



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN**

**“LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE  
LAS EMPRESAS EN EL MARCO DE LA  
GLOBALIZACIÓN”**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

**P R E S E N T A:**

**GLORIA YESICA FRÍAS RODRÍGUEZ**

**ASESOR:**

**LIC. RODOLFO ARTURO VILLAVICENCIO LÓPEZ**

**MÉXICO, 2010.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **La importancia de la planeación estratégica en la internacionalización de las empresas en el marco de la globalización.**

Introducción.....	3
Capítulo 1. La globalización y su influencia en las empresas.....	8
1.1 El nuevo paradigma globalizador y su influencia en los mercados internacionales....	9
1.1.1 Requerimientos de competitividad en una economía global.....	12
1.2 Que ha pasado en el mundo y por qué la estrategia es importante.....	14
1.3 Las Empresas en el entorno de una economía global.....	18
1.4 Tendencias en los negocios.....	22
1.5 La Administración como actividad fundamental en el desarrollo de negocios.....	23
Capítulo 2. La importancia de la planeación estratégica en las empresas internacionales.	27
2.1 Proceso de la planeación estratégica.....	28
2.2 Principios básicos de la planeación.....	29
2.3 El entorno.....	30
2.3.1 Ambiente externo presente y futuro.....	30
2.3.2 Ambiente interno.....	31
2.3.3 Fuentes de información.....	31
2.3.4 Variables ambientales clave.....	32
Capítulo 3. Herramientas para una planeación estratégica efectiva.....	35
3.1 Matrices de análisis ambiental y generación de estrategias.....	35
3.1.1 Matriz de evaluación del factor externo.....	36
3.1.2 Matriz del perfil competitivo MPC.....	38
3.1.3 Matriz de evaluación del factor interno.....	40
3.1.4 Matriz FODA (SWOT).....	41
3.1.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	46
3.1.6 Matriz de portafolio de productos del Grupo consultor de Boston (BCG).....	49
3.1.7 Matriz interna-externa (IE).....	52
3.1.8 Matriz de la gran estrategia.....	53
3.1.9 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	55
3.2 Instrumentación eficaz de estrategias.....	58
3.2.1 Desarrollo de estrategias alternativas.....	58
3.2.2 Principales tipos de estrategias y políticas.....	59
3.3 El Balance Scorecard (BSC) como herramienta de control.....	62
Conclusiones.....	64
Bibliografía.....	67

## INTRODUCCIÓN

La disciplina científica de las relaciones internacionales tiene como objeto el sistema internacional, desde relaciones políticas entre estados, interrelaciones existentes entre grupos no gubernamentales, multinacionales u organizaciones internacionales, entre otros, lo anterior justifica el desarrollo de este tema de investigación que se delimita básicamente en enfatizar y analizar la importancia de la planeación estratégica, una de las actividades de la Administración Internacional en el ámbito de los negocios internacionales como actor multinacional, llámense también empresas, dentro del marco de la globalización.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?, una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

Ante la situación que nos encontramos respecto a que el fenómeno de la globalización trae consigo cambios constantes en cuatro terrenos principales: el comercio internacional, las corporaciones transnacionales, el mercado financiero y el marco regulatorio; como investigadores sociales que somos los internacionalistas nos surge la necesidad de mantener una actividad proactiva ante estos cambios para poder prevenir problemas y sobre todo identificar oportunidades que beneficien a nuestro ente social, llámese empresa, negocio o institución de gobierno.

En este contexto tenemos que el estudio de la Administración Internacional se centra en operaciones de las empresas internacionales en países anfitriones. Se ocupa de las cuestiones administrativas relacionadas con el flujo de personas, bienes y dinero, con el propósito de definir una mejor administración en situaciones que implican el cruce de fronteras nacionales.

Si bien es cierto que desde hace muchos años se han realizado operaciones empresariales a escala internacional, las empresas internacionales han ganado notoriedad e importancia en décadas recientes a causa del desarrollo de grandes empresas transnacionales. Las compañías internacionales realizan transacciones fuera de las fronteras nacionales. Esas transacciones incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.<sup>1</sup>

En relación a lo anterior, haciendo una breve referencia histórica tenemos que la influencia de los factores tanto internos como externos ha traído una modificación radical de las bases, modos de operación y estrategias de desarrollo de México a partir de los años ochenta. El eje de la economía se desplazó del mercado interno al externo, y se pasó de una economía caracterizada por la presencia amplia y profunda del Estado en los procesos productivos a una en que la iniciativa privada, nacional y extranjera adquirió un papel de actor central de crecimiento y desarrollo. Los centros de decisión son ya en parte externos y en parte del sector privado nacional. Se dejaron atrás políticas que regulaban y subsidiaban excesivamente la

---

<sup>1</sup> Harold Koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 1998, p. 82.

actividad económica, y se propició la participación de nuevos actores, entre los cuales la libre competencia se considera el principal regulador.<sup>2</sup>

Desde esta perspectiva tenemos que la empresa como ente de la sociedad internacional inmersa en un proceso de cambio global se encuentra expuesta a cambios constantes y efectos económicos variables que representan riesgos para su propia sobrevivencia bajo la premisa de mercado de libre competencia. De ahí se deriva la importancia de enfatizar en la planeación estratégica como herramienta importante de los negocios internacionales.

En México se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración: desde la administración no profesional con que se manejan la mayoría de las microempresas (muchas de ellas de carácter familiar), hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, en las que predominan la presencia de administradores profesionales y, en gran medida los enfoques administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción administrativa, incluyendo las técnicas vanguardistas aplicables a la administración en los países de mayor desarrollo socioeconómico.

No existen muchos estudios sobre la realidad de la administración empresarial en el país. Sin embargo, es un hecho que tiene un estilo propio y en los pocos trabajos que se han realizado al respecto se destaca, como una de las características principales de la administración mexicana, el excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones.

Las prácticas administrativas difieren de un país a otro y esto se debe a que en cada país existen distintos factores extrínsecos a la empresa. En Francia por ejemplo la planeación gubernamental influye poderosamente en la planeación y dirección de las empresas privadas. En Alemania, las prácticas administrativas están determinadas por el uso de la autoridad y el concepto de co determinación. En Corea se han desarrollado prácticas administrativas diferentes a las de Japón y Estados Unidos: las organizaciones estadounidenses deben interesarse no solo en preparar a administradores para trabajar en el extranjero sino también en preparar a trabajadores extranjeros para que trabajen en Estados Unidos. En México se encuentran diversas formas de administración y con gran influencia estadounidense.

Podemos concluir que la administración y en consecuencia la planeación estratégica trasciende fronteras nacionales y los administradores modernos tienen que operar y planificar en un entorno global.

Ahora bien retomando los temas que analizaremos en este trabajo comenzaremos por dar una breve descripción de los mismos:

La globalización es el proceso en el que las fuerzas económicas transgreden las fronteras de los Estados principalmente a partir de la internacionalización de los

---

<sup>2</sup> Víctor Urquidi, *México en la globalización, Informe de la Sección mexicana del Club de Roma*, 3ª Reimpresión, Editorial FCE, México DF, 2000, p. 141.

ciclos productivos y la interdependencia de los capitales impulsado por el propio desarrollo tecnológico y los intereses de las empresas transnacionales.

Este proceso se caracteriza por algunas particularidades como el hecho de que las actividades de las empresas trascienden las fronteras de los estados, se involucren en dos o más marcos legales e institucionales, obtienen recursos procedentes de dos o más países, el entorno de la empresa se vuelve más complejo, involucran un mayor número y naturaleza de riesgos (económicos, políticos, sociales) y finalmente podemos mencionar que incursionan en los mercados externos pretendiendo reducir costos y elevar la competitividad y el precio, reducir vulnerabilidad frente a contracciones en la demanda interna en país de origen y ampliar mercados y desarrollar ventajas competitivas.

Los negocios internacionales se entienden como la actividad económica que puede ser comercial o financiera con la particularidad de trascender el territorio de un estado, su finalidad primordial es generar rentabilidad.

La administración es el conjunto de técnicas, procedimientos, políticas y/o estrategias que lleva a cabo una empresa al realizar actividades que trascienden las fronteras de los Estados, procurando alcanzar metas preestablecidas a partir de la coordinación eficiente de los recursos disponibles y/o accesibles.

Por su parte la administración estratégica se define como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.

Los cambios sustanciales en el plano económico, político y tecnológico que han tenido lugar en el ámbito internacional y el impacto directo de ellos en la economía han transformado el entorno las condiciones en que operan la mayor parte de las organizaciones, con lo cual la estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio.

La importancia del estudio de este tema radica en proveer al internacionalista inmerso en este campo de estudio las herramientas necesarias para llevar al éxito el negocio cuyo ámbito actual en el cual se encuentra es de un mayor ámbito de competencia; basados en el hecho de que estamos en un sistema internacional en constante cambio en el cual la acción proactiva como investigadores multidisciplinares nos ayudará a ejercer un análisis más completo y eficiente respecto a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas en nuestro campo de acción.

El objetivo general consiste en proveer un marco conceptual integral que permita comprender el reto de la competitividad para administrar estratégicamente a las empresas en un ambiente global, definiendo la importancia de la planeación

estratégica en la administración de los negocios internacionales haciendo énfasis en la interpretación de la información proveniente de los factores tanto externos como internos para poder elaborar estrategias adecuadas que coadyuven a alcanzar los objetivos planeados dentro de una organización. Así como identificar y proponer distintas herramientas de planeación para llevar a cabo una planeación estratégica eficaz y eficiente basados en el hecho de que una eficiente planeación estratégica puede ayudar a beneficiar el desarrollo y permitir alcanzar los objetivos de la empresa.

Lo anterior se sustenta con la premisa de que si se lleva a cabo una administración internacional de los Negocios Internacionales apoyada en una planeación estratégica que se base en el análisis del entorno interno y externo de la organización, generando estrategias y acciones a corto, mediano y largo plazo con el apoyo de las distintas herramientas y matrices existentes para una planeación estratégica; entonces la empresa será menos susceptible a los constantes cambios en el entorno global y alcanzará sus objetivos y metas planeados, incluso ganaría mercado y generaría ventajas competitivas.

Considerando que la globalización implica tener cierto nivel competitivo, en la opinión de Michael Porter la capacidad de una organización para competir en cierto mercado esta determinada por los recursos técnicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenazan a la empresa y la llevan a un mercado nuevo. Porter dice que la empresa mediante una estrategia debe analizar dichas fuerzas y proponer un programa para influir o defenderse de ellas. El propósito es encontrarle a la organización un nicho lucrativo y defendible.

Una vez que se han analizado los límites de la empresa, los gerentes se enfrentan a la tarea de analizar las fuerzas competitivas en el ambiente para identificar oportunidades y amenazas. Este marco de referencia, al cual se le conoce como modelo de las cinco fuerzas ayuda a los gerentes a realizar una mejor toma de decisiones. El modelo se basa en las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de entrada de competidores potenciales, 2) la intensidad de rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores, 5) la cercanía de los productos sustitutos en la industria.

Porter comenta que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada es la capacidad de las compañías establecidas de elevar los precios y obtener ganancias mayores. Dentro del marco de referencia de Porter, una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que reduce las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad puesto que le permite a una empresa tener mayores utilidades.

El poder de las cinco fuerzas puede modificarse con el tiempo conforme se modifiquen las condiciones del mercado. La tarea a la que los encargados de la planeación estratégica se enfrentan es reconocer la manera en que las cinco fuerzas dan lugar a nuevas oportunidades y amenazas y formular respuestas estratégicas adecuadas. Además, es posible que una empresa, a través de su

elección de estrategia, modifique la fuerza de una o más de las cinco fuerzas para generar una mayor competitividad.

En el presente trabajo de investigación comenzaremos presentando el paradigma globalizador y su influencia en los mercados internacionales, así como los requerimientos de competitividad en una economía global, tomando como base que el mercado de libre competencia en el cual nos encontramos requiere a las empresas una administración estratégica que debe ser incuestionablemente llevada a cabo mediante una planeación estratégica eficaz y eficiente para poder alcanzar los objetivos generales y particulares de la empresa así como lograr la sobrevivencia de la misma, incluso si es posible detectar oportunidades que den una ventaja competitiva ante sus competidores.

En el segundo capítulo se mencionará el concepto de planeación estratégica, sus principios básicos, así como el proceso para llevarla a cabo, también se enfatizará en la importancia del entorno, el cual se constituye de los ambientes externo (macro) e interno (micro), los cuales nos proveen una serie de información indispensable para la generación de escenarios presentes y futuros a los cuales irá enfocada la generación de estrategias y acciones específicas. Es importante señalar que se pueden hacer tantos escenarios en el futuro como se quiera, incluso prever un escenario fatalista para poder generar estrategias para casos extremos.

Finalmente en el tercer capítulo se expondrán una serie de herramientas para una planeación estratégica efectiva: las distintas matrices de análisis ambiental y como éstas generan las estrategias necesarias a través de la recopilación de información de sus ambientes interno y externo, para la persecución de los objetivos de una empresa, asimismo se expondrán distintas técnicas para la elección de una estrategia eficaz y para finalizar se expondrá la herramienta de control y gestión en la administración: cuadro de mando (*Balance Score Card*).

Es importante mencionar que esta tesina será una herramienta de apoyo a aquellos internacionalistas con la especialidad en Negocios Internacionales que les dará un marco conceptual sobre las distintas herramientas para realizar una planeación estratégica en la administración de un negocio internacional.



## CAPÍTULO 1

### LA GLOBALIZACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS

Para iniciar con este capítulo, es importante retomar las circunstancias que desencadenaron la actual economía global. Comenzando con un breve recorrido histórico desde la segunda mitad del siglo pasado, recordemos que en el año de 1973 se rompió el equilibrio de las fuerzas económicas impuestas por Estados Unidos y la Unión Soviética como consecuencia del alza sorpresiva del petróleo. Los países exportadores, conscientes de la explotación y aprovechamiento de estas potencias, tomaron la decisión de negociar directamente su riqueza, dejando en evidencia la importancia de su control y la fragilidad de los que la usurpaban.<sup>1</sup>

Este hecho histórico marcó un hito en las relaciones internacionales y dio inicio a una serie de cambios en la vida política, social y económica, los cuales se acentuaron con la caída de una de las ideologías imperantes en el periodo de equilibrio, la Guerra Fría. El 9 de noviembre de 1989 el muro de Berlín, verdadero símbolo del poderío soviético, fue derrumbado, desde entonces, se han producido transformaciones en el ámbito de las empresas, tanto en los grandes imperios comerciales.

