de la empresa.
  - Conseguir que el cliente actúe de prescriptor de la empresa entre sus círculos de influencia.
  - Modificar a la baja su sensibilidad al precio
  - Conseguir que facilite información valiosa a la empresa que permita a la misma mejorar sus procesos en base a esa información.

#### 4.2.- Rivalidad entre los participantes de la industria

Podemos decir que el grado de competencia depende de:

1. Número de competidores y si éstos son aproximadamente iguales en tamaño. La existencia de un competidor mucho más grande en tamaño que los demás desequilibra la competitividad.
2. Si el crecimiento industrial es lento la competencia se va a exacerbar, no así si el crecimiento es elevado, en que naturalmente los participantes se van a concentrar en capturar nuevos mercados más que en capturar los de sus competidores.
3. Si no hay diferenciación de productos/servicios la rivalidad se incrementa, en cambio, si hay diferenciación permite que la rivalidad se oriente a explotar las características diferenciales del producto o servicio más que a precio.
4. Si las costes fijos son altos o los productos son perecederos.
5. Si las barreras de salida son altas, las que pueden ser de tipo:
  - Emocional
  - Financiero
  - Laboral
6. Costos Fijos/Valor Agregado. Costos fijos elevados hacen que la rivalidad sea mayor, ya que existe una tendencia a fijar los precios en base a costos marginales, buscando ganar cuota de mercado para cubrir costos fijos
7. La sobrecapacidad también se puede asimilar a un costo fijo elevado

#### **4.3.- Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de los proveedores se determina por:

1. El tamaño y variedad de los proveedores
2. La existencia de carteles de proveedores
3. La estandarización o diferenciación del producto
4. El riesgo de integración hacia delante
5. La importancia de la industria cliente del grupo de proveedores

#### **4.4.- Poder de negociación de los clientes:**

Un grupo de clientes es poderoso si:

1. Está concentrado y compra en grandes volúmenes.
2. Los productos que adquieren son estándar o indiferenciados.
3. Los productos que adquieren forman un componente de su producto y representan una fracción significativa de sus costes.
4. Tiene bajos beneficios.
5. Los productos no son importantes para la calidad del producto o servicio de los consumidores.
7. Los consumidores pueden integrarse hacia atrás al realizar productos industriales.

#### **4.5.- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.**

Los productos sustitutivos que merecen la mayor atención de una organización son aquellos que:

1. Tienen tendencia a un rendimiento por debajo de los precios de mercado.
2. Son producidos por industrias con grandes beneficios.

---

Nota sobre Productos Sustitutos:

Para una correcta identificación de los productos sustitutos es conveniente haber partido de una correcta identificación de la industria

Por definición un producto sustituto es aquel que puede satisfacer la misma necesidad o cumplir la misma función del producto genuino. Podríamos también señalar que a un mismo precio los clientes típicamente preferirán el producto genuino.

Los sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una industria. Así por ejemplo, un alza significativa del precio de la mantequilla va a derivar el consumo hacia la margarina. Salvo pues, por razones médicas o de dieta, la mayor parte de los clientes preferirá al mismo precio comprar mantequilla que margarina.

No es fácil determinar cuando un producto es competidor o sustituto, y dependerá en gran medida de la definición más o menos amplia que se haga de la industria.

En el caso de General Cinema, si la industria es la de entretenimiento, los videos compiten con las salas de cine, sin embargo, si la industria es la de las salas de cine, los videos son sustitutos. Por último, si definimos la industria como la de salas de cine de estreno, los videos no son ni competencia ni sustitutos, ya que no se estrenan películas en videos.

Pueden existir distintos tipos de sustitución:

- Sustitución Genérica: Cuando distintos tipos de productos compiten por hacer uso de los recursos limitados de los clientes. Ej: ¿Cambiar de auto o irse de vacaciones?
- Producto a producto: Es el caso más típico, por ejemplo, entre distintos tipos de actividades de entretenimiento o prácticas deportivas, mail versus teléfono etc.
- Por cambios en otro producto: Por ejemplo, si un mejoramiento en el proceso de acabado superficial de ciertos productos expuestos a la acción de la naturaleza dejara como inútil la utilización de pinturas anticorrosivas, o el mejoramiento de la calidad de corte de las sierras disminuiría o eliminaría la necesidad de lija en el acabado superficial de muebles.

Las preguntas que deben ser contestadas son:

- ¿El producto o servicio sustituto deja obsoleto el producto actual o permite una percepción de valor distinta?
- ¿Cuán alto es el costo de cambio para el cliente?
- ¿Es posible incrementar el costo de cambio, por ejemplo a través de la incorporación de más valor añadido al producto o servicio?

Fin a Nota sobre Productos Sustitutos

---

## 5. ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

Un análisis interno de la organización evalúa todos los factores relevantes en una organización en orden a determinar sus fortalezas y debilidades. Un método específico usado en poner en práctica un análisis de la organización interna es a través de la aplicación de una lista comprensiva de preguntas. Estas series de preguntas se desarrolla normalmente en cada área funcional de la organización. Una lista típica debe incluir las siguientes áreas:

1. Posición financiera.
2. Estructura organizativa.
3. Calidad y cantidad tanto de la dirección como del personal operativo.
4. Posición producto-mercado.
5. Condiciones de los departamentos operativos y del equipamiento en general.
6. Capacidad para el marketing.
7. Capacidad de Investigación y Desarrollo.
8. Objetivos pasados y estrategias.

Otra herramienta muy potente que también aplicaremos más adelante es la Cadena de Valor

La serie de preguntas que se utilizó para sentar las bases del Análisis de Porter nos proporciono un ejemplo de un conjunto típico de estas preguntas. Por supuesto, el conjunto concreto de cuestiones, y el peso dado a cada una de ellas, varía de organización o organización. También, el conjunto específico de cuestiones debe ser confeccionado para los requerimientos especiales de cada organización. Sin embargo, la información que resulta de responder estas cuestiones debe ser una lista de los principales fortalezas sobre las que debe construirse el futuro de una organización, y los debilidades más significativos, que deben corregirse o evitarse en la medida de lo posible.

**Figura 2.5. Preguntas a responder para poner en marcha un análisis de la organización interno.**

**Posición Financiera:**

1. ¿Qué fortalezas y debilidades surgen de un análisis de tendencias en los estados financieros, como ratio de ventas-beneficios; ratio de rentabilidad sobre los activos tangibles; ratio de beneficio sobre capital invertido; beneficios por acción; ratio de liquidez; ratio del test ácido; tasa de retorno; cash-flow; y estructura de capitalización?
2. ¿Qué indican los tendencias en esos estados financieros sobre la posición financiera de la organización?
3. ¿Qué porcentaje de beneficios provienen de ahí?
4. ¿Existe un programa de retorno al capital inicial?
5. ¿Entiende la directiva el concepto de “coste de capital”?
6. ¿Tiene la directiva proyectados balances e informes operativos para el futuro?
7. ¿Existe un sistema de gestión de caja?
8. ¿Son apropiados los gastos de capital para las necesidades operativas futuras?
9. ¿Tiene la directiva el respeto de la comunidad financiera?
10. ¿Es la directiva comprensiva y agresiva en materia de impuestos?

**Estructura organizativa:**

1. ¿Qué tipo de estructura organizativa existe actualmente?
2. ¿Existe un manual formal de organización?
3. ¿Están la autoridad y responsabilidades claramente establecidas?
4. ¿Son los planes y controles de cada unidad estructural adecuados, inadecuados, o superdesarrollados?
5. ¿Existe el hábito en toda la organización de reducir desde la cúpula, reducir los eventos incontrolados, e implantar mayor calidad?
6. ¿Trabajan todas las unidades de la organización para lograr los objetivos de la organización?

**Cantidad y calidad del personal directivo:**

1. ¿Qué persona o grupo de personas forman la alta dirección?
2. ¿Es la actual alta dirección la responsable de los beneficios o pérdidas de los últimos cinco años?
3. ¿Qué estilo de dirección utiliza la alta directiva (Ej. autocrática o participativa)?
4. ¿Qué influencia o control posee el grupo de directivos?

5. ¿Qué capacidades tiene el grupo de directivos?
6. ¿Cuál es el sistema de valores predominante en la alta dirección?
7. ¿Cuál es la edad media de la alta dirección, y cuánto se espera que permanezcan en la organización?
8. ¿Qué calidad tiene la directiva media y el personal supervisor en términos de planificación y control del trabajo, en tomar en consideración los horarios de reuniones, en reducir costes, a implantar calidad?

**Cantidad y calidad del personal operativo:**

1. ¿Cuáles son las habilidades de la fuerza de trabajo?
2. ¿Son adecuadas esas habilidades para los necesidades presentes y futuras?
3. ¿Cuál es la actitud general y el nivel de motivación de los empleados?
4. ¿Tiene la organización trabajadores suficientemente hábiles poro cubrir sus necesidades?
5. ¿Cuál es la política de salarios de la organización (Ej, están pagando el máximo dentro de su sector industrial)?