La constante fundamental en todos los aspectos es el cambio. La tecnología, en general, y la tecnología de la información, en particular, así como la evolución de las necesidades y los gustos de los consumidores influyen decisivamente en el entorno en el que se tienen que desenvolver las empresas. Los cambios son cada vez más frecuentes, más rápidos, más numerosos y se producen en todos los órdenes, en el político, económico, jurídico, fiscal y social.

La caída de la Unión Soviética provocó una marcada orientación hacia una política económica de corte neoliberal; es decir, una explosión de las fuerzas del mercado que propició la competitividad desenfundada y la apertura de mercados internacionales.

Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías, de la evolución de las necesidades, así como del convencimiento internacional sobre los efectos negativos del proteccionismo, la tendencia actual apunta hacia la globalización de los mercados con la desaparición casi en su totalidad o al menos sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas.

Nos encontramos así ante una economía global en todos sus sectores y con tres áreas geográficas de gran influencia: América, con Estados Unidos y Canadá como principales líderes, Asia-Pacífico, con Japón y China como protagonistas y la Unión Europea.

---

<sup>1</sup> Eduardo Soto y Simon Dolan, *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, 1ª Edición, Editorial Thomson, México DF, 2003, p. 20.

Todas estas circunstancias llevan a un estado general de incertidumbre. Situación en la que tendrán que desenvolverse los empresarios y directivos. Y es claro que todo este panorama conlleva al incremento sustancial de la competencia.

### **1.1 El nuevo paradigma globalizador y su influencia en los mercados internacionales**

En la segunda mitad del siglo XX, la microelectrónica y el dominio del espacio exterior, han provocado una transformación radical en el procesamiento y la transmisión de información, trayendo consigo una rápida evolución en el área de las comunicaciones y las tecnologías de la información IT, factor importante que dio pie a la creación de un nuevo paradigma.

Estos avances de la ciencia y la tecnología profundizan los vínculos entre los países y su contexto externo. De este modo, el desarrollo en un mundo global plantea dilemas cada vez más complejos. Actualmente, la internacionalización de los procesos productivos en el seno de las corporaciones transnacionales, la integración de las plazas financieras en un mega mercadeo que opera en tiempo real 24 horas al día 7 días a la semana y la expansión del comercio mundial de bienes y servicios, generan nuevos desafíos y oportunidades.

Estos hechos se insertan en un escenario mundial unificado por la transmisión en tiempo real de información de imágenes. La fusión entre lo real y lo simbólico genera la apariencia de un mundo sin fronteras y configura el orden global que actualmente encuadra el desarrollo de los países. En realidad, la globalización refleja cambios impuestos por el cambio tecnológico y, al mismo tiempo, marcos regulatorios y escenarios mediáticos resultantes del sistema de poder y la revolución informática.<sup>2</sup>

La globalización es el proceso en el que las fuerzas económicas transgreden las fronteras de los Estados principalmente a partir de la internacionalización de los ciclos productivos y la interdependencia de los capitales impulsado por el propio desarrollo tecnológico y los intereses de las empresas transnacionales.

Este proceso se caracteriza por algunas particularidades como el hecho de que las actividades de las empresas trascienden las fronteras de los estados, se involucren en dos o más marcos legales e institucionales, obtienen recursos procedentes de dos o más países, el entorno de la empresa se vuelve más complejo, involucran un mayor número y naturaleza de riesgos (económicos, políticos, sociales) y finalmente podemos mencionar que incursionan en los mercados externos pretendiendo reducir costos y elevar la competitividad y el precio, reducir vulnerabilidad frente a contracciones en la demanda interna en país de origen y ampliar mercados y desarrollar ventajas competitivas, todo lo anterior con la finalidad de generar rentabilidad.

---

<sup>2</sup> Ricardo Valero, et al., *Globalidad: una mirada alternativa*, 1ª Edición, Editorial Porrúa, México DF, 1999, p. 14.

El nuevo paradigma globalizador es un fenómeno internacional que trasciende las fronteras de los estados-nación cuyo principal objetivo es establecer ventajas económicas, principalmente, regido por el sistema capitalista y apoyado en los avances de la tecnología, ha hecho posible una mayor integración económica, cultural y política entre las naciones, generando procesos productivos globales e interdependencia entre los países, sin embargo cabe destacar que las asimetrías, características de la participación de los diferentes grupos de países que participan en dicho proceso no sólo se conservan, sino que se profundizan con la apertura de las barreras arancelarias y la diversidad de factores con las que cada empresa se enfrenta en los mercados globales.

Como el proceso de globalización ofrece lo mismo oportunidades que riesgos, el tema que hoy nos ocupa consiste en estudiar uno de los temas más importantes en el entorno de la globalización, se trata del desarrollo de las empresas y la manera en que contrarrestan las amenazas y aprovechan las oportunidades.

Podemos considerar que la globalización de la economía mundial se manifiesta actualmente en cuatro terrenos principales: el comercio internacional, las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras y los marcos regulatorios, enseguida se desarrolla una breve reseña de los principales cambios en cada uno de estos ámbitos en las últimas décadas.

En el ámbito del Comercio Internacional tenemos que desde 1945 hasta la actualidad, el comercio ha crecido más rápidamente que la producción. Con fuertes oscilaciones en todo el periodo, en promedio, entre 1945 y 1996, el producto mundial aumentó a la tasa anual del 4 por ciento y el comercio internacional al 6 por ciento. Consecuentemente, en la segunda mitad del siglo XX, el peso relativo de las exportaciones respecto del producto mundial aumentó del 10 al 20 por ciento.

Este incremento ocurrió prácticamente en todos los países. Entre 1950 y principios de la década de 1990, en los Estados Unidos aumentó del 3.6 por ciento a más del 7 por ciento, en Alemania del 8.5 al 24 por ciento y en Japón del 4.7 por ciento a más del 9 por ciento. En el conjunto de países en desarrollo, en el mismo periodo, la relación pasó del 16.5 al 20 por ciento.

En lo que concierne a las Corporaciones transnacionales, se observó que las inversiones privadas directas aumentaron rápidamente en las últimas décadas. En la actualidad operan en la economía mundial 39,000 corporaciones transnacionales que cuentan con 27,000 filiales distribuidas prácticamente en todo el planeta. El stock de las inversiones en estas filiales alcanza a casi 3 billones de dólares anuales. En las 100 mayores corporaciones del mundo, sus operaciones transnacionales representan alrededor del 50 por ciento del total de sus actividades.

La presencia de las corporaciones transnacionales esté fuertemente concentrada en el sector manufacturero, particularmente en las ramas de mayor densidad tecnológica. Las corporaciones y sus filiales forman redes de producción internacionales, dentro de las cuales, la agregación de valor se realiza en diversas localidades. Los costos relativos de la mano de obra, la oferta de recursos naturales, el acceso a los mercados y otros factores inducen a organizar la

producción a escala mundial. Las firmas conciben la realización de economías de escala y de abanico de productos (*scope*) y su planeamiento financiero, en el contexto de sus operaciones globales. Esto promueve la formación de alianzas estratégicas entre las firmas, fusiones y transferencias de control, operaciones que en algunos casos, alcanzan a miles de millones de dólares.

La internacionalización de la producción al interior de las corporaciones transnacionales se refleja en un intenso comercio de materiales, productos finales, tecnología y servicios entre las matrices y sus filiales. El proceso es de tal importancia que se considera que alrededor de  $\frac{1}{4}$  del comercio mundial consiste en relaciones intrafirma. La revolución electrónica y los consecuentes avances en el procesamiento de datos y transmisión de información, ha facilitado este proceso de toma de decisiones y organización de la producción de las firmas a escala mundial.

Por otra parte las Corrientes Financieras crecieron. La expansión del comercio internacional y de las inversiones privadas directas empalidece frente al vertiginoso crecimiento de los mercados financieros globales. Desde fines de la Segunda Guerra Mundial, las operaciones financieras internacionales han crecido de tres a cuatro veces más rápido que las inversiones en activos reales y la producción mundiales. El incremento ha sido particularmente intenso a partir de la década de 1960.

Considerando sólo un componente de las finanzas globales, los préstamos bancarios internacionales netos, se observa lo siguiente: por cada 100 dólares de inversión en activos fijos en el mundo los préstamos alcanzaban a 6.2 dólares en 1964 y a más de 130 a principios de la década de 1990. Comparando con el comercio internacional, las relaciones son de 7.5 y 105 en aquellos años respectivamente.

Las corrientes financieras consisten principalmente en operaciones de capitales de corto plazo desvinculados de la actividad real de producción, comercio e inversión. La variedad de instrumentos financieros se ha sofisticado y multiplicado de manera vertiginosa. El objetivo dominante de la mayor parte de las transacciones financieras internacionales es realizar ganancias especulativas. Se estima que el 95 por ciento de las operaciones de los mercados cambiarios, que ascienden diariamente a alrededor de 1.3 billones de dólares, consiste en movimientos de fondos que arbitran tasas de interés, tipos de cambio y expectativas de los mercados bursátiles.

La masa de recursos de que disponen los mercados financieros excede varias veces el valor de las reservas internacionales de las autoridades monetarias de los países. Los administradores de los mayores fondos de pensión y de inversión controlan recursos más importantes que los de la mayor parte de los bancos centrales.

Los mercados financieros, por su parte, son protagonistas decisivos del proceso de globalización. Quienes operan en el comercio internacional y conducen las corporaciones transnacionales, tienen una limitada libertad de acción para producir cambios inmediatos en la distribución internacional de recursos. En cambio, los

operadores financieros cuentan con una libertad absoluta para el desplazamiento de fondos y montar, en horas, ataques especulativos contra cualquier moneda, con la probable excepción del dólar, el yen y el euro.

Las transacciones económicas y financieras internacionales se fueron liberalizando desde fines de la Segunda Guerra Mundial. En el terreno comercial, la reducción de aranceles se concentró en los productos manufactureros, principalmente aquellos con mayor contenido tecnológico y crecimiento. Entre 1950 y 1990, el arancel promedio para las importaciones de manufacturas se redujo del 14 al 4.8 por ciento en los Estados Unidos, del 26 al 5.9 por ciento en Alemania y en Japón, desde niveles altísimos e indeterminados, al 5.3 por ciento.

El Marco Regulatorio experimentó también nuevos cambios como resultado de las negociaciones de la Ronda Uruguay del GATT, que culminó con la formación de la Organización Mundial de Comercio. En este ámbito, por primera vez en la historia, se adoptaron normas comunes y más liberales para el tratamiento de las inversiones privadas directas y los servicios.

La tecnología informática facilitó la comunicación de los mercados financieros, pero el elemento decisivo de su crecimiento fue la desregulación que ha sido generalizada y prácticamente total para las transacciones en cuenta corriente como, así también, en las de capital.

Este proceso coexistió con la transformación del sistema monetario internacional desde el régimen de paridades fijas a otro de tasas de cambio fluctuantes. El cambio fue provocado por los desequilibrios del balance de pagos de los Estados Unidos y la decisión de este país, en 1971, de abandonar la convertibilidad del dólar en oro.

Sin embargo, ninguna de las turbulencias provocadas desde entonces por el cambio de las paridades de las principales monedas y la volatilidad de los mercados, detuvo el vertiginoso crecimiento de las corrientes financieras internacionales. En los países en desarrollo, el Fondo Monetario Internacional ha sido instrumental en la promoción de la desregulación financiera.<sup>3</sup>

Podemos resumir que las tendencias en el comercio internacional, las inversiones de las corporaciones transnacionales, las corrientes financieras y los marcos regulatorios, coexisten con profundas transformaciones estructurales del orden global que han ido cambiando el entorno de las empresas que participan en el mercado y en consecuencia les exigen mayor competitividad.

### **1.1.1 Requerimientos de competitividad en una economía global**

Con la finalidad de tener una referencia sobre las características que predominan en el mercado global podemos mencionar que antes de la Segunda Guerra Mundial, 2/3 del comercio internacional consistía en productos primarios y 1/3 en manufacturas, sin embargo en las últimas décadas la situación se ha invertido

---

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 15-18

debido al desarrollo de la tecnología ya que actualmente, 2/3 del comercio mundial consisten en manufacturas, con una participación creciente de las de mayor contenido tecnológico, como los bienes de capital y productos electrónicos. Por lo tanto, en el terreno comercial, la globalización se refiere esencialmente a la producción y comercio mundial de manufacturas.

El orden global está compuesto, en primer lugar, por los países avanzados. Cerca del 70% del comercio mundial se realiza entre los Estados Unidos, Europa y Japón. El mismo origen tiene el 85% de las inversiones privadas directas de las corporaciones internacionales, de las cuales, el 75% se radica dentro del mismo bloque de países desarrollados.

En éste, se han registrado fuertes cambios en el peso relativo de los países que lo componen. En 1950, los Estados Unidos representaban el 60% del producto total del conjunto de las naciones industriales. Actualmente su participación declinó al 75%.

Además, en el orden global, están apareciendo nuevos protagonistas. Son los países asiáticos de más rápido desarrollo: China, Corea, Taiwán y otras economías emergentes de la región, quienes están aumentando su participación en las transacciones internacionales sobre la base del intenso crecimiento de las respectivas economías nacionales. En los últimos treinta años, la participación de Asia (incluyendo Japón) en el comercio mundial aumentó del 10% a cerca del 30%. En la actualidad el 85% de las exportaciones de origen asiático está compuesto por manufacturas. Esta evolución es el resultado del aumento de la competitividad internacional promovida por el desarrollo dentro de esa región, donde además de ser competitivos por sus grandes volúmenes de producción y manufacturas y sus bajos costos, cada vez muestran cierto aumento de calidad que los muestra competitivos.

En cambio, América Latina ha perdido progresivamente posiciones en el mercado mundial. La participación de las exportaciones de la región en las mundiales cayó de más del 10% en 1950 a menos del 5% en la actualidad. África, particularmente los países subsaharianos, con la excepción del África del Sur, es la otra gran región estancada y de participación declinante en el mercado mundial. Respecto de Rusia y los países integrantes del disuelto bloque de economías centralmente planificadas de Europa oriental, su participación sigue siendo marginal e inferior al 10% del comercio mundial.

Por otro lado tenemos los hechos dominantes de la globalización del orden mundial contemporáneo, a partir de los cuales se ha construido una ficción de la realidad, sus contenidos centrales son los siguientes:

En primer lugar tenemos la revolución tecnológica, los extraordinarios avances tecnológicos, particularmente los fundados en la microelectrónica y la navegación espacial, han puesto en marcha fuerzas que escapan del control de los actores sociales y de los estados. Viviríamos, así, en una aldea global unificada por la revolución informática y el dominio del espacio, un ejemplo claro de ésta revolución tecnológica es el Internet.

En segundo lugar tenemos el comando de recursos. Actualmente, la mayor parte de los recursos de la economía mundial están bajo el comando de actores transnacionales: las mega corporaciones y los mercados financieros globalizados. Las transacciones económicas no se realizarían predominantemente en los espacios nacionales sino en el mercado global.

En consecuencia, la capacidad de resolver sobre la asignación de recursos, la acumulación de capital, el cambio técnico y la distribución del ingreso radicaría, actualmente, en centros de poder transnacional. Las decisiones se adoptan, entonces, fuera de los espacios nacionales. Son los mercados globales los que dispondrían, cada día, cual es la suerte de cada país integrante del orden mundial. Las fronteras han sido borradas por la revolución tecnológica y los Estados son imponentes para influir en las cuestiones cruciales. Un ejemplo de lo anterior son las grandes fábricas de las empresas transnacionales que buscan países con bajo costo de capital para sus inversiones y mano de obra barata.

En cuarto lugar tenemos las condiciones de la competencia. Debido a que en el mercado global compiten firmas no países, la capacidad de las empresas de sobrevivir y de crecer en el mundo sin fronteras depende de su aptitud competitiva fundada en su propia capacidad de organización de recursos, cambio técnico, acumulación y de acceso a las oportunidades que ofrece el sistema global. La firma está inserta en un escenario planetario y es allí donde las empresas libran una batalla de vida o muerte por el dominio de los mercados y los recursos. La globalización ha impuesto inexorablemente un darwinismo económico en el cual sobrevive el más apto para adecuarse a las exigencias del *hábitat* planetario. Desarraigado de su contexto nacional, la empresa navega con sus medios en el escenario mundial.

## **1.2 Qué ha pasado en el mundo y por que la estrategia es importante**

La globalización es un proceso de integración mundial que está ocurriendo en los sectores de comunicaciones, economía, finanzas y en los negocios. Por su amplitud y velocidad, ese fenómeno está afectando profundamente individuos, empresas y naciones, ya que altera los fundamentos sobre los cuales se organizó la economía mundial en los últimos 50 años.

La caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, la velocidad de las comunicaciones, los cambios tecnológicos y el flujo de capitales internacionales son las principales fuerzas que están moldeando un nuevo orden económico mundial generando mega tendencias como la telemática, las finanzas y la economía.

La tecnología de las comunicaciones vía satélite (telemática) coloca a disposición informaciones en tiempo real prácticamente en cualquier lugar del mundo, nuevas tecnologías, como el Internet, la telefonía celular, la videoconferencia, etc., posibilitan el intercambio de informaciones con rapidez y precisión a costos relativamente bajos. El impacto de los adelantos tecnológicos en las

comunicaciones ha transformado la gestión de los negocios internacionales al permitir la transmisión y el procesamiento de las informaciones a velocidades sin precedentes, disminuyendo el tiempo de maduración de las negociaciones, ampliando las posibilidades de planificación, coordinación y control de las operaciones internacionales y agilizando la toma de decisiones.

El sector financiero, por su parte, es el segmento que alcanzó el mayor nivel de integración mundial. Los capitales internacionales fluyen con velocidad entre países y mercados, con el fin de procurar alternativas para aplicaciones especulativas o inversiones, tomando las economías nacionales vulnerables a los movimientos financieros internacionales. La crisis financiera mexicana, a fines de 1994, provocada por la evasión de capitales internacionales, provocó la desvalorización del peso y una fuerte recesión económica. Sus efectos negativos se extendieron hacia otros países latinoamericanos, que fueron afectados por la desconfianza del sistema financiero internacional en sus programas de ajustes económicos.

Las dos principales megatendencias económicas son la formación de bloques económicos regionales y la caída de las barreras aduaneras, que se ha verificado en la mayoría de los países. La conjunción de esas dos tendencias transformó radicalmente el ámbito económico de países y regiones económicas. La consecuencia más visible fue el aumento del comercio internacional de productos, el sector de mayor crecimiento mundial en la última década, que, según la Organización Mundial de Comercio (OMC) alcanzó en 1995 el valor de US \$ 4,875 billones.

A partir de la década de 1970, el aumento en la participación del comercio internacional fue una de las principales estrategias adoptadas por los países de extremo oriente para palanquear su crecimiento económico. Inicialmente Japón, después los “Tigres Asiáticos”, como Corea del Sur, Taiwán y Singapur, entre otros, ajustaron sus economías para aprovechar las oportunidades de la creciente integración económica mundial. Más recientemente el BRIC, China también promovió cambios estructurales en su economía y comenzó a competir de manera agresiva en el mercado internacional: en 1995, exportó US \$148,8 mil millones; en el 2000 logró formar parte de la OMC y actualmente podemos mencionar que es una de las principales economías emergentes y que no solo cuenta con precios competitivos sino con una mejor calidad de los productos que manufactura.<sup>4</sup>

Es así como la globalización de la producción ha aumentado a medida que las empresas aprovechan las menores barreras al comercio más allá de las fronteras y la inversión para dispersar partes importantes de su proceso de producción alrededor del mundo. Al hacerlo pueden aprovechar las diferencias nacionales en el costo y en la calidad de los factores de producción tales como mano de obra, energía, tierra y capital, los cuales les permiten reducir sus estructuras de costos y alentar las utilidades. Por ejemplo, el avión comercial de propulsión a chorro, el 777 de la *Boeing Company*, utiliza 132,500 partes de ingeniería que producen en todo el

---

<sup>4</sup> Eduardo Bassi, *Globalización de negocios, construyendo estrategias competitivas*, (de la obra publicada en portugués *Globalização de negócios, construído estratégias competitivas*), 1ª Reimpresión en español, Editorial Limusa, México DF, 1999, p. 27.



mundo 545 proveedores; ocho proveedores japoneses fabrican partes del fuselaje, puertas y alas; un proveedor en Singapur fabrica las puertas para el equipo de aterrizaje de nariz, tres proveedores italianos elaboran los alerones y así sucesivamente. Parte de las razones de Boeing para contratar proveedores externos de tanta producción en países extranjeros es que éstos son los mejores del mundo en el desempeño de su actividad particular. Por lo tanto el resultado de contar con proveedores extranjeros que construyan partes específicas es tener un mejor producto final.

En cuanto a la globalización de los mercados, se ha sostenido que el sistema económico mundial se está moviendo de uno en que los estados son entidades diferentes, aisladas unas de otras por barreras comerciales y barreras de distancia, y la cultura, hacia un sistema en que los mercados nacionales se fusionan en un enorme mercado global. Cada vez más los clientes de todo el mundo exigen y utilizan las mismas ofertas básicas de productos. En consecuencia, en muchas industrias, ya no es significativo hablar del mercado alemán, el mercado estadounidense o el mercado japonés; solamente existe el mercado global.

La tendencia hacia la globalización de la producción y de los mercados tiene diversas implicaciones importantes para la competencia dentro de una industria.

En primer lugar los límites de la industria no terminan en las fronteras nacionales; como muchas empresas se están volviendo globales en cuanto a su perspectiva, los competidores actuales y potenciales existen no solamente en el mercado doméstico de la empresa, sino también en otros mercados nacionales. Los gerentes que solamente analizan su mercado nacional pueden no estar preparados cuando ingresen competidores extranjeros eficientes. La globalización de los mercados y de la producción implica que las empresas de todo el mundo observan como sus mercados se encuentran bajo el ataque de competidores extranjeros.

En segundo lugar el desplazamiento de los mercados nacionales a los globales durante los últimos veinte años ha identificado la rivalidad competitiva en todas las industrias. Los mercados nacionales que una vez fueron oligopolios consolidados, dominados por tres o cuatro empresas y sujetos a relativamente poca competencia extranjera, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas, donde un gran número de compañías se combaten unas a otras para ganar participación de mercado en país tras país. Esta rivalidad ha forzado a la baja las tasas de utilidad y le han dificultado a las empresas la maximización de su eficiencia, calidad, respuesta al cliente y capacidad de innovar. La reestructuración y el redimensionamiento (*downsizing*) de los que han sido objeto las empresas son una respuesta a la mayor intensidad de la competencia global. Muchas siguen siendo oligopolios consolidados, excepto que ahora son oligopolios consolidados a nivel global.

En tercer lugar, a medida que se ha incrementado la intensidad de la competencia, lo mismo ha sucedido con la tasa de innovación. Las empresas se esfuerzan por obtener una ventaja sobre sus competidoras al ser las primeras en ofrecer nuevos productos, procesos y maneras de hacer negocios. El resultado ha sido la

compresión de los ciclos de vida de los productos y que se haya vuelto vital para las compañías permanecer en la vanguardia tecnológica.

Finalmente si bien la globalización ha aumentado tanto la amenaza de la entrada y la intensidad de la rivalidad entre muchos mercados nacionales anteriormente protegidos, también ha creado enormes oportunidades para empresas que se basan en esos mercados. La declinación constante en las barreras al comercio y a la inversión entre países ha abierto muchos mercados antes protegidos a empresas con sedes fuera de ellos. Así, por ejemplo, en los últimos años empresas de Europa Oriental, de Japón y de Estados Unidos han acelerado sus inversiones en las naciones de América Latina y del sudeste de Asia a medida que intentan aprovechar las oportunidades de crecimiento en esas áreas.

Lo anterior se refiere a que a pesar de la globalización de la producción y de los mercados, muchas de las empresas de mayor éxito en determinadas industrias se encuentran concentradas todavía en un pequeño número de países. Por ejemplo, muchas de las empresas de computación y biotecnología más exitosas del mundo tienen su sede en Estados Unidos, muchas de las compañías fabricantes de productos electrónicos para los consumos más exitosos del mundo tienen su base en Japón, y muchas de las compañías químicas y de ingeniería de mayor éxito global tienen sus oficinas matrices en Alemania. Esto sugiere que el Estado-nación dentro del cual se basa una compañía puede tener una influencia importante en la posición competitiva de esa compañía en el mercado global.

Las empresas tienen que entender cómo los factores nacionales pueden afectar la ventaja competitiva, puesto que podrán identificar de donde provendrán sus competidores más importantes y donde tendrán que localizar determinadas actividades productivas. De esta forma, al buscar aprovechar la experiencia estadounidense en biotecnología, muchas empresas extranjeras han establecido instalaciones para investigación en San Diego, Boston y Seattle, donde tienden a concentrarse las empresas de biotecnología. De la misma manera en un intento de aprovechar el éxito japonés en la electrónica de consumo, muchas compañías estadounidenses de esa industria han colocado instalaciones para investigación y producción en Japón, a menudo con socios japoneses.

En un estudio sobre las ventajas competitivas nacionales, Michael Porter identificó cuatro atributos de un ambiente nacional o específico de un país que tienen un impacto importante en la competitividad global de empresas que se localizan dentro de esa nación:

1. Dotación de factores: La postura de una nación respecto a factores de producción tales como mano de obra calificada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.
2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda nacional del producto o servicio de la industria.
3. Industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia en un país, de industrias proveedoras y relacionadas que son competidoras a nivel internacional.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: las condiciones en la nación que gobierna la manera en que se crean, organizan y administran las empresas y la naturaleza de la rivalidad nacional.

Porter sostiene que es más probable que las empresas tengan éxito en industrias o en grupos estratégicos en los que los cuatro atributos son favorables, también afirma que los atributos del rombo forman un sistema que se refuerza mutuamente, en el cual el efecto de un atributo depende del estado de los demás factores.<sup>5</sup>

### 1.3 Las empresas en el entorno de una economía global

Bajo el punto de vista de las empresas, la integración de la economía mundial es la tendencia de mayor impacto, ya que la caída de las barreras aduaneras permite que un número mayor de competidores internacionales comience a exportar sus productos con menores precios y mejor calidad, alterando, en pocos años, la estructura de los mercados nacionales.

Sometidas a la competencia internacional, las empresas locales procuran soluciones para mejorar su competitividad que, dependiendo del sector en que actúen, no son suficientes para asegurar su supervivencia en una economía globalizada. Para los dirigentes de empresas, resulta crucial comprender las tendencias mundiales que afectan sus negocios y encontrar soluciones para los nuevos desafíos surgidos con la integración de la economía mundial.

Como se mencionaba anteriormente debido a que en el mercado global compiten firmas no países, la capacidad de las empresas de sobrevivir y de crecer en el mundo sin fronteras depende de su aptitud competitiva fundada en su propia capacidad de organización de recursos, cambio técnico, acumulación y de acceso a las oportunidades que ofrece el sistema global.

Con el aumento de la competencia internacional por los mercados, gradualmente se instala un movimiento de “desmontaje” de las grandes empresas. Entre las técnicas utilizadas para ese objetivo, la herramienta más conocida es la reingeniería (*just in time, downsizing*, normas ISO, normas de calidad total, etc.), técnicas de gestión que pretenden la racionalización y la simplificación de los procesos internos, la reducción de stocks y la mejora en la calidad. Su adopción ocurrió en un gran número de empresas, en la tentativa de reducir costos y aumentar la productividad, y en muchas de ellas, gracias a su aplicación adecuada, realmente se registraron mejoras de eficiencia, mediante la reducción de niveles jerárquicos y de funciones, disminución de los costos financieros, reducciones de defectos en los productos, aumentos de productividad y reducciones en los costos operativos.

Sin embargo, todas estas gestiones y técnicas dedicadas a mejorar la eficiencia y la productividad internas de las empresas no se están ocupando del factor fundamental que es la globalización de la economía, hoy no basta ser eficiente

---

<sup>5</sup> Charles Hill y Jones Gareth, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, 6ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 2005, p. 71.

internamente; es necesario que la empresa sea competitiva globalmente para sobrevivir en una economía mundial cada vez más integrada y competitiva.

La globalización de las economías y la aceleración del entorno económico obligan a las organizaciones a redefinir continuamente sus líneas de actuación.