**Posición producto-mercado:**

1. ¿Cuáles son los fortalezas y debilidades de los productos o servicios de la organización: problemas de diseño, problemas de calidad, problemas de envío?
2. ¿Cuál es la política de precios de la organización: líder en precios o seguidor de precios?
3. ¿Tiene la organización alguna patente que le proporcione una ventaja competitiva?. ¿Cuándo expira esta patente?
4. ¿Qué parte del mercado tienen los productos o servicios de la organización? ¿Cuál es la firma con mayor parte de mercado?
5. Esta parte del mercado, ¿está concentrada en unos pocos clientes, o está más diversificada?
6. ¿Cómo perciben los clientes actuales y los futuros los productos o servicios de la organización?
7. ¿Hay varias líneas de productos compatibles en lo que se refiere al marketing, ingeniería y manufactura?
8. ¿Está el mercado concentrándose o expandiéndose, y en qué medida?
9. ¿Qué tendencia tiene la organización hacia su cuota de participación en el mercado?
10. ¿Cuál es el ciclo de vida medio de los productos o servicios de la organización?
11. ¿Son vulnerables los productos o servicios de la organización con respecto a los cambios en el ciclo de negocios?
12. ¿Existe una fuerza efectiva de trabajo en las áreas de investigación de marketing, I+D, y ventas, para lograr el desarrollo de nuevos productos o servicios?

**Condiciones de las fábricas y equipos:**

1. ¿Cuál es la naturaleza de las fábricas y del proceso de producción? ¿Son apropiados al entorno competitivo actual?
2. ¿Son eficientes las fábricas y los departamentos de producción de la organización?
3. ¿Existen capacidades de sobra?
4. ¿Existe ánimo de expansión?
5. ¿Son las fábricas y equipos modernos, o son obsoletos?

**Capacidad de marketing:**

1. ¿Qué canales de distribución se usan?
2. ¿Qué parte del total del trabajo de marketing está cubierto (investigación, ventas, servicios, publicidad, promoción)?
3. ¿Está igualada la capacidad con la naturaleza y diversidad de los líneas de productos de la organización?
3. ¿Existe la capacidad de explotar nuevos productos o de descubrir nuevos mercados?
4. ¿Es capaz la investigación de mercados de dotar a la organización con nuevas acciones orientadas a conservar clientes?

**Capacidad de I+D:**

1. ¿Cuál es la naturaleza y profundidad de la capacidad de I+D?
2. ¿Cuál ha sido el retorno al capital inicial después de los esfuerzos del departamento I+D?
3. ¿Ha producido el departamento I+D nuevos productos significativos?
4. ¿Cuál es la naturaleza y profundidad de la capacidad de la ingeniería?
5. ¿Se han creado programas en I+D y en ingeniería para la creación de nuevos productos?

**Objetivos y estrategias anteriores:**

1. ¿Cuáles han sido los mayores objetivos en los pasados cinco años?
2. ¿Se han alcanzado esos objetivos?
3. ¿Qué estrategias se han empleado?
4. ¿Han tenido éxito esas estrategias?

**Preguntas finales:**

1. De todos los factores estudiados, ¿cuál ha tenido, si lo ha habido, una importancia decisiva para la organización?
2. ¿Qué factores tienen mayor importancia, en el sentido de que éstos dominen a otros factores?

El ejemplo 2.3 nos muestra un resumen de debilidades y fortalezas de una unidad de negocios muy diversificada.

Ejemplo 2.3. Fortalezas y debilidades de una unidad de negocios de una grande y diversificada compañía.

**Mayores fortalezas:**

- Expertos técnicos en áreas de centrifugación.
- Fuerza internacional de ventas.
- Gran capacidad de maquinaria.
- Sistemas de negocios.
- *Fábricas en Puerto Rico.*
- Imagen técnicamente superior entre los consumidores.

**Mayores debilidades:**

- Baja cuota de mercado.
- Ausencia de estandarización de productos.
- Líneas de productos fragmentadas.
- Débil distribución doméstica.
- Elevados precios.

¿Quién es el responsable de la puesta en marcha del análisis de organización interna? Algunas organizaciones asignan esta responsabilidad a su departamento de planificación. Otras, consultan con empresas ajenas a ellas. Recientemente, sin embargo, la tendencia es a tener un equipo de directivos de primera línea dentro de la organización, para desarrollar el análisis asistidos técnicamente, y con coordinación del departamento de planificación. La base de esta nueva tendencia es que si los directivos desarrollan el análisis, deben comprenderlo, percibir sus implicaciones para la dirección futura de la organización, y usarlo como una guía para sus propias decisiones de planeamiento estratégico. Por ejemplo, si una organización tiene varias unidades estratégicas de negocios (UEN), un grupo de directivos de cada unidad debe ser el responsable del desarrollo del análisis interno de su propia unidad. Cada análisis es entonces revisado posteriormente por la alta dirección de la organización.

## 6. PROCEDIMIENTOS

La primera parte de este capítulo nos proporciona sugerencias para poner en práctica el examen del entorno y las previsiones del entorno; análisis competitivo, y análisis interno de la organización. El propósito de esta sección es ofrecer procedimientos que reúnan estas sugerencias en un esquema de análisis. La figura 2.6 muestra este esquema.

Figura 2.6. Procedimientos paso-a-paso para poner en marcha el análisis y pronóstico del entorno, análisis competitivo y análisis interno de la organización

## **PASO 1: ANALISIS DEL ENTORNO**

### **Áreas de análisis:**

1. Política.
2. Económica.
3. Social.
4. Tecnológica.
5. Prácticas Marginales

### **Procedimiento:**

1. Identificar las fuerzas clave del entorno.
2. Controlar la información que se produce en esas fuerzas clave del entorno.
3. Identificar los amenazas y oportunidades de la organización en base a esas fuerzas del entorno.

## **PASO 2: PRONOSTICOS DEL ENTORNO**

### **Áreas de análisis:**

1. Política.
2. Económica.
3. Social.
4. Tecnológica.

### **Procedimiento:**

1. Identificar las fuerzas clave que presumiblemente afectarán más a la organización.
2. Seleccionar el método a usar para el pronóstico de esas fuerzas.
3. Pronosticar las tendencias en esas fuerzas.
4. Identificar los oportunidades y amenazas que afectarán a la organización en base al pronóstico de esas fuerzas.

## **PASO 3: ANALISIS COMPETITIVO**

### **Áreas de análisis:**

1. Historia.
2. Prácticas de marketing y estructura del mercado.
3. Condiciones financieras.
4. Competencia.
5. Condiciones operativas.
6. Técnicas de producción.

### **Procedimiento:**

1. Responder a las preguntas dadas en la figura 2.4 sobre cada una de esos áreas, o reunir y analizar información acerca de los fuerzas competitivos mostrados en la figura 2.3
2. Identificar las fortalezas y debilidades de la organización dentro de su sector industrial.
3. Identificar las amenazas y oportunidades de la organización en la base de su actual entorno industrial.

## PASO 4: ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

### Áreas de análisis:

1. Posición Financiera.
2. Estructura organizativa.
3. Calidad y cantidad del personal directivo.
4. Calidad y cantidad del personal de operaciones.
5. Posición competitiva y líneas de productos.
6. Condición de los equipos y fábricas: manufacture.
7. Capacidad de marketing.
8. Capacidad de I+D.
9. Objetivos y estrategias anteriores.

### Procedimiento:

1. Responder a las preguntas dadas en la figura 2.5 sobre cada una de esas áreas.
2. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El examen y la previsión del entorno identifican las fuerzas del entorno claves, y las tendencias en esas fuerzas para poder entender las amenazas y oportunidades de una organización. El análisis competitivo indica parcialmente las debilidades y fortalezas de una organización. El análisis competitivo y el análisis interno de la organización determinan las fortalezas y debilidades de una organización. Las respuestas a las preguntas mostradas en las figuras 2.4 y 2.5, proporcionan un método lógico para desarrollar el análisis competitivo y el análisis interno de la organización.

## 7. PREGUNTAS PARA DISCUSION

1. ¿Qué condiciones del entorno han cambiado en los últimos cinco años? ¿Crees que estos cambios hubieran podido ser previstos por una organización? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Traza los pasos que tú seguirías para conducir un análisis de la organización interna de tu empresa.
3. Traza varias cuestiones que tú crees necesarias para responder usando la figura 2.3 como esquema para poner en práctica el análisis competitivo.
4. De las tres áreas descritas en este capítulo examen y previsión del entorno, análisis competitivo, y análisis interno de la organización, ¿cuál de ellas crees que es la más olvidada en la planificación estratégica? Justifica tu respuesta.
5. ¿Cuáles son hoy las prácticas marginales que pueden ser en el futuro una amenaza para tu empresa?

## **CAPITULO 3**

### **CULTURA ORGANIZATIVA Y PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

#### **Objetivos de estudio**

- Describir el proceso de establecimiento de objetivos en una organización.
- Definir la cultura organizativa y discutir su papel dentro del establecimiento de objetivos.
- Proporcionar áreas potenciales para establecer objetivos de la mayoría de las organizaciones.
- Mostrar el método de cascada en el establecimiento de objetivos.

#### **Contenido del capítulo**

1. El proceso de establecimiento de objetivos.
2. Cultura organizativa.
  - 2.1. Origen de las culturas organizativas.
    - 2.1.1. Historia.
    - 2.1.2. Entorno.
    - 2.1.3. El proceso de reclutamiento de personal.
    - 2.1.4. El proceso de socialización.
  - 2.2. Identificación y clasificación de las culturas organizativas.
  - 2.3. Cambio en las culturas organizativas.
3. Conjunto de objetivos organizativos.
4. Método de cascada para el establecimiento de objetivos.
5. Preguntas para Discusión.