A la hora de fijar los objetivos empresariales y las estrategias para alcanzarlos, es necesario tomar conciencia de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de la actividad económica y, sobre todo, en que dirección están orientados y las consecuencias que este proceso tiene para la práctica empresarial.

Figura 1.1 Internacionalización de la economía y sus consecuencias para la empresa



Fuente: Eduardo Soto y Simon Dolan, *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Editorial Thomson, México DF, 2003, p. 4.

La empresa desarrolla sus operaciones dentro de un sistema económico que condiciona sus pautas generales de actuación. La actividad económica está

asistiendo en los últimos años a un fenómeno de globalización progresivo que afecta al ente no competitivo de la mayoría de las organizaciones. Las empresas deben, por lo tanto, adecuarse a esta tendencia para poder alcanzar los objetivos que buscan.

La conjunción de diversos factores (Fig. 1.1) promueve actualmente la globalización de la actividad económica y acelera la evolución de un entorno ya de por sí cambiante. De todo ello se derivan dos consecuencias importantes para la empresa. En primer lugar, la necesidad de adaptarse al entorno empresarial, a fin de aprovechar la evolución favorable del comercio internacional y de la circulación de capitales y, al mismo tiempo, prepararse para hacer frente a la presión creciente que ejercen los competidores.

En segundo lugar, la obligación para las empresas de mejorar continuamente su competitividad, buscando ventajas en costos, productos y servicios en donde no se encuentren, aplicando así una de las estrategias empresariales más comúnmente aplicadas en las empresas exitosas: la diferenciación.

No obstante, para que estas recomendaciones genéricas sean útiles, deben adecuarse a las condiciones particulares de cada organización, dentro de las cuales tienen singular importancia en su situación económica y social concreta, el sector en el que desarrollan su actividad y, sobre todo, en su dimensión empresarial.

Los requerimientos de competitividad de las empresas dentro de la economía global se reflejan en las necesidades de las mismas para incursionar exitosamente en los mercados globales.

Cuando una empresa decide aprovechar las oportunidades del mercado internacional a través de exportaciones, la dirección del negocio debe dar fuerte apoyo a la actividad para que pueda ser adquirido el conocimiento internacional básico, factor clave para cualquier estrategia de expansión y de integración de actividades internacionales.

Aunque su facturación y resultados económicos normalmente no sean relevantes comparados a la operación doméstica, dado que del precio de venta de exportación, deben ser deducidos costos relacionados a embalajes especiales, *pallets*, *containers*, transporte nacional e internacional, además de tasas e impuestos del país importador, la exportación necesita ser enfocada de forma estratégica. De esta manera, es posible crear las condiciones esenciales para su desarrollo, lo que exige tomar en cuenta diversas políticas y estrategias empresariales:

- Desarrollar una cultura exportadora: una filosofía de trabajo ajustada a la atención de los mercados de exportación, permitiendo que las áreas de producción, técnica y de marketing atiendan a las demandas específicas de la actividad de exportación.
- Establecer una óptima logística de exportación: una política de embarques que atienda satisfactoriamente a los mercados externos, manteniendo el flujo regular de abastecimiento internacional en relación a los plazos y cantidades. Esta política posibilita la formación de mayores stocks de productos para

entender a la logística de exportación, dependiente de embarques marítimos, que normalmente son irregulares y demandan mayores lotes para que sean económicos y rentables.

- Desarrollar un buen conocimiento del mercado meta: una gestión comercial de exportación especializada, por el hecho de que el comercio internacional presenta características distintas a la de la comercialización doméstica. Este aspecto es importante para que el proceso sea cíclico, debido a que además de los aspectos comerciales y operativos específicos, los negocios internacionales se basan en relaciones personales de confianza y credibilidad.
- La formación del precio de exportación debe utilizar criterios específicos, por que algunos costos son diferentes a los incidentes en la operación doméstica y es común que haya incentivos impositivos y tributarios oficiales exclusivos para la exportación.
- El criterio de distribución de los gastos variables y fijos en la formación del precio de exportación. Mientras la actividad de exportación no alcanza volúmenes expresivos, es recomendable considerar sólo los costos variables y los costos directamente asociados a la actividad, tales como gastos comerciales, embalajes especiales, viajes, etc. Este criterio permite una mayor competitividad internacional sin pérdidas para la rentabilidad del negocio.
- Generalmente, el margen de lucro bruto de una exportación es inferior al del mercado interno, cabiendo a la dirección del negocio determinar el nivel mínimo de rentabilidad aceptable de una exportación.
- Por las características que la diferencian del mercado doméstico, la actividad de exportación debe tener resultados económicos y de mercados calculados con criterios diferentes de los utilizados para evaluar las operaciones domésticas.<sup>6</sup>

Las mismas empresas tienden a establecer estrategias, dentro de las cuales se encuentran las de diversificación ya sea vertical u horizontal, y tienen como objetivo reducir riesgos de pérdida de rentabilidad, ya sea por la presencia en diversos mercados, o por el control de la cadena productiva.

El aumento de la competencia internacional por los mercados, impuso nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico y mercadológico a las empresas que pretenden alcanzar un nivel de competitividad global, la cual ya no depende de uno u otro modo de operar, sino pasa a depender de ambos: la capacidad de la empresa de adaptarse a las necesidades particulares de cada mercado y, simultáneamente, a la de captar economías de escala y sinergias en sus operaciones internacionales.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Eduardo Bassi, op cit., p. 136.

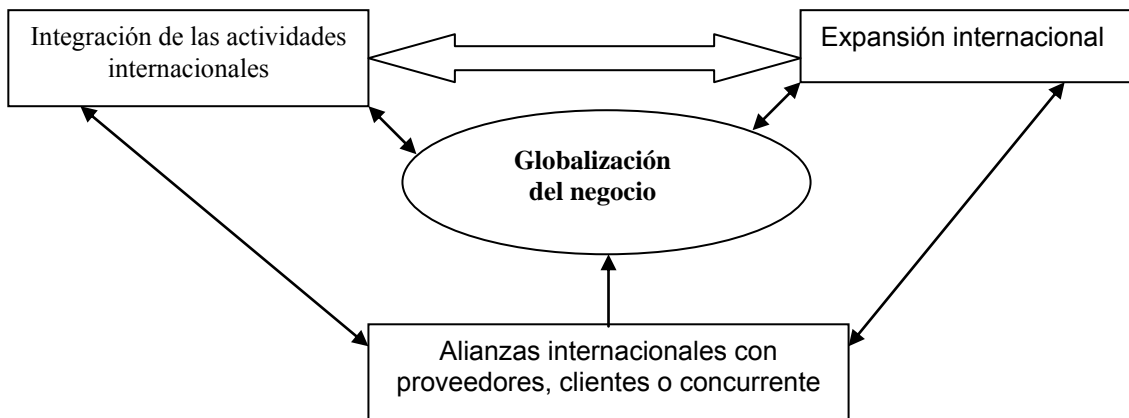
<sup>7</sup> Según Michael Porter, las estrategias dirigidas a la racionalización de procesos, mejoras en la eficiencia operativa y reducción de estructuras no generan ventajas competitivas de largo plazo. Pudiendo ser reproducidas por los competidores con relativa rapidez, ellas elevan el nivel de exigencia de productividad para todo el sector. Un ejemplo de esto vendría a ser la certificación ISO.

## 1.4 Tendencias en los negocios

Para aprovechar economías de escala y sinergias, las empresas multinacionales están adoptando estrategias de integración y expansión de sus actividades internacionales.

Según Eduardo Bassi, para generar competitividad global, una empresa puede recurrir a tres tipos básicos de estrategias, ya sea en forma aislada o combinándolos.

Figura 1.2 Alternativas estratégicas de globalización de un negocio.



Fuente: Eduardo Bassi, op cit.

*Integración de las actividades internacionales.* Este tipo de estrategia es aplicada de forma plena por multinacionales que actúan en diversos países ya que, a través de la integración de sus actividades internacionales, pueden alcanzar economías de escala y sinergias en producción, compras, marketing, finanzas e Investigación y Desarrollo. Empresas con actuación local pueden integrar sus actividades al comercio internacional, pero en menor grado, por la importación de materias primas, componentes y productos finales con menores costos y mejor calidad.

*Expansión internacional.* Ese tipo de estrategia puede ser empleada tanto por empresas locales como por multinacionales y tiene como objetivo ampliar la participación en los mercados internacionales a través de exportaciones, implantación de unidades o adquisiciones de empresas en el exterior. Dentro de estas estrategias tenemos: la exportación por intermediarios (*trading companies*, distribuidores internacionales, agentes y representantes), exportación por filial propia, y fabricación local (implantación de unidades productivas-*green field*, licencias internacionales-*franchising*, adquisiciones, asociaciones-*joint venture*).<sup>8</sup>

*Alianzas estratégicas internacionales.* Este otro tipo de estrategia procura desarrollar asociaciones formales o informales con proveedores de productos tecnológicamente diferenciados, con clientes globales y con competidores internacionales. Sus objetivos pueden ser: mejora de la eficiencia operativa,

<sup>8</sup> Ibídem, p. 134-145

actualización tecnológica, aumento de ventas en el mercado local a través de complementación de la línea de productos o expansión de las ventas internacionales.<sup>9</sup>

Para ser competitiva globalmente, la empresa precisa alcanzar un equilibrio dinámico entre uniformidad y diversidad. La armonización de esas tendencias se extiende desde la definición de las características de los productos hasta la configuración organizativa. Se trata de un desafío a ser solucionado para que las empresas multinacionales se capaciten para atender simultáneamente las demandas estratégicas de adaptabilidad y de economías de escala. Existen aspectos que se deben de tomar en cuenta, los cuales vendrían a ser fuerzas de diferenciación externas como: la cultura, las legislaciones nacionales, la infraestructura, los estándares y medidas.<sup>10</sup>

A manera de conclusión, es importante resaltar que el mercado global es el último nivel de expansión internacional de una empresa, que crea una sola estrategia mercadológica para un producto o servicio, abarcando todos los mercados en que actúa. Más que una estrategia global específica, el negocio define parámetros generales que orientan la actuación de sus sucursales internacionales en el mercado mundial.

### **1.5 La Administración como actividad fundamental en el desarrollo de negocios**

El proceso de la administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las organizaciones están aumentando de manera drástica. Para sobrevivir todas las organizaciones deben tener la sagacidad para identificar los cambios y adaptarse a ellos. El proceso de la planeación estratégica tiene como objetivo permitir que las organizaciones se adapten eficazmente al cambio en el largo plazo.

En el entorno empresarial de hoy más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman la competencia.

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el mapa político las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo que muestra

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p. 48-50

<sup>10</sup> La importancia del proceso de globalización de los negocios puede ser evaluada por el informe de 1995 de la OMC, que indica que las transacciones internacionales entre empresas multinacionales alcanzarán US\$2 billones, correspondiendo a 41% del valor total de las transacciones internacionales de productos.



el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, hace mucho que las fronteras dejaron de existir; el rápido flujo de la información ha borrado las fronteras nacionales.

Es así como el objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, éste término se define como lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen o tiene algo que sus rivales desean eso representa una ventaja competitiva, alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

En consecuencia de lo anterior, una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo por que las empresas rivales imitan o socavan esa misma ventaja, así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado, la empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:

1. La adecuación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.
2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de esos factores.

Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

La única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros y permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco.

A muchos responsables de negocios la planeación estratégica se les hace pesada y difícil, nadie dijo que fuera sencillo, primero hay que ubicar la misión, la visión y el objetivo principal de la empresa, posteriormente hay que considerar a la planeación como una inversión inicial para el éxito que ayuda a la empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo conjunto y que tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos, debe estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible, permite a la compañía conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. Asimismo le permite identificar con precisión a las personas necesarias para alcanzar los objetivos deseados, así como el momento, el lugar, las causas y la forma para lograrlos. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.

La planeación es la piedra angular de una formulación de estrategia eficaz, pero a pesar de que se le considera el fundamento de la administración, generalmente es la tarea que los administradores de negocio descuidan más; la planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de estrategia, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de una buena planeación y lo más importante de ésta es que sea correctamente comunicada y permeada a todos los niveles de la organización.

El proceso de planeación debe incluir a los gerentes y empleados de toda la organización, el horizonte de tiempo de planeación va de dos a cinco años para la alta dirección a menos de seis meses para los gerentes de bajo nivel, el punto principal es que todos los gerentes llevan a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitarles la comprensión y el compromiso.

Tabla 1.1 Funciones básicas de la administración

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPAS DEL PROCESO MÁS IMPORTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
<b>Planeación</b>	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.	<b>Formulación de la estrategia</b>
<b>Organización</b>	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.	<b>Implementación de la estrategia</b>
<b>Dirección</b>	La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.	<b>Implementación de la estrategia</b>
<b>Integración de personal</b>	Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.	<b>Implementación de la estrategia</b>
<b>Control</b>	El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	<b>Evaluación de la estrategia</b>

Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 132.

La planeación tiene un efecto positivo en el desempeño de una organización y de un individuo ya que permite a una organización identificar y aprovechar las oportunidades externas así como minimizar el efecto de las amenazas, asimismo tiene que ver con desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir.

Una organización puede desarrollar sinergia a través de la planeación, la sinergia existe cuando todos trabajan juntos como un equipo que sabe lo que quiere lograr, al establecer y comunicar los objetivos claros, los empleados y los gerentes están en condiciones de trabajar juntos hacia los resultados deseados. El proceso de la administración estratégica en sí está orientado a crear sinergia en una organización y puede concebirse como un proceso de planeación formal que permite a una organización buscar estrategias proactivas en lugar de reactivas.

En el próximo capítulo se hablará de la importancia de la planeación estratégica, principal función de aquellos individuos encargados de un negocio internacional, se profundizará en el entorno: el ambiente externo e interno, las principales fuentes de información que sirven de apoyo en ésta actividad, así como las variantes ambientales clave.

## CAPÍTULO 2

### LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.<sup>1</sup>

La Planificación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de una organización y la formulación de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas en función de su misión y visión, así como del entorno tanto interno como externo en el cual se desenvuelve, considerando sus recursos disponibles y accesibles.

Es el proceso mediante el cual una organización clasifica sus objetivos y sus acciones en el tiempo mediante un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

La planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, integrando una visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo. Para eso es importante destacar la importancia de las estrategias y políticas las cuales guardan una estrecha relación entre sí, ambas orientan, dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas de la administración, estos contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orientan las decisiones operativas. Por lo tanto, el principio de la estructura de estrategias y políticas es que cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

La estrategia especifica dirección, el plan estratégico especifica la secuencia y el tiempo o velocidad de aplicación de las actividades o pasos que modificarán las relaciones competitivas de la empresa con su medio ambiente.