*“Por supuesto que los objetivos no son rígidos como los horarios de trenes. Más bien deben compararse con las brújulas con los que un barco navega. la brújula en sí es firme, marcando una línea segura para llegar al puerto deseado. Pero en la navegación actual, un barco puede verse obligado a variar su rumbo miles de millas para evitar una tormenta. El barco puede ir lento entre un banco de niebla o correr endiablidamente durante un huracán. Puede incluso cambiar su destino en medio del océano y elegir un nuevo destino, bien sea porque se ha estropeado, o bien sea porque su capitán ha sido sobornado a mitad de trayecto. Hoy en día, cuatro quintos de los viajes que se emprenden llegan a su destino y en el tiempo previsto. Pero sin la brújula, el barco no sería capaz de llegar a su puerto de destino, ni sería capaz de calcular el tiempo que le llevaría el viaje”*

**Peter F. Drucker.** 'The Practice of Management'

La brújula de las organizaciones son su Visión, Misión y más concretamente sus objetivos, cada uno de éstos más concreto y de más corto plazo respectivamente. El propósito de la dirección de cualquier organización es guiar y motivar a los trabajadores de toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizativos. los objetivos de largo plazo especifican los resultados que se desean para lograr la misión de la organización, y que normalmente se extienden más allá del año fiscal en curso. los objetivos a corto plazo deben provenir lógicamente, de los objetivos de largo plazo. los objetivos a corto plazo son acciones, de menos de un año de duración, que permiten a la organización ir cumpliendo etapas intermedias de avance en el camino de alcanzar sus objetivos de largo plazo.

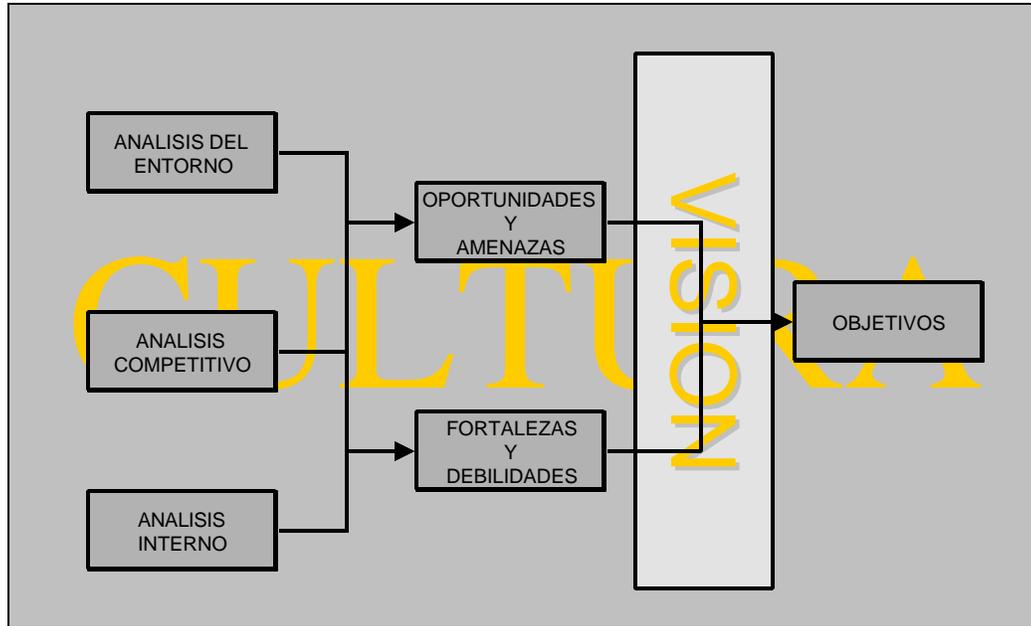
## **1. EL PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos de una organización son el resultado de la interacción entre los siguientes factores:

1. Visión de los fundadores o de la Alta Dirección, que se plasma en la Misión
2. Análisis y pronóstico del entorno.
3. Análisis competitivo.
4. Análisis interno de la organización.
5. Cultura organizativa.

La figura 3.1 muestra las interrelaciones entre esos factores para el establecimiento de los objetivos. Del análisis interno de una organización, en caso de ya existir, y del análisis competitivo de la industria, se identifican las fortalezas y debilidades de una organización. El análisis competitivo y el examen y pronóstico del entorno permiten la identificación de amenazas y oportunidades para la organización. Todos estos factores se han descrito en el capítulo 2. El filtro o amplificador de la Visión permite transformar estas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades en objetivos. Sin embargo, condicionando el análisis de estos factores, se encuentra la cultura organizativa, que juega un papel fundamental en la selección de los objetivos de una organización. La cultura organizativa tiene también una significativa influencia en la selección de la estrategia, y en el proceso de implementación de la estrategia.

## Figura 3.1 Proceso De Formulación De Objetivos Corporativos



### 2. CULTURA ORGANIZATIVA

Los antropólogos han definido la cultura como un conjunto habitual y tradicional de formas de pensar, sentir, y reaccionar, que son característicos de los modos en los que una sociedad particular enfrenta sus problemas en un determinado período de tiempo. Las organizaciones también tienen cultura. La cultura organizativa es el modelo de creencias y expectativas que tienen en común todos los miembros de esa organización, que configuran poderosamente el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de esa organización. La cultura organizativa proporciona una guía de cómo se analizan, discuten, deciden y hacen las cosas y cómo se relacionan las personas dentro de una organización. El ejemplo 3.1 muestra las características culturales de compañías muy conocidas.

#### Ejemplo 3.1 Culturas corporativas

**Atlantic Ritchfield:** (Empresa petrolera) *Énfasis en que los empresarios animen a la acción individual. Hay un bajo nivel de empleados que tienen la autoridad de pujar sobre campos petrolíferos, sin la autorización de la alta dirección.*

**Delta Air Lines:** *El servicio a los consumidores y el sentimiento familiar entre los empleados produce un alto grado de trabajo en equipo. Los empleados se mueven con satisfacción hacia otros trabajos para cuidar los aviones en vuelo y el movimiento de equipajes.*

**3M:** Gran énfasis en la innovación y en el desarrollo de productos. Se valora mucho la iniciativa de los empleados en esa línea, aun a costa de eventuales errores, los que son preferidos a una cultura directiva.

**IBM:** Énfasis en un servicio de alta calidad, lo que ha creado un entorno apropiado para la satisfacción de las necesidades del cliente. IBM mantiene una línea abierta de servicio durante los siete días de la semana.

**Hambrecht & Quist:** (Banco de Inversión de tamaño medio) Hacer del lugar de trabajo un lugar estimulante y ameno, la alta dirección trabaja mano a mano con los analistas para atender a los clientes, altísima coordinación entre las distintas áreas lo que redundó en una reducción significativa de los costos de operación comparado con otros bancos de inversión de mayor tamaño.

H&Q considera que su cultura es una gran ventaja competitiva a la hora de reclutar talento recién egresado de las principales escuelas de negocios. Así por ejemplo, la recepción a los postulantes se hace en la casa de uno de los ejecutivos en vez de hacerlo en un centro de eventos o un restaurant.

**YPF:** (Antes de la privatización): Empresa jerárquica, burocrática y centralizada, en que el valor de las personas se medía en función de sus credenciales académicas y profesionales. Los ascensos eran función de la “carrera” funcionaria y de la lealtad a los superiores. (Después de la privatización): Ascensos en función de méritos, reducción en el número de capas ejecutivas, participación en el proceso de toma de decisiones etc.

---

La cultura de una organización puede compararse con la personalidad de un individuo. Así como la gente posee rasgos permanentes y estables que condicionan sus actitudes, también los poseen las organizaciones. Además, ciertos grupos de rasgos, o tipos de personalidad pueden identificarse porque constan de elementos comunes. Las organizaciones pueden ser descritas en términos similares: cálidas, agresivas, amistosas, abiertas, innovadoras, conservadoras, etc. la cultura de una organización se transmite de muchas maneras, incluyendo reglas perdurables, y a menudo no escritas, comportamientos estándar acerca de lo que es importante, prejuicios, estándares en etiqueta y conducta social, costumbres en el establecimiento de relaciones entre iguales, subordinados y superiores, y otras tradiciones que muestran a los empleados qué comportamientos son correctos y cuáles son incorrectos.

El ejemplo 3.2 muestra algunas costumbres inusuales de organizaciones que han creado y consolidado una cultura organizativa. En suma, la cultura corporativa muestra cómo deben comportarse las personas de una organización, estableciendo un sistema de valores, y traspasando ese sistema de valores a través de ritos, rituales, mitos, leyendas, y acciones.

---

### **Ejemplo 3.2 Costumbres inusuales de algunas empresas**

---

**Mary Kay Cosmetics-** A la persona que más vende cada año se le regala un Cadillac pintado de un color especial, llamado rosa “Mary Kay”; en los cumpleaños, a los empleados se les da una invitación para una comida para dos y una felicitación escrita; o nadie en la compañía se le llama Señor o Señora, y en ninguna puerta figura el cargo de la persona que ocupa cada despacho.

**J.C. Penney-** Se regala a los empleados promovidos a un cierto nivel una papelerera de color negro brillante, en lugar de las papeleras coloreadas de gris que usan el resto de los empleados de Penney.

**Sopas Campbell-** Los supervisores usan oficinas y secretarías comunes.

**Reader's Digest-** Los empleados de la compañía pueden alquilar jardines en los terrenos de la compañía. Más aún, durante el mes de mayo, los viernes pueden cultivar el jardín o hacer cualquier otra cosa que quieran.

## 2.1 Origen de las culturas organizativas

Idealmente, una cultura organizativa debe desarrollarse y evolucionar desde los estamentos de su filosofía. Sin embargo, no es inusual que una cultura organizativa sea diferente de los ideales expresados en la filosofía corporativa. El entendimiento más claro de una cultura organizativa proviene de un examen de los comportamientos y prácticas de su directiva. Los comportamientos del día-a-día de sus directivos determinan la cultura. Esto proviene del hecho que los hechos (“facta, non verba”), son más determinantes que las palabras a la hora de inducir conductas en otros.

Muchas organizaciones trazan su cultura basándose en el comportamiento de un individuo que personifica los mejores valores de esa organización. Robert Wood Johnson, de Johnson & Johnson; Harley Procter, de Procter & Gamble; Walt Disney, de Walt Disney Productions; y Thomas J. Watson, Jr. , de IBM, dejaron su huella en sus organizaciones. En las organizaciones que no pueden basarse en su fundador o en otro miembro de su junta directiva, la cultura se desarrolla en base a cómo opera la organización y también en base a las necesidades de sus empleados. Se han identificado cuatro factores que contribuyen a originar una cultura organizativa, y son: su historia, su entorno, su proceso de reclutamiento de personal, y su proceso de socialización.

Típico es el caso de 3M, empresa conocida por su fuerte cultura de innovación, la que proviene desde 1949, cuando fue su Gerente General William McKnight. Él se preocupó de establecer una regla que decía así: “Al permitir que la gente actúe en forma autónoma se van a cometer errores, pero los errores que ellos o ellas hagan no son tan serios en el largo plazo como los errores que la administración cometa si actúa en forma dictatorial y pretende decirle a todos cómo deben hacer su trabajo. Las administraciones que son destructivas en sus críticas cuando se cometen errores matan la iniciativa, y es esencial que nosotros tengamos mucha gente con iniciativa si queremos seguir creciendo”. A esta declaración hecha en 1949 se atribuye el origen de la cultura innovadora que predomina en 3M.

### 2.1.1. Historia

Los Trabajadores son conscientes del pasado de su organización, y esta conciencia construye la cultura. De un modo general, la forma de hacer las cosas debería ser la forma en que se deberían hacer siempre. Los valores existentes, que pueden establecerse deliberadamente, están continuos y sutilmente reforzados por las experiencias.

El "status quo" también se ve reforzado por la tendencia de la gente a resistirse fuertemente a los cambios en sus creencias y valores. Por ejemplo, los ejecutivos de Walt Disney Productions tienen aversión a las pequeñas basuras de las calles, por el deseo de Walt Disney de un Disneyland inmaculado.

Edgar Schein es un profesor de Harvard que ha dedicado su carrera profesional al estudio del fenómeno de la cultura en las organizaciones, siendo hoy un referente obligado para los estudiosos del tema. Según Schein:

**Cultura es un conjunto de procesos o formas de trabajar conjuntamente y un conjunto de criterios compartidos para tomar decisiones que no requieren ser explicitados**

Schein detalla más sobre Cultura:

- **Es una propiedad de una unidad social definida independientemente**
- **Una unidad cuyos miembros han acumulado una gran cantidad de experiencia en enfrentar exitosamente problemas externos e internos**
- **Tras una buena cantidad de tiempo estas personas han desarrollado una visión compartida de cómo se comporta el mundo que los rodea y una forma de resolver los problemas que será efectiva en ese mundo**
- **Lo anterior ha llevado a la formación de supuestos básicos y creencias que han funcionado bien durante bastante tiempo como para darlas por seguras**
- **Estos supuestos básicos y creencias son respuestas aprendidas que el grupo ha encontrado a medida que sus miembros han debido enfrentar los desafíos del mundo exterior**
- **Como estas respuestas han trabajado bien, se dan por garantizadas**

### 2.1.2. Entorno

Ya que las organizaciones deben interaccionar con su entorno, este entorno juega un importante papel en la configuración de la cultura organizativa. Las organizaciones que operan en un entorno altamente regulado, como las empresas públicas, desarrollan culturas totalmente diferentes a las organizaciones que compiten en sectores industriales con tecnología rápidamente cambiante, como la industria informática. De hecho, desde la desregulación, muchas organizaciones en el sector de las comunicaciones, banca, e industrias aeronáuticas, amparadas durante algún tiempo por su regulado entorno, deben cambiar sus culturas. La cuestión es si el cambio puede producirse lo suficientemente rápido como para asegurar su éxito y supervivencia.

### 2.1.3. El proceso de reclutamiento de personal

Las organizaciones tienden a contratar, retener y promocionar a las personas que son similares a los empleados actuales de forma significativa. La habilidad de una persona en llevarse bien con todos, puede ser un criterio importante en este proceso. Este criterio ayuda a asegurar que los valores actuales son aceptados, y que los desafíos potenciales en el modo de hacer las cosas están eliminados

### 2.1.4. El proceso de socialización

Los nuevos empleados también aprenden la cultura organizativa a través de los programas de orientación y de sus experiencias laborales actuales. Compañías como IBM, Procter & Gamble, y Morgan Stanley, tienen programas formales de orientación que enseñan los valores básicos de esas compañías. Más aún, los sistemas de compensación, los sistemas de estimación de las acciones, y los sistemas de promoción, comunican y refuerzan la cultura organizativa.

### 2.2. Identificación y clasificación de las culturas organizativas

Se han identificado siete características que, vistas en conjunto, recogen la esencia de la cultura de una organización:

1. Autonomía individual. Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer sus iniciativas que tienen los individuos de una organización.
2. Estructura. Es el número de reglas, regulaciones y el valor de la supervisión directa que se usan para supervisar y controlar el comportamiento de los empleados.
3. Soporte. Es el grado de asistencia y apoyo que la directiva aporta a sus subordinados.
4. Identificación. Grado en el que los empleados se identifican en la organización como un todo, en vez de identificarse en sus departamentos o en el terreno de sus habilidades particulares.
5. Recompensas con la ejecución. Es el grado en el que se recompensan las acciones dentro de la organización (ej. promoción, aumentos de sueldo).
6. Tolerancia en los conflictos. Grado de conflictos presentados en las relaciones entre iguales y entre grupos de trabajo, así como la buena voluntad de ser honestos y abiertos en las diferencias.
7. Tolerancia al riesgo. Grado en que se anima a los empleados a que sean agresivos, innovadores y buscadores del riesgo.

Cada una de estas características debería ser vista como un integrante de un proceso continuo que se desarrolla desde lo más bajo hacia lo más alto. Uno puede formarse una idea de toda la cultura organizativa valorando la organización en cada una de estas siete características.

Existen muchas culturas organizativas distintas, y se han propuesto muchos métodos para clasificar estas culturas. Uno de estos métodos es la llamada matriz de cultura organizativa. Las dos dimensiones de la matriz que identifican la cultura son las acciones y la gente. Las acciones son los procesos usados por una organización en la toma de decisiones, organización, control, planes de implementación, y generación de ideas. En esta dimensión, las organizaciones se clasifican como reactivas (si responden al entorno externo), o proactivas (activamente amoldadas al entorno externo). La dimensión de "gente" mide el

grado de interacción, relaciones y comunicación tanto entre empleados como entre consumidores. Las culturas participativas serían aquellas fuertes en comunicación y conscientes de las necesidades, intereses, e ideas, tanto de los empleados como de sus clientes. las organizaciones que son bajas en esta dimensión, son las proclives a mantener relaciones no participativas con empleados y consumidores.

De esta matriz, surgen cuatro tipos de culturas organizativas, tal como se muestra en la figura 3.2:

Figura 3. 2  
Matriz de las Culturas Organizativas

GENTE	NO PARTICIPATIVA	SISTEMATIZADA	CAPITALISTA
	PARTICIPATIVA	INTERACTIVA	INTEGRADA
		REACTIVA	PROACTIVA
		ACCIÓN	

1. Culturas interactivas. Estas culturas están fuertemente orientadas a satisfacer las necesidades de los empleados y de los clientes. El dar un buen servicio es un aspecto importante de estas culturas. Las culturas interactivas responden a la competencia y a las nuevas tecnologías, en vez de amoldarse al entorno.

2. Culturas integradas. Estas culturas también están orientadas a satisfacer las necesidades de los empleados y de los consumidores, pero son innovativas en nuevos productos y servicios.

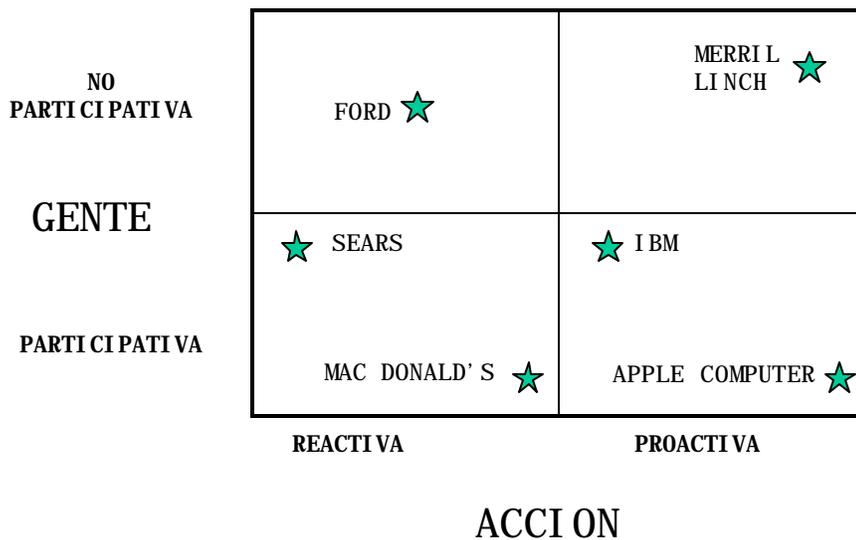
3. Culturas capitalistas. Son altamente innovativas en el desarrollo de los nuevos productos y servicios. Estas culturas tienen generalmente una baja orientación hacia la gente, ya que la toma de decisiones tiene una tendencia no participativa.