---

<sup>1</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default11.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default11.asp)

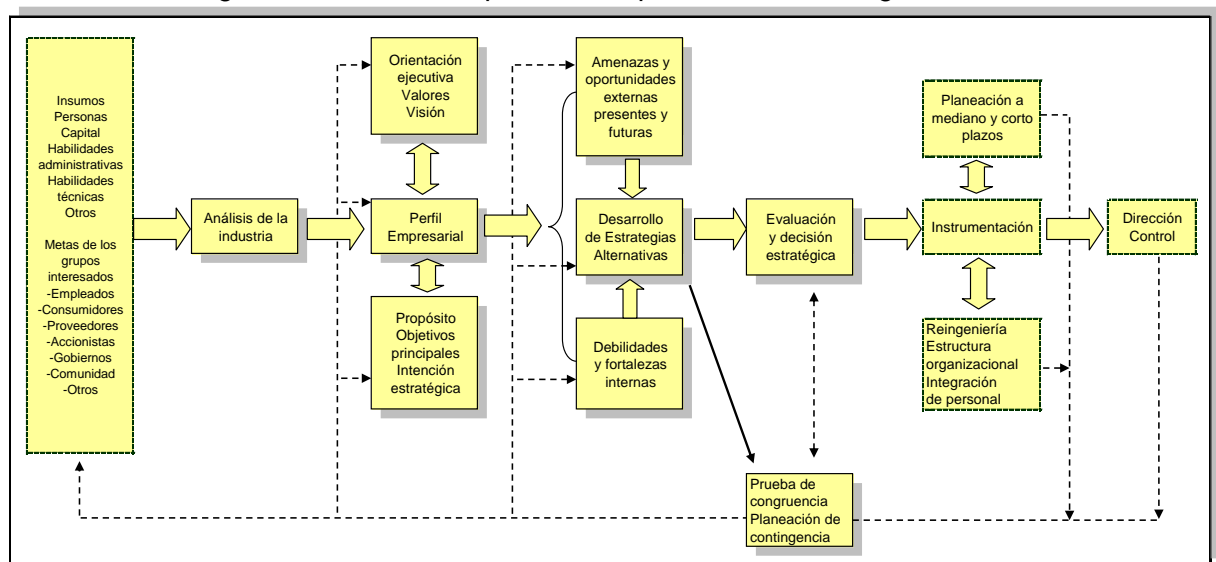
Para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de los componentes más elementales de las operaciones, las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias, éstas deben apoyarse en tácticas efectivas.<sup>2</sup>

## 2.1 Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica cuenta con cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Figura 2.1 Modelo del proceso de planeación estratégica



Fuente: Harold Koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 1998, p. 165.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

## 2.2 Principios básicos de la planeación

<sup>2</sup> Harold koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 1998, p. 164.

Harold Koontz resume el propósito y la naturaleza de la planeación en los 10 principios que se enlistan a continuación:

1. Principio de contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. Principio de objetivos. Para que los objetivos tengan significado para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.
3. Principio de Primacía de la planeación. La planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.
4. Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones al propósito y objetivos en comparación con los costos requeridos para formularlo y operarlo y con las consecuencias no buscadas.

Dos principios básicos referidos a la estructura de los planes aluden al entrelazamiento de éstos, la elaboración de planes de apoyo para los planes principales y la comprobación de que los planes de un departamento armonizan con los de otro.

5. Principio de premisas de planeación. Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de planeación y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de premisas de planeación congruentes, tanto más coordinada será la planeación de una empresa.
6. Principio de la estructura de estrategias y políticas. Cuanto mejor se comprendan e instrumenten en la práctica estrategias y políticas, tanto más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

Cuatro principios del proceso de la planeación contribuyen al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

7. Principio de factor limitante. Entre más precisa sea en la selección de alternativas la identificación y resolución por parte de los individuos de los factores limitantes o decisivos para el cumplimiento de la meta deseada, podrán seleccionar más fácil y atinadamente la alternativa más favorable.
8. Principio de compromiso. La planeación lógica debe cubrir el período futuro necesario para prever lo mejor posible, mediante una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos implicados por una decisión tomada en el presente.
9. Principio de flexibilidad. Dotar de flexibilidad a los planes reduce el riesgo de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, a pesar de lo cual el costo de la flexibilidad debe ponderarse en relación con sus ventajas.
10. Principio de cambio de ruta. Entre mayor sea el compromiso de los individuos con un trayecto futuro por efecto de las decisiones de planeación, será más importante la revisión periódica de hechos y expectativas y la reelaboración de planes tanto como sea necesario para mantener el curso hacia la meta deseada.

Los tres últimos principios: el de compromiso el de flexibilidad y el de cambio de ruta tienen que ver con un método de contingencias para la planeación. Aunque pareciera lógico trazar planes a largo plazo a fin de mantener un crecimiento y ventaja sostenida, así como garantizar el cumplimiento de objetivos, con frecuencia

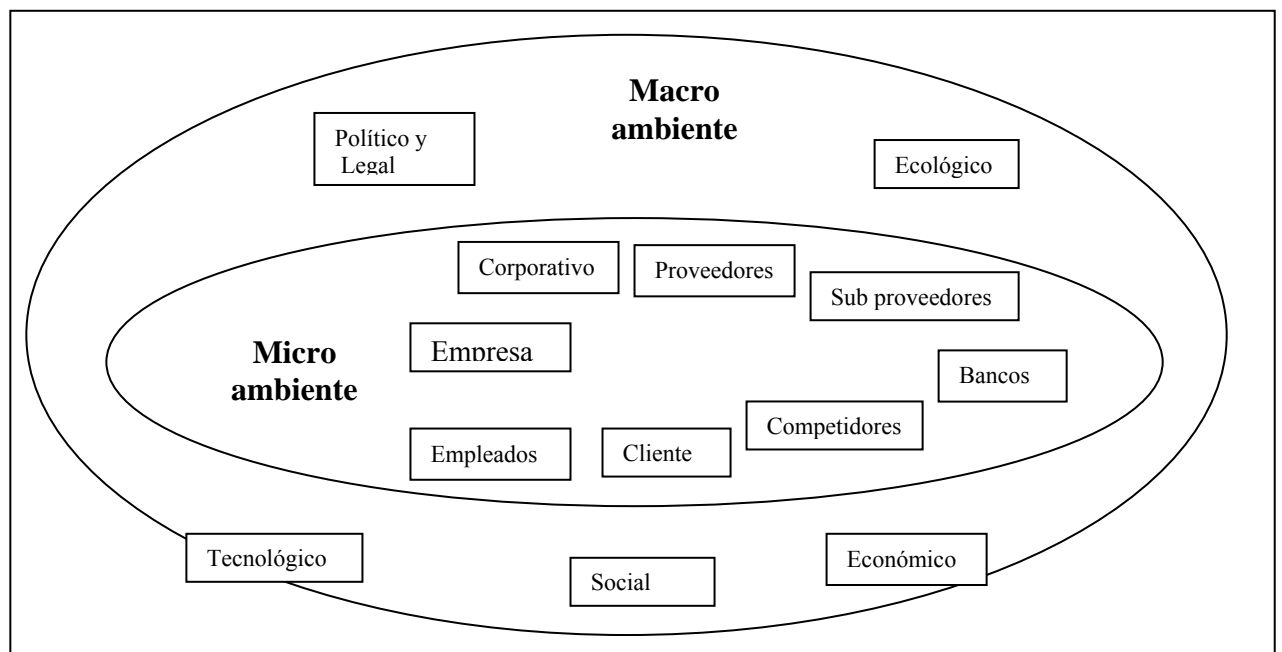
es imposible hacerlo y debe haber medidas de contingencia que nos permitan cambiar de estrategia, sin perder de vista el cumplimiento del objetivo principal.

El principio de flexibilidad, por su parte, se refiere a la inclusión en los planes de posibilidades de cambio. El principio de cambio de ruta implica la revisión de los planes o estrategias de forma periódica y demanda cambios en caso de ser necesarios. El no prever cierto grado de flexibilidad en los planes puede resultar difícil y costoso a la organización.<sup>3</sup>

## 2.3 El Entorno

Como se ha indicado en párrafos anteriores el entorno es un aspecto importante que considerar en la planeación estratégica, existen dos tipos de entornos o ambientes: el ambiente externo presente y futuro y el ambiente interno.

Figura 2.2 El Entorno



### 2.3.1 Ambiente externo presente y futuro

En el ambiente externo se consideran dos tipos situaciones: aquellas que se consideran oportunidades y aquellas que se consideran amenazas. Dentro de estos factores tenemos: los económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos, tecnológicos y últimamente están muy considerados los ecológicos. Sobre todo es importante resaltar como se contrarrestan estas amenazas o se aprovechan estas oportunidades en comparación con la competencia.

<sup>3</sup> Harold Koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, 11ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 1998, p. 219-220.

### 2.3.2 Ambiente Interno

De igual forma, el ambiente interno de la empresa se evalúa con base en sus recursos, sus procesos, sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia son los factores humanos y financieros, así como el prestigio y la imagen de la compañía, la estructura, el clima organizacional, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

El entorno se encarga de proveer la información necesaria tanto del ambiente interno como del externo para elaborar escenarios futuros a los cuales va enfocada la planeación estratégica.

Para elaborar los escenarios se recopila la información con los departamentos de mercadotecnia y ventas, quienes proporcionan información fundamental de los competidores y los clientes: los precios de mercado, la situación de nuestro porcentaje de participación en el mercado, asimismo se incluyen a los responsables del desarrollo de productos. Asimismo se puede recurrir a Internet o a revistas especializadas en sectores de mercado específicos.

### 2.3.3 Fuentes de Información

Es todo aquello que nos permite recopilar información importante que nos ayudará en nuestro proceso de planeación. Tenemos dos tipos de fuentes de información: las externas y las internas.

Las fuentes de información externas se consideran a todas aquellas ajenas a la empresa que no dependen de ella, sino de instituciones u organismos empresariales o gubernamentales, incluso instituciones privadas. Dentro de las fuentes de información externas se consideran: proveedores, clientes, documentos como revistas especializadas, reportes de estudios e investigaciones institucionales, la prensa en general, libros, reuniones profesionales, seminarios, congresos, el Diario Oficial de la Federación, publicaciones de cámaras y organismos como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), la Cámara Nacional de Comercio (Canaco); también se pueden considerar instituciones académicas, asociaciones, medios de comunicación como la TV, radio, Internet. y otros institutos como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), entre otros.

Como fuentes de información internas se consideran aquellos documentos que se generan dentro de nuestra empresa que nos ayudan a ver nuestra situación actual, nos referimos principalmente a los estados financieros como: el estado de resultados y el balance general, así como los distintos reportes anuales, estudios de mercado, también se pueden considerar fuentes de información interna a las estadísticas sobre el grado de capacitación de los empleados, los diversos reportes mensuales, informes, así como estadísticas.

### 2.3.4 Variables ambientales clave



Después de recopilar tanta información de nuestro entorno, mediante nuestras diversas fuentes de información tanto internas como externas, es importante darle un orden y priorizarla. Para comenzar hay que considerar que las fuentes de información externas nos darán a conocer nuestras oportunidades y amenazas y las fuentes de información interna por su parte nos darán a conocer nuestras fortalezas y debilidades.

A toda esta información es importante darle un orden y priorizarla de acuerdo al giro de la empresa, su sector y su tamaño; para lograr esto hay que considerar algunas variables clave que se mencionarán a continuación.

**Cuadro 2.1 Oportunidades y Amenazas**  
(Macroambiente o ambiente externo de la organización)

<b>OPORTUNIDADES</b>	Influencias en nuestro ambiente que pudieran significativamente beneficiar nuestra situación competitiva, si las aprovecháramos apropiadamente.
<b>AMENAZAS</b>	Influencias en el ambiente que pudieran materialmente dañar nuestra posición competitiva, si no tomamos acción para contrarrestarlas.
<b>Áreas que se deben de considerar</b>	Factores de la economía, el mercado, la industria, la competencia, la oferta de producto, el enfoque de ventas y de mercadotecnia, los recursos y organización de los proveedores de la empresa.
<b>PREGUNTAS CLAVE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los principales factores y tendencias ambientales que afectan nuestro negocio y posición en el mercado?</li> <li>2. ¿Qué oportunidades o amenazas para nuestra posición se presentan por el cambio ambiental?</li> <li>3. ¿Qué información será necesaria para confirmar las tendencias y auxiliarnos para determinar un curso de acción?</li> <li>4. ¿Cuáles son los impactos a corto (un año) y largo plazo (2-5 años) plazos de estas tendencias para el negocio?</li> <li>5. ¿Qué factores limitarán nuestra capacidad para responder ante estas oportunidades?</li> <li>6. ¿Qué tan seguros estamos de estas tendencias o factores?</li> </ol>

Fuente: Grupo de Desarrollo Competitivo S.A. de C.V., *Programa de Desarrollo del Pensamiento Estratégico*.

Dentro de las fuerzas económicas se ubican diversos indicadores como la inflación, la Política monetaria, las tasas de Interés, los movimientos en la Bolsa de Valores, el factor disponibilidad de crédito, la tendencia del Producto Interno Bruto (PIB) y la devaluación.

**Cuadro 2.2 Fuerzas y Debilidades**  
(Microambiente o ambiente interno de la organización)

<b>FUERZAS</b>	Aquellas prácticas comerciales, posiciones de mercado, personal, recursos, relaciones con proveedores, etc. que nos distinguen de nuestros competidores ante el cliente, las cuales son importantes para influenciar una decisión de compra.
<b>DEBILIDADES</b>	Aquellos aspectos de nuestra compañía que nos hacen vulnerables ante la competencia, pérdida de posición en el mercado y rentabilidad reducida.
<b>Áreas que se deben de considerar</b>	Organización de la empresa, orientación a procesos de negocios, habilidad para ventas y mercadotecnia, oferta de producto, cultura organizacional, relaciones con empleados, proveedores, bancos, clientes, conocimientos técnicos y de aplicación, sistemas de comunicación y de información.
<b>PREGUNTAS CLAVE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué posición ocupamos en la mente del consumidor final, proveedor, influencia de compra, competidores, empleados, otros grupos de interés?</li> <li>2. ¿Cuáles son los factores críticos que nos distinguen de nuestros competidores y en la mente de los clientes?</li> <li>3. ¿Cuáles son los elementos de nuestro "talón de Aquiles", en otras palabras: nuestra mayor debilidad?</li> <li>4. ¿Qué se puede hacer para aumentar nuestros puntos fuertes y minimizar nuestros puntos débiles?</li> </ol>

Fuente: Grupo de Desarrollo Competitivo S.A. de C.V., *Programa de Desarrollo del Pensamiento Estratégico*.