4. Culturas sistematizadas. Estas culturas se enfocan al mantenimiento de procedimientos, políticas y sistemas actuales. La toma de decisiones está influenciada por el entorno externo.

Una clasificación de las culturas de diversas organizaciones, tal como se han descrito aquí, se ilustra en la matriz (ver figura 3.3 por ejemplo, Apple Computer ha sido designada como un ser proactivo en el desarrollo de nuevos productos, y es muy fuerte en cuanto a personal. Entonces, debería clasificarse como fuertemente integrada. IBM podría clasificarse también

como integrada, pero estaría probablemente más cerca del centro gracias a la combinación de los otros elementos culturales. Sears y McDonald's también están clasificadas como interactivas, y esto ilustra cómo empresas de industrias diferentes pueden tener culturas similares. Ford se clasifica como una cultura sistematizada, mientras que Merrill Lynch se clasifica como cultura capitalista.

**Figura 3.3**  
**Matriz de las Culturas Organizativas**  
**Aplicada**



Otro método de clasificación de culturas usa cuatro categorías, que están determinadas por:

1. El grado de riesgo asociado a las actividades de la organización.
2. la velocidad con que la organización y sus empleados adquieren un feed-back de lo acertado de sus estrategias.

Terrence Deal y Allan Kennedy, que desarrollaron este sistema de clasificación, identificaron las cuatro culturas básicas como sigue: cultura del hombre duro, del macho; cultura del trabajo duro / juego duro; cultura apuesta-por-tu-empresa; y cultura proceso.

Terrence y Kennedy describieron las cuatro culturas como sigue:

1. Cultura del hombre duro, del macho. Este tipo de cultura se caracteriza por tener individuos que no les importa el alto riesgo y que adquieren rápidamente feed-back del acierto o error de sus decisiones. El trabajo en equipo no es importante, y cada colega es un rival en potencia. En esta cultura se ignora el valor de la cooperación, y no hay posibilidad de aprender de los errores. Tiende a premiar a los individuos que son temperamentales e

imprudentes. Las organizaciones clasificadas dentro de esta categoría incluyen industrias de la construcción, cosméticos, consulting directivo, inversión de capital, televisión, cine, publicaciones, deportes, y toda la industria del ocio.

2. Cultura del trabajo duro / juego duro. Esta cultura anima a sus empleados a arriesgarse poco y a adquirir un rápido feed-back. En esta cultura, la actividad es la clave del éxito. Se premia la persistencia, y la habilidad para descubrir nuevas necesidades y satisfacerlas. A causa de la necesidad de un gran volumen, los equipos de trabajo que son amistosos, son los más prósperos. Las organizaciones que pueden estar en esta categoría son: agentes estatales, compañías informáticas, distribuidores de automóviles, compañías -de ventas puerta a-puerta, como Mary Kay, compañías de venta de productos de consumo de masas, como McDonald's, compañías de productos de oficina, como Xerox, y establecimientos de venta al por menor.

3. Cultura apuesta-por-tu-empresa. Esta cultura requiere decisiones muy arriesgadas, y los resultados tardan bastante tiempo hasta que se hacen patentes. En este entorno, las presiones para tomar la decisión acertada están siempre presentes. Las organizaciones que pueden incluirse en esta categoría son: compañías de bienes de capital, compañías mineras y fundiciones, compañías petrolíferas, bancos de inversiones, estudios de arquitectos, y fabricantes de informática..

4. Cultura proceso. Esta cultura comprende un bajo riesgo emparejado con un bajo feed-back. Los empleados se fijan más en cómo se hacen las cosas, antes que en los resultados. El personal de las organizaciones con este tipo de cultura ras tiende a ser cauteloso y conservador. Los que prosperan son aquellos que están orientados detallada, ordenada y puntualmente. Las organizaciones que pueden incluirse en esta categoría son: bancos, compañías de seguros, organizaciones de servicios financieros, gobierno, empresas públicas, y compañías ' farmacéuticos.

Podría parecer obvio que una organización no tiene por qué estar incluida obligatoriamente en una de estas cuatro clasificaciones. De hecho, dentro de una organización puede haber una mezcla de culturas. Por ejemplo, las ventas pueden estar más cerca de la categoría trabajo duro / juego duro; y la investigación y desarrollo puede estar más cerca de la categoría apuesta-por-tu-empresa. Sin embargo, estos métodos pueden suponer el punto de partida en la identificación de una cultura.

*M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla y Pablo Cardona, profesores del área de recursos humanos del IESE presentan un nuevo modelo de caracterización de las culturas organizativas.*

Chinchilla y Cardona han definido una expresión nueva para referirse a este tema, y le llaman Intrategia, definida como el estudio del entorno y de los procesos internos de la empresa con el objeto de incrementar los niveles de confianza, compromiso y competencias de las personas que trabajan en ella. Nos guste o no nos guste, cada decisión empresarial produce consecuencias estratégicas en términos de incrementar o reducir los beneficios, y también consecuencias intratéticas en cuanto a reforzar o debilitar el compromiso de los trabajadores con la empresa y su confianza hacia la alta dirección. Cada decisión que solo busque resultados en uno de esos dos campos es por decir lo menos, incompleta, y puede amenazar el rendimiento futuro de la empresa y su supervivencia.

Así como a lo largo de la historia del desarrollo de la gestión empresarial se han desarrollado múltiples mecanismos e indicadores para medir la gestión económica, tales como ROI, ROE, etc., no ha sucedido lo mismo con el factor humano. La dimensión humana es mucho más difícil de evaluar precisamente porque no hay parámetros de medición claros.

Afortunadamente, la gran mayoría de los estudios han llegado a la conclusión de que la raíz y esencia de la dimensión humana se originan en dos factores, confianza y compromiso. Estos dos factores no son independientes, se refuerzan mutuamente, y pueden ser vistos como dos caras de la misma moneda, y le llamaremos “unidad”. Definiremos Unidad como “el grado de confianza y compromiso hacia la empresa que muestran las personas que trabajan en ella”. Unidad ha sido una de las características comunes encontradas en las empresas que han sobrellevado mejor los cambios en el entorno y el paso del tiempo. Si bien no existe un standard de medición para “unidad”, la revista Fortune ha desarrollado un indicador que ha llamado “Indicador de confianza en un gran lugar para trabajar” (The great place to work trust index). En los primeros lugares de esa lista en 1998 se encontraban Microsoft, Southwest Airlines, Merck y Hewlett Packard.

Beneficio y Unidad son medidas de dos dimensiones competitivas fundamentales en cualquier empresa. El beneficio mide la relación económica de una empresa con su entorno, mientras que la unidad mide el estado interno de la empresa y su capacidad de cambio y supervivencia. Un análisis completo de la posición competitiva de una empresa debe en consecuencia incluir ambas dimensiones. Estas dimensiones pueden representarse en una matriz de dos por dos. Sin embargo, dadas las relaciones entre unidad, beneficio y supervivencia, existen algunas limitaciones en cuanto al espacio de posibles posiciones competitivas en las que una empresa puede encontrarse. Dado que estas limitaciones toman la forma de un embudo, llamaremos a esta matriz “el embudo de diagnóstico empresarial”. (Figura 3.4). La apertura del embudo identifica el espacio de utilidades y supervivencia de la empresa. Así por ejemplo, empresas con bajos niveles de utilidad tienen más posibilidades de sobrevivir en tiempos difíciles si tienen altos índices de unidad.

Las decisiones de los ejecutivos, tanto estratégicas como intratégicas determinan movimientos en la posición de la empresa dentro del embudo y afectan sus posibilidades de supervivencia.

Las empresas necesitan tener directivos con habilidades tanto estratégicas como intratégicas. Una buena decisión estratégica puede ser un fracaso si la empresa no cuenta con personas capaces y comprometidas que la lleven a la práctica.

Dependiendo del nivel de competencias directivas en estas dos dimensiones, se pueden distinguir cuatro tipos de empresas en el embudo de la figura 3.4; paternalista, burocrática, agresiva y competente.

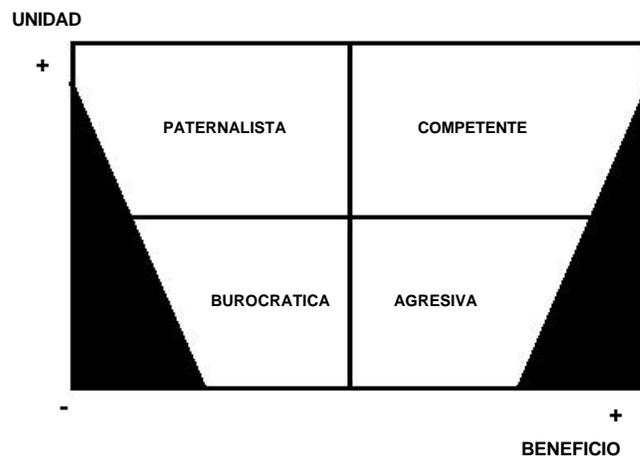
Los directivos de las empresas paternalistas tienen competencias estratégicas que producen altos niveles de unidad, pero carecen de las competencias estratégicas para sacar provecho del compromiso de su gente. Por consiguiente, los resultados económicos son pobres.