Como fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas ubicamos la estabilidad social, el nivel de preparación académica de la población, en nivel cultural de la población, así como estudios estadísticos que demuestren por ejemplo las ciudades más densamente pobladas y la ubicación geográfica de las fuentes de trabajo y de industrialización.

Mencionaremos como fuerzas tecnológicas a los cambios y avances tecnológicos, la tecnología disponible, la situación de la empresa frente al desarrollo tecnológico.

Finalmente como fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas podemos mencionar la influencia de la política en las cuestiones económicas o en el desarrollo empresarial, así como las disposiciones gubernamentales en el desarrollo empresarial.

De nuestro ambiente interno y externo, se enlistan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, una empresa no tendrá las mismas amenazas y oportunidades que otra, cada una tendrá sus particularidades, y en consecuencia

sus estrategias serán diferentes pues diferente será la manera de contrarrestarlas. En los cuadros 2.1 y 2.2 se muestran aquellos factores que nos ayudarán a obtener información de nuestro ambiente y las preguntas que se tienen que realizar para identificarlos.<sup>4</sup>

Los ambientes tanto internos como externos nos proveen una serie de información indispensable para la generación de escenarios presentes y futuros a los cuales irá enfocada la generación de estrategias y acciones específicas.

Después de haber recopilado la información clave respecto a nuestro ambiente es necesario establecer las estrategias y acciones específicas a través de metodologías que nos ayudarán a analizar la información. En el siguiente capítulo se expondrán una serie de herramientas para una planeación estratégica efectiva: se analizarán las distintas matrices de análisis ambiental y como éste análisis genera las estrategias necesarias para la persecución del propósito y objetivos de una empresa, asimismo se expondrán distintas técnicas para la elección de una estrategia eficaz.

---

<sup>4</sup> Estela García y María Lourdes Valencia, *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, 1ª Edición, Editorial Trillas, México DF, 2007, p. 66-67.

## CAPÍTULO 3

### HERRAMIENTAS PARA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EFECTIVA

Los estrategas jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.

Identificar y evaluar las estrategias debe implicar a gran parte de los gerentes y empleados que anteriormente elaboraron las declaraciones de visión y misión y que realizaron la auditoría externa e interna de la organización; en este proceso debe incluirse a los representantes de cada departamento y división de la empresa al igual que a aquellos que participaron en la formulación de estrategias anteriores. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

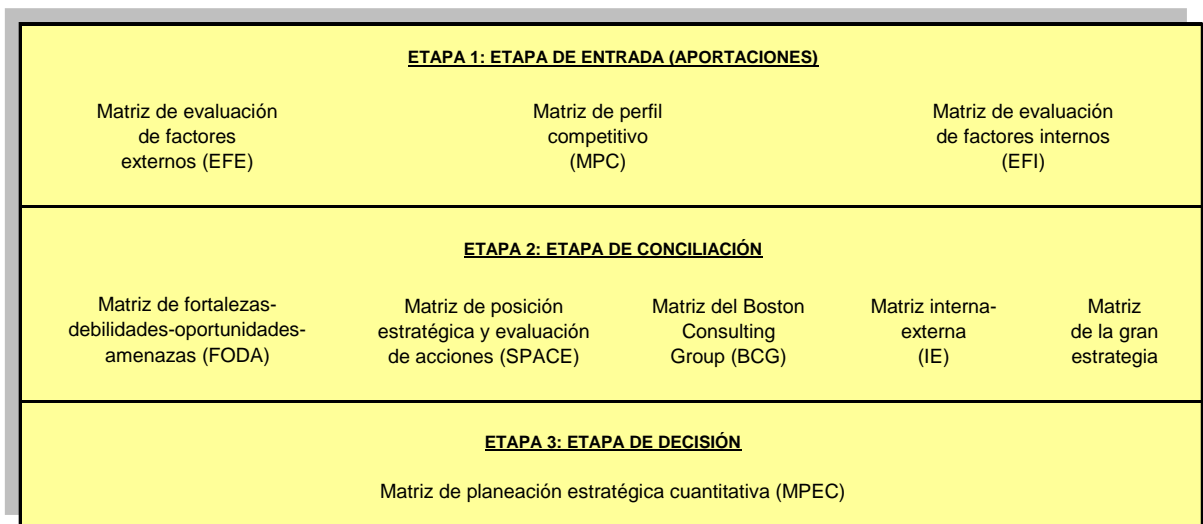
Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía, esta información junto con la misión de la empresa, ayudará a los participantes a cristalizar estrategias que podrían beneficiar más a la organización, en éste proceso intelectual debe alentarse la creatividad.

Se deben considerar y analizar las estrategias alternativas sugeridas por los participantes en una reunión o en una serie de reuniones, se debe de escribir una serie de estrategias propuestas, una vez que se han expresado y comprendido todas las estrategias posibles que sugieren los participantes, serán ellos mismos quienes clasifiquen según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala donde 1= no se debe implementar, 2= posiblemente se debe implementar, 3= es casi un hecho que se debe implementar y 4= definitivamente se debe implementar. Este proceso dará lugar a una lista de prioridades de las mejores estrategias que reflejen la sabiduría colectiva del grupo.

#### **3.1 Matrices de análisis ambiental y generación de estrategias**

Se pueden integrar las técnicas importantes de la formulación de estrategias en un esquema de tres etapas de toma de decisiones, como se muestra en el “Esquema analítico de formulación de estrategias”, las herramientas presentadas en este esquema son aplicables a organizaciones de todos los tamaños y tipos, y ayudarán a los estrategas a identificar, evaluar, y seleccionar las estrategias. Se eligió este esquema de matrices por considerarlo el más completo en la generación de estrategias, pues en primera instancia considera una etapa de aportaciones (recopilación de la información), posteriormente sigue una etapa de conciliación de la información y finalmente tenemos la etapa de decisión.

Figura 3.1 Esquema analítico de la formulación de estrategias



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 219.

La etapa de aportaciones se constituye de tres matrices de formulación de estrategias: la matriz EFE (evaluación de factores externos), la matriz EFI (evaluación de factores internos) y la matriz MPC (matriz del perfil competitivo). También considerada etapa de entrada, resume la información básica necesaria para la formular de estrategias.

La etapa de conciliación, se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos. Las técnicas de esta etapa incluyen: la matriz FODA (fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas), la matriz SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) de posición estratégica y evaluación de acciones, la matriz BCG (Boston Consulting Group), la matriz IE (interna-externa) y la matriz de la gran estrategia.

La etapa de decisión, implica una sola matriz: la MPEC (matriz de planeación estratégica cuantitativa). Una MPEC utiliza información de entrada de la etapa de aportaciones para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa de conciliación. Una MPEC revela que tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Una matriz es útil en la planeación estratégica debido a que ayuda a la detección de las relaciones entre las variables más importantes.

### 3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta herramienta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, por lo regular se recomienda que sean cinco mínimo y máximo 20.

Tabla 3.1 Ejemplo de la matriz EFE

Factores de éxito	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Tratado de Libre Comercio entre EE.UU. y Canadá está fomentando el crecimiento.	0.08	3	0.24
2. Los valores del capital son saludables	0.06	2	0.12
3. Ingreso disponible está creciendo 3% al año.	0.11	1	0.11
4. Consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
<b>Amenazas</b>			
1. Mercados japoneses están cerrados para muchos productos de EE. UU. N.A.	0.10	2	0.20
2. Comunidad Europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3. República de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4. Apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	0.13	2	0.26
5. Tasas de desempleo están subiendo.	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.64</b>

Fuente: Estela García y María Lourdes Valencia, *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, Editorial Trillas, México DF, 2007, p. 68.

La matriz EFE se constituye de 4 columnas:

1) Factor externo clave, 2) Ponderación, 3) Clasificación, 4) resultado ponderado.

Se desarrolla en 5 pasos:

1. Se elabora listado de los factores críticos determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Se asigna en la columna "ponderación" una calificación a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). La calificación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todas las calificaciones asignadas a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito: 4 (oportunidad importante), 3 (oportunidad menor), 2 (amenaza menor) y 1 (amenaza importante).

4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación en la columna 2 para obtener un valor ponderado.

5. Se suman los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el total del valor ponderado de la organización.

El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo es 1.0 considerando que la ponderación se realiza considerando un 100% y que la calificación más alta es 4. Este resultado es independiente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2.64 como el caso de ejercicio de arriba mostrado, indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Sin embargo aún le hace falta llegar a una respuesta excelente de reacción ante las mismas y debe generar estrategias de acción inmediatas si no quiere perder mercado ante sus competidores.

Finalmente, se destaca que como la etapa de aportaciones y recopilación de información, el entender a fondo los factores que se usarán es más importante que asignarles peso y la calificación correspondiente.

### **3.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)**

Esta es una herramienta muy útil, ya que permite a la empresa tener bien identificados a los principales competidores, así como las fortalezas y debilidades específicas de los mismos en relación con su posición estratégica.

Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, sin embargo hay que tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

La Matriz del perfil competitivo responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta que punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Tabla 3.2 Ejemplo de la matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores de éxito	Ponderación	Compañía muestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
1. Servicio al cliente	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
2. Precio	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
3. Calidad del producto	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
4. Tiempo de entrega	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
5. Portafolio de productos	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
6. Asistencia telefónica y soporte	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7. Tiempo de garantía	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
8. Fortaleza financiera	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
9. Prestigio	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>		<b>3.25</b>		<b>2.60</b>

Fuente: Estela García y María Lourdes Valencia, *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, Editorial Trillas, México DF, 2007, p. 74.

Esta matriz consta de 6 pasos para su desarrollo:

1. Se identifican a los competidores más cercanos.
2. Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar, dentro de los más destacados tenemos: el servicio al cliente, el precio, calidad, tiempo de entrega, el portafolio de productos, asistencia telefónica y soporte, entre otros.
3. Se asigna una ponderación a cada factor clave que indicará qué tan importante es dicho factor para la empresa de acuerdo con su giro y tamaño; tal ponderación se encontrará entre el parámetro 0.0 (sin importancia) y hasta 1.0 (muy importante) considerando que la suma total de la columna "Ponderación" debe ser 1.00
4. Se califica cada factor de nuestra empresa comparado con nuestros competidores y justificando cada calificación con la siguiente escala: 4 (Fortaleza importante), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor), 1 (Debilidad importante).
5. Se multiplica la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada en los factores a cada empresa; con esto se obtendrán los "Resultados Ponderados"



6. Finalmente se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El valor mas alto indicará al competidor más peligroso y el resultado menor indicará al competidor más débil.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante. Además tiene la ventaja de mostrar los aspectos en los que nos encontramos en desventaja respecto a nuestros competidores.

Además de los factores que muestra la lista del ejemplo MPC, incluye a menudo otros como: la amplitud de la línea de productos, la eficacia de la distribución de ventas, las ventajas de marca o patente, la ubicación de las instalaciones, la experiencia y la habilidad en el comercio electrónico.

### **3.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Esta herramienta evalúa y resume fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló anteriormente y se comprende de cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se deberán anotar las fortalezas y después las debilidades. Siendo lo más específico posible.

2. Se asigna una ponderación relativa a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los valores asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 (fortaleza importante), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor) y 1 (debilidad importante).

4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para obtener un valor ponderado.

5. Finalmente se suman los valores ponderados de cada una de las variables para determinar el total del valor ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo

que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Tabla 3.3 Ejemplo de la matriz EFI

Factores de éxito	Ponderación	Clasificación	Valor ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Índice de solvencia subió a 2.52	0.06	4	0.24
2. Margen de utilidad subió a 6.94%	0.16	4	0.64
3. Moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4. Sistemaneuevo de informática	0.08	3	0.24
5. La participación del mercado aumentó a 24%.	0.12	3	0.36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.10
2. Capacidad de la planta ha bajado al 74%	0.15	2	0.30
3. Falta de sistema para l a administración estratégica	0.06	1	0.06
4. El gasto por l & D ha subido 31%.	0.08	1	0.08
5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>

Fuente: Estela García y María Lourdes Valencia, *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, Editorial Trillas, México DF, 2007, p. 72.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

El total ponderado de 2.80, que se muestra en la siguiente tabla muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

### 3.1.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (SWOT)

Con esta matriz ingresamos a la segunda etapa del esquema de generación de estrategias. La Matriz FODA, es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la relación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Más adelante se mostrará el cruce de información y las preguntas que se pueden realizar para generar estrategias de conciliación en este esquema.

Cuadro 3.1 Análisis de oportunidades y amenazas  
(Macroambiente o ambiente externo)

<b>OPORTUNIDADES</b>	Influencias en nuestro ambiente que pudieran significativamente beneficiar nuestra situación competitiva, si las aprovecháramos apropiadamente.
<b>AMENAZAS</b>	Influencias en el ambiente que pudieran materialmente dañar nuestra posición competitiva, si no tomamos acción para contrarrestarlas.
<b>Áreas que se deben de considerar</b>	Factores de la economía, el mercado, la industria, la competencia, la oferta de producto, el enfoque de ventas y de mercadotecnia, los recursos y organización de los proveedores de la empresa.
<b>PREGUNTAS CLAVE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los principales factores y tendencias ambientales que afectan nuestro negocio y posición en el mercado?</li> <li>2. ¿Qué oportunidades o amenazas para nuestra posición se presentan por el cambio ambiental?</li> <li>3. ¿Qué información será necesaria para confirmar las tendencias y auxiliarnos para determinar un curso de acción?</li> <li>4. ¿Cuáles son los impactos a corto (un año) y largo plazo (2-5 años) plazos de estas tendencias para el negocio?</li> <li>5. ¿Qué factores limitarán nuestra capacidad para responder ante estas oportunidades?</li> <li>6. ¿Qué tan seguros estamos de estas tendencias o factores?</li> </ol>

Fuente: Grupo de Desarrollo Competitivo S.A. de C.V., *Programa de Desarrollo del Pensamiento Estratégico*.

- **Fortalezas:** Es un recurso con el que cuenta una organización, que puede utilizarse cabalmente para el logro de la Misión. Puede tratarse de un recurso o una capacidad.
- **Oportunidad:** Es una situación ajena a la empresa, es decir, proviene del ambiente externo y de cierta forma tiene que ver con las circunstancias respecto a sus competidores, puede ser real o potencial, sabiéndola aprovechar favorecerá al logro de la misión de la organización.
- **Debilidades:** Es inherente a la organización, es toda aquella limitación, falla o defecto, que puede llegar a evitar que la organización cumpla la Misión propuesta.
- **Amenazas:** Es cualquier situación desfavorable proveniente del ambiente externo, existente o potencial, que pudiera dañar las posibilidades de logro de la misión.

En el ambiente externo o macroambiente encontramos nuestras amenazas y oportunidades, estas no son controladas por la organización, las amenazas solo pueden ser contrarrestadas y las oportunidades deben ser aprovechadas.

En cambio en el ambiente interno de la organización o microambiente encontramos las fuerzas y las debilidades de la organización, las cuales si pueden ser controladas por la misma.

Cuadro 3.2 Análisis de fuerzas y debilidades  
(Microambiente o ambiente interno de la organización)

<b>FUERZAS</b>	Aquellas prácticas comerciales, posiciones de mercado, personal, recursos, relaciones con proveedores, etc. que nos distinguen de nuestros competidores ante el cliente, las cuales son importantes para influenciar una decisión de compra.
<b>DEBILIDADES</b>	Aquellos aspectos de nuestra compañía que nos hacen vulnerables ante la competencia, pérdida de posición en el mercado y rentabilidad reducida.
<b>Áreas que se deben de considerar</b>	Organización de la empresa, orientación a procesos de negocios, habilidad para ventas y mercadotecnia, oferta de producto, cultura organizacional, relaciones con empleados, proveedores, bancos, clientes, conocimientos técnicos y de aplicación, sistemas de comunicación y de información.
<b>PREGUNTAS CLAVE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué posición ocupamos en la mente del consumidor final, proveedor, influencia de compra, competidores, empleados, otros grupos de interés?</li> <li>2. ¿Cuáles son los factores críticos que nos distinguen de nuestros competidores y en la mente de los clientes?</li> <li>3. ¿Cuáles son los elementos de nuestro "talón de Aquiles", en otras palabras: nuestra mayor debilidad?</li> <li>4. ¿Qué se puede hacer para aumentar nuestros puntos fuertes y minimizar nuestros puntos débiles?</li> </ol>

Fuente: Grupo de Desarrollo Competitivo S.A. de C.V., *Programa de Desarrollo del Pensamiento Estratégico*.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común en las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

La matriz FODA o SWOT por sus siglas en inglés, surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones: T significa "amenazas" (threats), O "oportunidades", W "debilidades" (weaknesses) y S "fortalezas" (strengths). A esta matriz se le conoce en español como la matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Tabla 3.4 Matriz FODA para la formulación de estrategias

<b>Factores internos</b>  <b>Factores externos</b>	Fortalezas internas (S):  Por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (W):  Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas".
Oportunidades externas (O) (considérense también los riesgos):  Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia SO: maxi maxi  Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia WO: mini maxi  Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (T):  Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades".	Estrategia ST: maxi mini  Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia WT: mimi mini  Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

Fuente: Harold Koontz, et al., *Administración, una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, México DF, 1998, p. 173.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias alternativas, las cuales se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

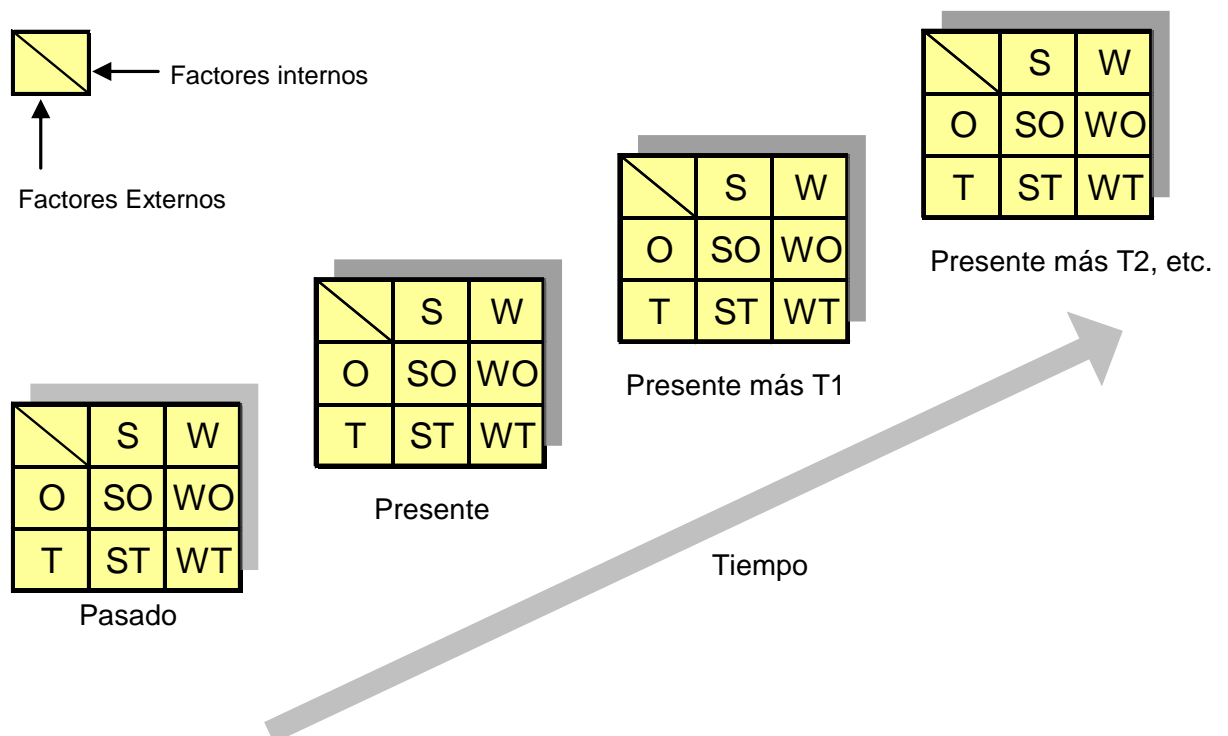
De acuerdo a Harold Koontz en su obra *Administración una perspectiva global*, él describe los cuadrantes y la aplicación de la matriz SWOT de la siguiente manera:

1. “La estrategia DA (WT) (en el extremo inferior derecho) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
2. La estrategia DO (WO) pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personal con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

3. La estrategia FA (ST) se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor, por ejemplo.
4. La estrategia FO (SO) Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La situación, más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta, si requieren debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas, si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en oportunidades.”

Los factores expuestos en la matriz FODA explicados anteriormente atañen al análisis de un punto temporal en particular. Sin embargo las condiciones externas e internas son dinámicas y los factores no son estables por lo que tienden a cambiar y otros sufren modificaciones mínimas. Es por eso que es conveniente generar estrategias a varias temporalidades.

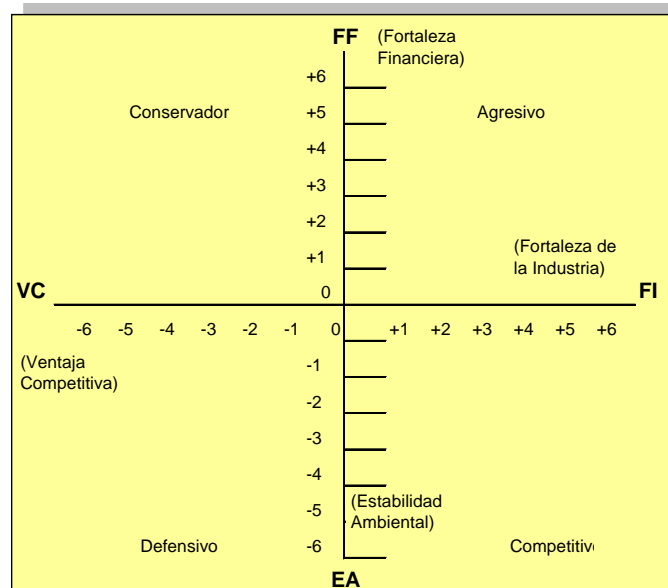
Figura 3.2 Dinámica del análisis SWOT (temporalidad)



Cada una de ellas deberá aplicarse si la revisión periódica de las estrategias así lo demanda.

### 3.1.5 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

Figura 3.3 La matriz SPACE



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 225.

Dentro de la segunda etapa de conciliación se considera otra herramienta importante, debido a que describe el tipo de estrategias clasificándolas como agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera, FF y ventaja competitiva, VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental, EA y fortaleza de la industria, FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Para elaborar esta matriz es necesaria la información que se consideró en la etapa de entrada o aportaciones dentro de la matriz EFE e EFI, lo anterior debido a que numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones correspondientes a fortalezas financieras o ventajas competitivas.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Se selecciona una serie de variables para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Se asigna a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Se asigna a cada una de las variables que componen las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC se hace una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA y compara con otras industrias.

3. Se calcula una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego se dividen entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se trazan las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC en el eje apropiado de la matriz SPACE.
5. Se suman las dos puntuaciones en el eje X y trazan los puntos resultantes en X, se suman las dos puntuaciones en el eje Y; se traza la intersección del nuevo punto XY.
6. Se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 3.5 Ejemplo de factores que constituyen los ejes de la matriz SPACE

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Endeudamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Gama de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
	Presión de la competencia
	Facilidad para salir del mercado
	Elasticidad del precio de demanda
	Riesgo que implica el negocio
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de ganancias
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de los recursos
Conocimientos tecnológicos	Facilidad para entrar en el mercado
Control sobre los proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 226.

En la siguiente figura se muestran algunos ejemplos de los perfiles de estrategia que surgen de un análisis SPACE. El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

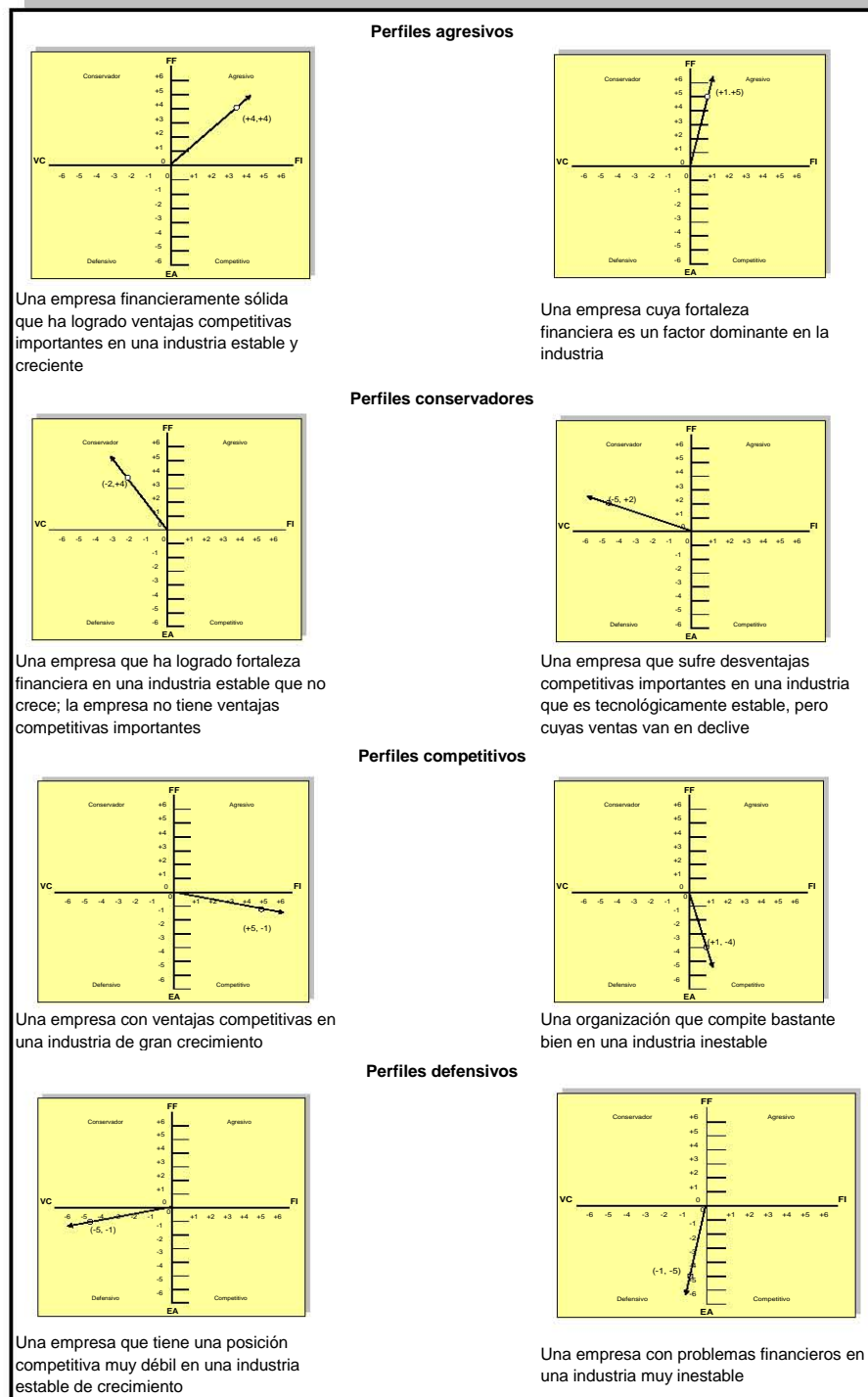
Como comenta David Fred en su obra *Conceptos de administración estratégica*, la explicación de la figura 3.4 se explica como sigue:

“Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de



productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Figura 3.4 Ejemplo de perfiles de estrategias



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 228.