Los directivos de las empresas agresivas tienen competencias estratégicas que producen resultados económicos razonables, pero carecen de las competencias intratégicas para alcanzar altos niveles de unidad. Esas competencias intratégicas deficientes tienen un impacto negativo en el beneficio debido a fallas en la implantación de las estrategias y a los altos costes de control como consecuencia de la falta de compromiso y de confianza de las personas con la empresa.

Los directivos de las empresas burocráticas carecen de competencias estratégicas e intratégicas, y por ello sus empresas corren el riesgo de desaparecer, a no ser que sean subsidiadas por el gobierno u otras instituciones.

Los directivos de las empresas competentes sobresalen en ambos tipos de competencias, y por eso consiguen altos niveles de unidad y de beneficio al mismo tiempo. Estas empresas tienen prácticas directivas alineadas estratégica e intratégicamente, formando una cultura coherente que promueve el desarrollo e involucración de las personas.

Figura 3.4  
Matriz de Cultura Corporativa Desarrollada por Pablo Cardona y  
Nuria Chinchilla



### 2.3. Cambio en las culturas organizativas

Algunas veces no se alcanzan los objetivos organizativos, y las estrategias son ineficaces debido a su incompatibilidad con la cultura de la organización. Sin embargo, el cambio de la cultura de una corporación es un proceso largo y difícil. De hecho, una reorientación masiva de la cultura de una organización es irracional en la mayoría de las situaciones. Allan Kennedy, un experto en cultura organizativa, cree que solamente hay cinco razones que justifiquen un cambio cultural a gran escala:

1. Si la compañía tiene valores muy arraigados, que no son los adecuados para su cambiante entorno.
2. Si la industria es muy competitiva, y se mueve a alta velocidad.
3. Si la compañía es mediocre o mala.
4. Si la compañía está a punto de alcanzar el nivel de las mayores empresas..
5. O si la compañía es pequeña, pero está creciendo rápidamente.

El ejemplo 3.3. describe los cambios culturales a los que se enfrentó AT&T

### **Ejemplo 3.3 Cambios culturales en AT&T**

---

Antes de su disolución (ordenada por el Juzgado) en Enero de 1984, AT&T tenía una fuerte cultura corporativa basada en una distribución digna de crédito y un barato servicio telefónico. Después AT&T quedó situada, en sentido cultural, en el medio de, (como ellos mismos decían), una “colisión de trenes”. La cultura de la compañía, que antes tenía en cuenta el consenso en la toma de decisiones, empleo de por vida, promoción desde dentro, y orgullo en el servicio (todos estos beneficios garantizados por su regulado entorno), está sufriendo ahora los efectos de la desmembración. La compañía, que está en un entorno altamente competitivo, tiene fama de bajo calidad de servicio, poca moral en sus empleados, y una estructura totalmente nueva.

A pesar de que la reorientación cultural masiva puede ser irracional en la mayoría de las situaciones, es posible fortificar o afinar la situación actual. Un estamento de la filosofía que se refuerza mediante las políticas y procedimientos de la compañía, es una herramienta eficaz poro reforzar la cultura.

Por otro lado, muchas organizaciones que han sido presionadas duramente para cambiar su cultura, parecen encontrar más fácil expulsar a su alta dirección, y reemplazarla por otro equipo. Esta visión está fundada en que la mayoría de las organizaciones promocionan a las personas que se ajustan a los normas imperantes de la organización, y entonces, es el camino más fácil, si no el único, para cambiar la cultura, es cambiar a la directiva senior.

---

*Analizaremos a continuación el trabajo de Michael Beer y Nitin Nohria, quienes tras 40 años de analizar el cambio en las organizaciones postulan que la razón detrás de los frecuentes fracasos en los intentos de cambiar las culturas corporativas de las empresas se encuentra en la gran proliferación de recetas y modelos que son presentados a los administradores, lo que les hace perder el foco, cambiar permanentemente de estrategia y terminar confundiendo y desalentando a la organización.*

Beer y Nohria postulan que existen dos modelos o arquetipos para implantar el cambio en una organización, los llamados modelos E y O. El modelo E se basa en establecer el cambio tras la búsqueda de mejorar el valor económico para los accionistas, y el modelo O se basa en buscar el cambio a través del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizativas.

El modelo E es el que típicamente aparece en los titulares. Tras la búsqueda de la creación de valor económico se toman drásticas medidas de re-estructuración, despidos, ventas de filiales, se establecen fuertes incentivos económicos y se busca revertir rápidamente la valoración bursátil de las empresas, indicador por antonomasia del valor para los accionistas. Es el principal modelo utilizado en países en donde los mercados accionarios son muy desarrollados y dinámicos.

---

Cuando en 1991 se nombró a William Anders CEO de General Dynamics, su tarea era maximizar el valor económico de la empresa, independientemente de lo doloroso que resultara el conjunto de medidas a tomar. En tres años Anders redujo la fuerza laboral de la empresa en 71.000 personas, a través de la desinversión en muchas divisiones y a través de despidos y renuncias. Esa fue típicamente una estrategia E.

---

Los ejecutivos que son más partidarios del tipo de cambio O piensan que el modelo E heriría fuertemente a su empresa. Tal es por ejemplo el modelo que utilizó en los 80 HP cuando debió enfrentar fuertes cambios en el entorno competitivo.

Pocas empresas sin embargo suscriben uno solo de los modelos, la mayoría de ellas utiliza una mezcla de ambos, si bien muchas veces los ejecutivos intentan aplicarlos ambos al mismo tiempo sin resolver adecuadamente las tensiones naturales que se producen entre ellos. Beer y Nohria concluyen sin embargo que es posible hacer un uso de ambos modelos, conciliando el interés de los accionistas de mayor valor con el de crear instituciones viables.

Vamos a continuación a analizar las principales características de cada uno de ellos a través de 6 dimensiones del cambio corporativo que son: Metas, Liderazgo, Foco, Procesos, Sistema de recompensas y Uso de consultores, lo que haremos a través del caso de dos empresas de la misma industria que utilizaron ambos modelos en forma casi pura, Scott Paper y Champion International.

	<b>Scott Paper</b>	<b>Champion International</b>
<b>Metas</b>	<p>Cuando Al Dunlap asumió la Gerencia General de Scott Paper en 1994 lo primero que hizo fue despedir a 11.000 empleados y vender varias filiales. Declaró “ Los accionistas son los únicos que tienen derecho a voto, muéstrenme una memoria que señale cinco o seis grupos con derecho a voto y yo les mostraré una empresa mal administrada”</p> <p>Desde la perspectiva de los accionistas la gestión de Dunlap fue brillante, en 20 meses la empresa triplicó sus utilidades y su valor bursátil. La comunidad financiera aplaudió sus esfuerzos y puso a Scott Paper como ejemplo de modelo para mejorar la rentabilidad de los accionistas.</p>	<p>El modelo de Champion no pudo ser más distinto, su CEO Andrew Sigler reconoció que el “valor económico mejorado” era el objetivo para la administración de la empresa, y que ello debería ser alcanzado a través de cambios en los hábitos de la administración, los sindicatos y los trabajadores. En 1981 iniciaron un proceso de cambio de largo plazo alrededor de lo que llamaron “La Manera de Champion”, un grupo de valores y principios designados para desarrollar competencias en la fuerza de trabajo en áreas tales como trabajo en equipo y comunicaciones. Sigler pensaba que de esa forma podría mejorar la productividad y consiguientemente los resultados.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Los líderes que suscriben la teoría E creen en el liderazgo en la forma antigua. De arriba hacia abajo, establecen metas con poca participación de los mandos medios y niveles inferiores. Dunlap era claramente el comandante en jefe de Scott Paper. Los ejecutivos que sobrevivieron a sus purgas tuvieron que adherir a su postulado de que el primer objetivo era valor para los accionistas. Nada describe mejor su estilo de liderazgo que el nombre que le pusieron y que le enorgullecía “Al Sierra de Cadena”.</p>	<p>En el caso de Champion la participación estaba en el centro del proceso de cambio. No se escatimaron esfuerzos para conseguir que todos los empleados estuvieran comprometidos y participaran del proceso de cambio. Los empleados eran motivados para identificar y resolver problemas ellos mismos. El Cambio en Champion sucedió de abajo hacia arriba.</p>

	<b>Scott Paper</b>	<b>Champion International</b>
Foco	<p>Los líderes típicamente se focalizan en cambiar el “hardware”, las estructuras y los sistemas. Estos son los elementos que pueden ser cambiados más fácilmente de arriba hacia abajo rindiendo rápidamente resultados económicos.</p> <p>Dunlap rápidamente decidió hacer outsourcing de muchas de las funciones corporativas de Scott Paper, remuneraciones, sistemas de gestión, servicios médicos, telemarketing, seguridad y parte de la investigación y desarrollo. Un ejecutivo, responsable de una fusión global explica así esta estrategia: “Yo soy responsable de generar utilidades por 178 millones este año, no hay tiempo para hacer participar a otros y desarrollar competencia organizacionales”</p>	<p>La teoría O se focaliza en la construcción de “software” organizacional, la cultura, el comportamiento y las actitudes de los empleados. En Champion, tras una década de cambios no hubo despidos, más bien, los ejecutivos y trabajadores fueron motivados a re-examinar sus prácticas para mejorar la productividad y la calidad. Los ejecutivos fueron despedidos si no compartían la filosofía corporativa, pero la política de no despidos ayudó a crear un clima de confianza y compromiso.</p> <p>El cambio de estructura vino después del cambio cultural a mediados de los 90. Champion cambió de una estructura jerárquica a una matricial que empoderó a los equipos de empleados para focalizarse más en los clientes</p>
Proceso	<p>La teoría E se basa en la existencia de un muy completo plan de batalla que debe ser seguido a pie juntillas. Allí se encuentran las bases de las acciones que cada líder debe tomar, generalmente acciones rápidas, duras y orientadas a resultados.</p> <p>Los planes en Scott Paper se desplegaron como estrategias militares, y los ejecutivos fueron motivados a cumplirlos dentro de estrictas fechas pre-fijadas. No hacerlo ponía a riesgo el puesto de trabajo.</p>	<p>Los cambios en Champion siguieron un proceso evolutivo y emergente, sin fechas pre-establecidas ni un plan pre-fijado. La idea era que métodos innovativos de hacer los procesos de negocio que se pudieran desarrollar en un aplanta fueran adoptados por otras y luego por toda la corporación. Nadie era reconocido como el líder del cambio, ni siquiera Sigler. La Alta Dirección solo motivaba el cambio desde abajo, y trasladaba a los ejecutivos de unidades innovadoras a las unidades menos innovadoras.</p>
Sistema de recompensas	<p>Las recompensas en la teoría E son principalmente financieras, como por ejemplo opción de compra de acciones. Al Dunlap ganó 100 millones de dólares por ese concepto. Los defensores de este sistema argumentan que las recompensas financieras alinean los objetivos de los ejecutivos con los de los accionistas. Además, una recompensa financiera es necesaria cuando ha habido un trabajo duro que generalmente ha deteriorado la relación con antiguos colegas de trabajo y en general con la comunidad.</p>	<p>En el sistema O las recompensas refuerzan las metas de cambio cultural. En Champion se estableció un sistema de salarios basado en las competencias personales, a lo que se sumó una participación en las utilidades corporativas, de tal forma de hacer coincidir los intereses de los sindicatos con los de la empresa.</p> <p>Los incentivos financieros fueron utilizados marginalmente como complemento.</p>

	<b>Scott Paper</b>	<b>Champion International</b>
Consultores	<p>La teoría E generalmente descansa fuertemente en el uso de consultores externos, una especie de equipo SWAT con las ideas más modernas de gestión, con el objeto de hacer reingeniería de procesos y de negocios.</p> <p>Los consultores a menudo ofrecen a los CEOs apoyo en técnicas o estrategias, y también apoyo psicológico para enfrentar las tareas difíciles.</p> <p>Al Dunlap contrató consultores para identificar las medidas de reducción de costos dolorosas que luego implementó.</p>	<p>La teoría O se soporta menos en consultores. Los pocos consultores que participaron con Champion lo hicieron para apoyar a los gerentes y los trabajadores a efectuar sus propios análisis y llegar a sus propias conclusiones.</p> <p>Los consultores no recomendaron nada, simplemente lideraron un proceso de descubrimiento y aprendizaje diseñado para cambiar la cultura corporativa.</p>

En sus formas puras ambos sistemas tienen limitaciones. Los CEOs que deben tomar decisiones difíciles del tipo E se distancian de los trabajadores para mitigar su dolor y sensación de culpa. Después comienzan a ver a esa gente como parte del problema de la empresa, y consiguientemente son menos tendientes a establecer sistemas del tipo O, con lo cual se deteriora la capacidad de la empresa de invertir en su recurso humano y limita el desarrollo de largo plazo.

En Scott Paper, Dunlap cumplió con sus accionistas, pero falló en generar las capacidades competitivas de largo plazo, compromiso, coordinación, comunicación y creatividad. En 1995 Dunlap vendió Scott Paper a su principal competidor Kimberly-Clark.

Los CEOs que abrazan el sistema O se encuentran con que su lealtad y compromiso a los empleados les limita su capacidad de tomar decisiones difíciles. La tentación es posponer las medicinas amargas en la esperanza que las ganancias en productividad mejorarán la situación de la empresa. Pero, las mejorías en productividad no son suficientes cuando se requieren cambios estructurales fundamentales. Esa realidad es hoy acentuada por el sistema financiero mundial, que a través de su capacidad de análisis transparente rápidamente esas fallas.

Champion tuvo incrementos notables en la mayoría de sus índices, llegando a ser uno de los líderes de su sector, sin embargo, sus accionistas nunca recibieron un incremento significativo de su valor durante esos diez años. Cuando recientemente Champion fue vendida a la finlandesa UPM-Kymmene, fue adquirida por solo 1,5 veces su valor original.

Si el objetivo es construir una empresa que se adapte, sobreviva y prospere por muchos años, claramente ni el sistema E ni el O son la solución. Una mezcla de ambos por otra parte podría ser peor. Las experiencias observadas por Beer y Nohria demuestran que las empresas que trataron de aplicar un modelo combinado lo hicieron peor que si hubieran utilizado uno solo de ellos en forma pura.

Beer y Nohria postulan que la forma obvia de combinar E y O es en forma de secuencia. Así lo hizo Jack Welch en GE, partiendo por aplicar primero una re-estructuración tipo E, reduciendo los trabajadores desde 412.000 en 1981 a 299.000 en 1985, vendiendo o cerrando filiales etc. En esa época Jack fue llamado "Neutron Jack", en relación a la bomba de neutrones, que puede deshacerse de la gente dejando los edificios intactos.

En 1985 se inició la etapa O, para cambiar la cultura organizacional de GE, declarándola una empresa sin fronteras, en que todos los jefes tenían que aceptar ser desafiados por sus subordinados en foros abiertos. De esa forma se eliminó la vieja estructura jerárquica de GE.

Es razonable que un proceso de cambio cultural que en algún momento deba reconocer la necesidad de re-estructuración se inicie de esa forma. Partir construyendo confianza como en el caso de Champion para luego traicionarla haría muy difícil la recuperación.

Beer y Nohria también piensan que es posible combinar los sistemas E y O, si bien ello requiere de gran talento y cuidado. Tal es el exitoso caso de la empresa ASDA, una cadena de carnicerías del Reino Unido, cuyo CEO, Archie Norman aplicó fuertes cambios estructurales mientras al mismo tiempo creó una fuerte cultura de confianza que ha sido considerada paradigmática.

### 3. CONJUNTO DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS

No puede aplicarse a todas las organizaciones un conjunto igual de objetivos organizativos. El tipo de objetivos establecidos depende de la naturaleza particular de cada organización. Por ejemplo los Boys Scouts de Norteamérica tendrán objetivos diferentes de los de la compañía American Express.

Idealmente, los objetivos de una organización deberían ser compatibles con su cultura, y estos objetivos serían:

1. Potenciar sus fortalezas y oportunidades.
2. Minimizar las amenazas de la organización.
3. Eliminar las debilidades en la organización.

Deberían también apoyar a la misión de la organización, y necesitarían establecerse para cada área de la organización, donde la acción y los resultados influyen directamente en el éxito y la supervivencia de la organización. La mezcla de objetivos organizativos también está influenciada por la mezcla de los objetivos de los primeros años. El grado en que se han alcanzado los objetivos primigenios, condiciona el nivel de aspiración del equipo directivo, y a menudo sirve de punto de partida para determinar la mezcla y naturaleza exacta de los objetivos de un período futuro de tiempo.

Los siguientes ítems proporcionan áreas potenciales en el establecimiento de objetivos para la mayoría de las organizaciones:

**1. Servicio a los clientes.** Expresado en términos de tiempos de envío o quejas de los consumidores.

Ejemplo:

a. Reducir el número de quejas de los consumidores en un 40,6% aproximadamente en los próximos tres años.

**2. Recursos financieros.** Expresados en términos de estructura del capital, nuevas emisiones de acciones comunes, cash-flow, fondo de maniobra, pago de dividendos, etc.

Ejemplos:

- a. Incrementar el fondo de maniobra, hasta los 10 millones de \$ en los próximos cinco años.
- b. Reducir las deudas a largo plazo a 8 millones de \$ en los próximos tres años.

**3. Recursos humanos.** Expresados en términos de tasa de absentismo, retrasos u otros. También puede expresarse en términos de personal en entrenamiento o número de programas de entrenamiento que se prepararán.

Ejemplos:

- a. Reducir el absentismo laboral en un 8% dentro de tres años.
- b. Crear un programa de "X horas" de duración para el desarrollo de supervisores, con un coste no superior a 400 \$ por participante, en los próximos cuatro años.

**4. Mercados.** Expresados en términos de cuota de mercado, o dólares, o unidades de venta.

Ejemplos:

- a. Incrementar las ventas comerciales hasta el 85%.6 de las ventas totales, y reducir las ventas militares al 15%.6 de las ventas totales en los próximos tres años.
- b. Incrementar el número de unidades vendidas del producto X, hasta las 500.000 unidades en cuatro años.

**5. Estructura organizativa.** Expresada en términos de cambios a hacer, o proyectos a realizar.

Ejemplo:

- a. Establecer una estructura organizativa descentralizada en los próximos tres años.

**6. Fábricas e instalaciones.** Expresadas en términos de metros cuadrados, costes fijos, o unidades de producción.

Ejemplos:

- a. Incrementar la capacidad de almacenamiento en 15 millones de unidades en los próximos tres años.
- b. Reducir la capacidad de producción de la planta de la Costa Este en un 20% en los próximos tres años.

**7. Productos.** Expresados en términos de ventas y rentabilidad de una línea de productos o fijar objetivos para el desarrollo de nuevos productos.

Ejemplo:

- a. Desechar el producto con menor margen de beneficios en los próximos dos años.

**8. Productividad.** Expresada en términos del ratio input/output, o coste por unidad de producción.

Ejemplo:

- a. Incrementar el número de unidades producidas por trabajador en un 10% (en ocho horas diarias), en los próximos tres años.

**9. Rentabilidad.** Expresada en términos de beneficios, retorno del capital invertido, beneficios por acción, o ratios de beneficios sobre ventas.

Ejemplo:

- a. Incrementar el retorno del capital invertido en un 15%, después de impuestos, en cuatro años.

**10. Investigación e innovación.** Expresada en términos del capital a invertir, o proyectos que deben ser finalizados.

Ejemplo:

a. Desarrollar una máquina en el rango de las de precio medio en cinco años, con un coste no superior a los 5 millones S.

**11. Responsabilidad social.** Expresada en términos de tipos de actividades, número de días de servicio, o contribuciones financieras.

Ejemplo:

a. Incrementar nuestra contribución a la United Way en un 30% en los próximos tres años.

Los objetivos pueden expresarse tanto en términos cualitativos como cuantitativos. En ambos casos, deben ser lo suficientemente detallados como para que el personal de la organización pueda entender claramente lo que la organización intenta alcanzar. El ejemplo 3.4 muestra tanto los objetivos cualitativos como los cuantitativos de la J.C. Penney Company.

---

### **Ejemplo 3.4 Objetivos de J.C. Company**

---

1. Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el negocio en el que competimos.
  2. Ser una fuerza positiva que aumente el interés de nuestras clientes, accionistas, proveedores, inversores, gobierno, y el público en general.
  3. Ser una inversión atractiva para todos los accionistas y acreedores, y para este propósito:
    - a) Alcanzar un retorno del capital invertido, similar al de nuestras cuatro mayores competidores, en las divisiones individuales y en la compañía en general. En el momento presente esto nos obliga a alcanzar un retorno después de impuestos del 15,6%, es decir, que cada unidad operativa debe alcanzar este 15,6% en 1986.
    - b) Alcanzar un crecimiento consistente en ganar proporcionalmente para alcanzar o exceder el objetivo de retorno del capital invertido (objetivo RCI). Para alcanzar el mínimo del 15% del RCI desde nuestro nivel actual -y para sobrepasarlo una vez lo hayamos alcanzado-, requerimos un aumento de beneficios de aproximadamente el 12,51%.
    - c) Mantener la consistencia y el crecimiento en los pagos de dividendos gracias al aumento de beneficios. En este momento, nuestro objetivo es pagar el 33% de los beneficios netos.
    - d) Mantener una estructura de capital que nos asegure el acceso continuo a los mercados financieros, por lo que podemos, con un coste razonable, proveer las futuras necesidades de recursos y capitalizar oportunidades de crecimiento. Planeamos alcanzar un ratio deudas/capital de no más de 1: 1.
    - e) Asegurar que los objetivos financieros gobiernen la totalidad, y soporten el resto de los objetivos corporativos.
-

#### **4. METODO DE CASCADA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

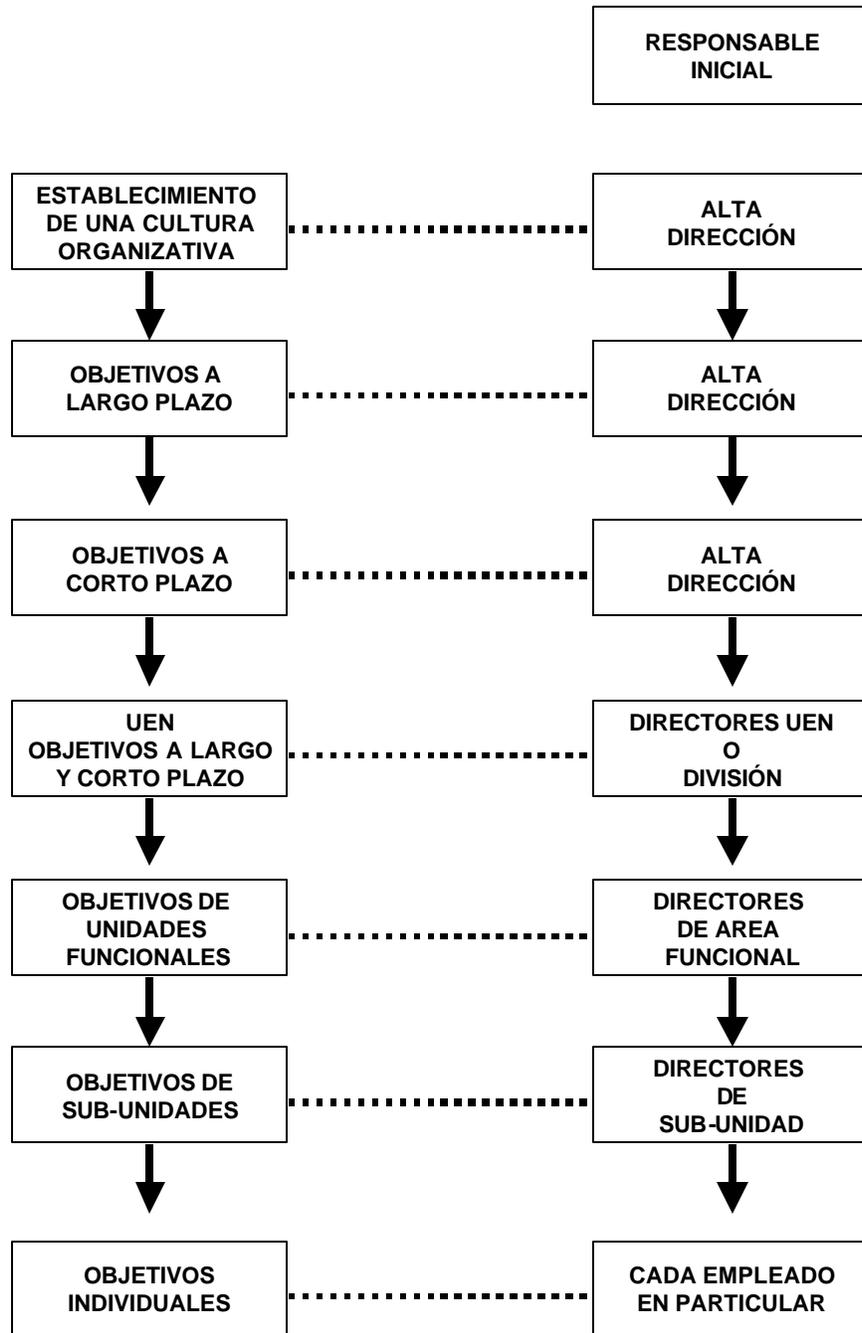
Un método de establecimiento de objetivos a través de toda la organización es tener los objetivos en “cascada”, descendiendo por toda la jerarquía organizativa. los pasos a seguir en este método son los siguientes:

1. El proceso de establecimiento de objetivos comienza en lo alto de la organización, con el establecimiento de la misión.
2. Después se establecen los objetivos de largo plazo.
3. Los objetivos de largo plazo permiten establecer objetivos de corto plazo para toda la organización.
4. Se establecen los objetivos de largo y corto plazo para cada UEN (unidad estratégica de negocios), para cada división y para cada unidad operativa.
5. Dentro de cada UEN, división o unidad operativa se establecen los objetivos de largo y corto plazo para cada una de sus áreas funcionales.
6. El proceso continúa hacia abajo a través de toda la jerarquía de la organización.

El método de cascada para el establecimiento de objetivos, como se muestra en la figura 3.5 de la siguiente página, no implica una gerencia autocrática.

Este método sirve meramente para asegurar que los objetivos de las unidades individuales dentro de la organización están en el nivel los objetivos del total de la organización, y que el proceso de establecimiento de objetivos está coordinado.

Figura 3.5. -  
Método de Cascada para el  
Establecimiento de Objetivos



## **5. PREGUNTAS PARA DISCUSION**

1. Elige la organización de la que tú formas parte y analiza su cultura. ¿Cuál es tu comportamiento hacia esa cultura? ¿Cómo se transmiten los términos de esa cultura a los nuevos miembros
2. Elige una organización cualquiera, e intenta identificar sus objetivos mediante la investigación en publicaciones de negocios, o en los documentos públicos de la organización.
3. El único objetivo de una organización es obtener beneficios. ¿Estás de acuerdo, o no? Prepárate para defender tu postura.
4. Muestra una organización de la que tú percibas que debe cambiar su cultura para llegar a ser más próspera en el futuro. Prepárate para explicar la cultura organizativa, y por qué crees que debe cambiarla.