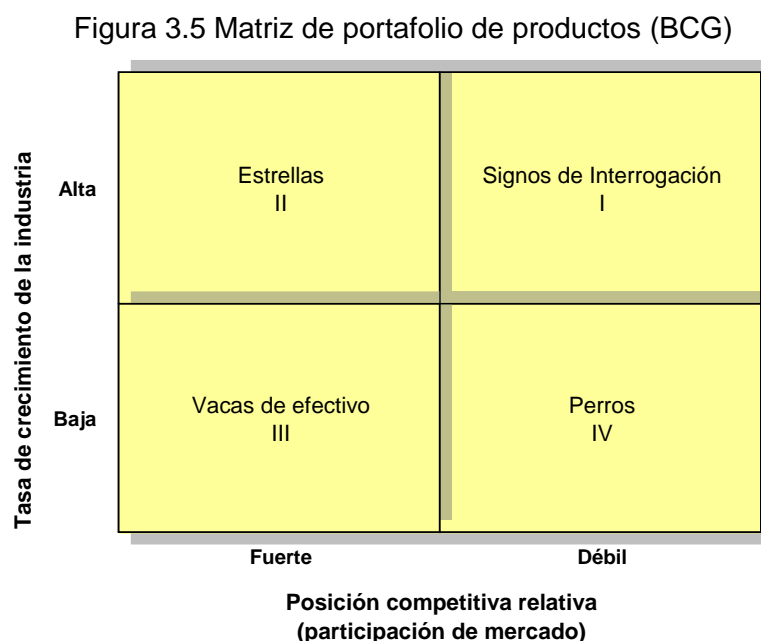
El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración incluyen la penetración y el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos y la diversificación. El vector direccional podría situarse abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de debilidades internas y evitar amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen la reducción, liquidación y desinversión. Por último el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha, es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz que corresponde a las estrategias competitivas. Entre éstas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.”

### 3.1.6 Matriz de portafolio de productos del grupo consultor de Boston (MGCB)

En los años 70's, *Boston Consulting Group* (BCG), una firma de asesoría gerencial, desarrolló técnicas de cartera de valores para ayudar a los directores a equilibrar los recursos financieros, y una de esas técnicas fue la matriz MGCB.

Esta matriz es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que consiste en ubicar a sus productos en algún cuadrante de acuerdo a las siguientes características: tasa del crecimiento del mercado, la tasa de crecimiento de ventas previstas para el mercado de un negocio específico; y la posición competitiva relativa, es decir la cuota de mercado de un negocio dividida por la de su mayor competidor.



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 231.

De acuerdo a lo anterior, si nos ubicamos en el cuadrante de los ejes, se puede notar que se generan cuatro situaciones: a) gran crecimiento y gran participación de mercado, b) gran crecimiento y poca participación de mercado, c) poco crecimiento de mercado y gran participación, y d) poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Lo anterior nos ubica en la siguiente situación: si el mercado está creciendo se debe invertir dinero para mantener la posición y mucho sobre todo para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabilice las ganancias serán grandes.

En el cuadrante I de la matriz tenemos a las llamadas interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, finalmente, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

#### a) Los interrogantes

Ocupa una parte pequeña del mercado, representan negocios con cuota de mercado pequeña en mercados de gran crecimiento aunque su crecimiento requiere inversión genera poco capital. A estos se les llama interrogantes debido a que la organización debe decidir si invierte en ellos mediante una intensiva estrategia ya sea mediante la penetración en el mercado, o el desarrollo del mercado y del producto, o si los vende. Se le conoce como *incógnita*, ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar.

#### b) Las estrellas

Representan negocios con grandes cuotas de mercado en mercados de rápido crecimiento. Requieren muchos recursos pero ofrecen las mejores oportunidades de crecimiento de cartera de valores a largo plazo. En estos casos se recomienda una integración vertical u horizontal, la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. En pocas palabras este tipo de producto significa buena gestión y rentabilidad.

#### c) Las vacas de dinero

Representan negocios con gran cuota de mercado, en mercados o sectores de crecimiento lento, pueden generar exceso de dinero por sus fuertes posiciones y las necesidades mínimas de inversión, compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

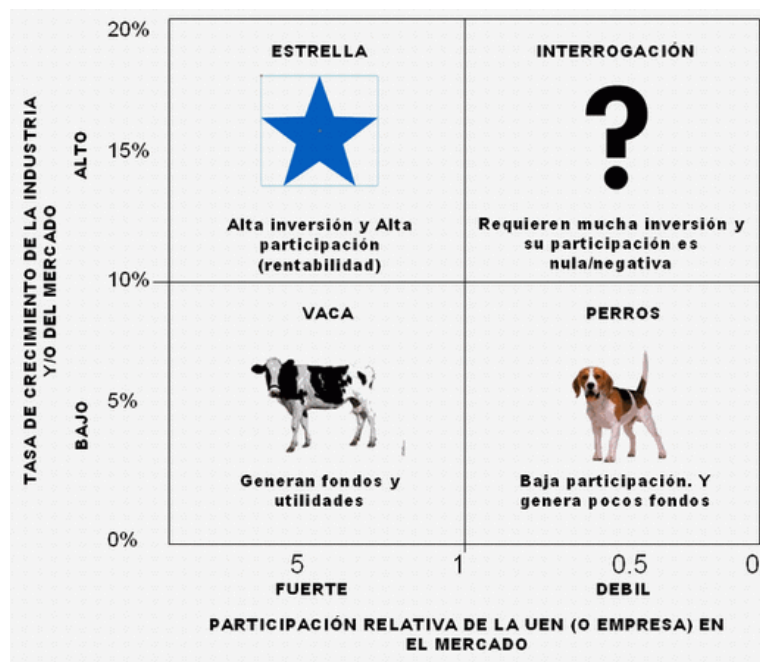
#### d) Los perros

Representan negocios con cuota de mercado pequeña en un mercado de bajo crecimiento, son solo una fuente de dinero a corto plazo debido a la competencia y sus bajos márgenes de beneficios. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

La particularidad de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes, los interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda.

Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Figura 3.6 Matriz de Portafolio de Negocios



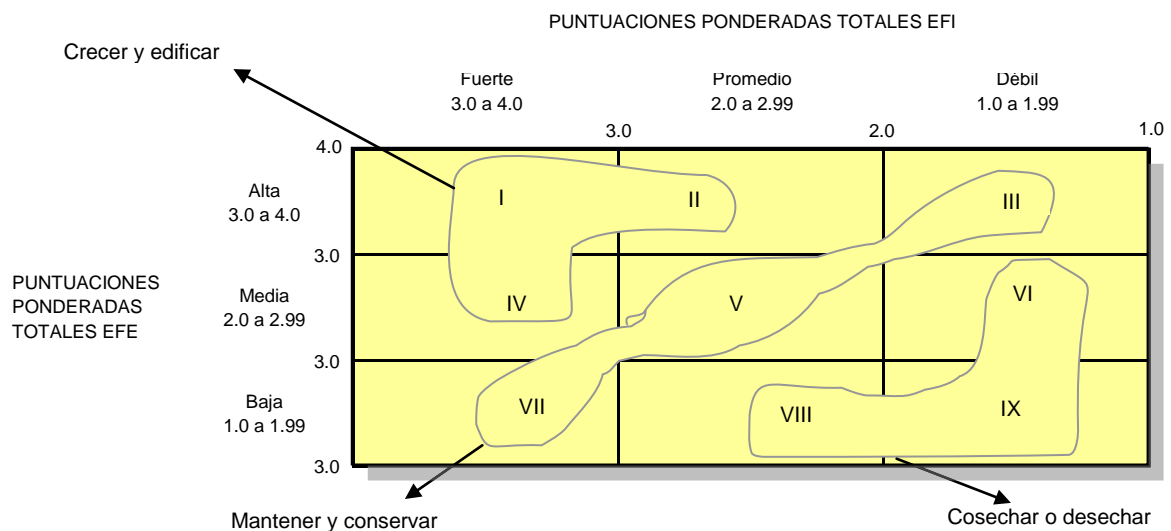
### 3.1.7 Matriz interna-externa (IE)

Como comenta David Fred en su obra *Conceptos de administración estratégica*, la explicación de la figura 3.7 se explica como sigue:

Es muy parecida a la BCG, sin embargo se ubica en un cuadro de 9 celdas, se parece a la anterior en la particularidad de que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, en este esquema el tamaño del círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las partes faltantes del círculo representan las utilidades

Se basa en dos dimensiones clave los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Figura 3.7 Matriz interna - externa (IE)



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 235.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes decisiones estratégicas.

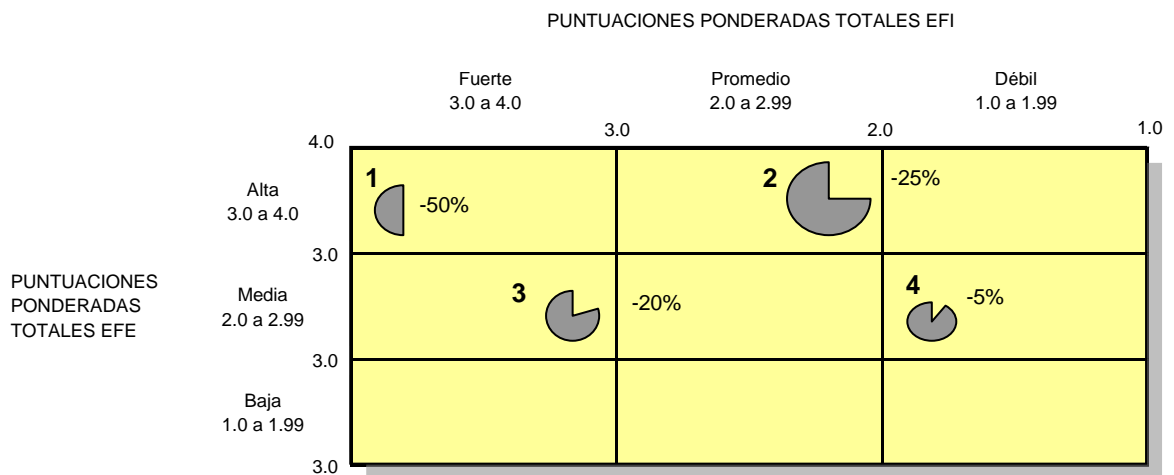
En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y edificar". Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las

integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Mantener y conservar”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desechar”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE o alrededor de ella.

Figura 3.8 Ejemplo de Matriz IE



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 236.

La figura anterior contiene un ejemplo de una matriz IE que describe una organización compuesta por cuatro divisiones. Como señala la posición de los círculos, las estrategias para “Crecer y edificar” son adecuadas para la división 1, la división 2 y la división 3. La división 4 es candidata a “Cosechar o desechar”.

La división 2 contribuye con el mayor porcentaje de las ventas de la compañía y por consiguiente, está representada por el círculo de mayor tamaño. La división 1 contribuye con la mayor proporción del total de utilidades, puesto que tiene la porción más grande de la gráfica.

### 3.1.8 Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo del mercado) y en los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I cambie de manera notable sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás y horizontal podrían resultar las estrategias mas eficaces. Cuando una empresa situada en el cuadrante I depende demasiado de un solo producto, entonces la diversificación podría disminuir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Figura 3.9 Matriz de la gran estrategia



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 240.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es la mejor manera de que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o la desinversión se deben considerar como último

recurso. La desinversión puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para recuperar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y de los activos (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas (diversificar). Si lo anterior falla, las últimas opciones son la desinversión o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un lento crecimiento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más prometedor. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación relacionada, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

### **3.1.9 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores. La MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 y los resultados del análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que configuran la etapa 1, junto con las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia que forman parte de la etapa 2, brindan la información necesaria para construir una MPEC (etapa 3). La MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados. Como ocurre con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, la MPEC requiere de un buen juicio intuitivo.

El formato básico de la MPEC se ilustra en la siguiente tabla, en la cual se observa que la columna de la izquierda de la MPEC consiste en los factores externos e internos clave (de la etapa 1). Y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables (de la etapa 2). Específicamente la columna izquierda de la MPEC incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En la columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y la matriz EFI.

La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia. Estas herramientas de



conciliación suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de conciliación tienen que ser evaluadas en una MPEC. Los estrategas deben utilizar el buen juicio intuitivo para seleccionar las estrategias que se vayan a incluir en una MPEC.

Tabla 3.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
Factores Clave	Ponderación	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
<i>Factores externos clave</i>				
Económicos				
Políticos / legales / gubernamentales				
Sociales / culturales / demográficos / ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Administrativos				
De marketing				
De finanzas y de contabilidad				
De producción y operaciones				
De investigación y desarrollo				
Sistemas de información gerencial				

Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 241.

Conceptualmente la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación de l efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjunto de estrategias alternativas y cada uno de estos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí.

Paso 1. En la columna de la izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se debe tomar directamente de la matriz EFE y de la matriz EFI. En la MPEC se deben introducir un mínimo de 10 factores críticos externos y de 10 factores críticos internos para el éxito.

Paso 2. Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo. Estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y la matriz EFI. Las ponderaciones se presentan en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos del éxito.

Paso 3. Examine las matrices de la etapa 2 (de conciliación) e identifique las estrategias alternativas que la organización debería considerar poner en práctica. Registre estas estrategias en la fila superior de la MPEC, agrupe las estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4. Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA) definidas como valores numéricos que indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las puntuaciones del grado atractivo (PA) se

determinan mediante el análisis del efecto de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, y haciéndose la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse? Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con este factor clave. Específicamente, las puntuaciones del grado de atractivo se deben asignar a cada estrategia par indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre otras, considerando el factor particular. La escala para las puntuaciones del grado de atractivo es: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva, 4 = muy atractiva. Hay que trabajar fila por fila para desarrollar una MPEC. Si la respuesta a la pregunta anterior es no ( lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias en conjunto. Se utiliza un guión para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará. Si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones PA a las demás. En otras palabras, si una estrategia recibe un guión, entonces todas las demás en la fila deben recibir un guión.

Tabla 3.7 Ejemplo de MPEC

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
Factores Clave	Ponderación	Empresa conjunta en Europa		Empresa conjunta en Asia		
		PA	PTA	PA	PTA	
FACTORES EXTERNOS	<i>Oportunidades</i>					
	1. Una sola moneda para toda Europa, el euro.	0.14	4	0.56	1	0.14
	2. Surgen economías de libre mercado en Asia	0.17	2	0.34	4	0.68
	3. El TLCAN	0.09	-	0	-	0
	4. La demanda del producto aumenta 3% anualmente	0.11	3	0.33	3	0.33
	...					
	<i>Amenazas</i>					
1. Uno de nuestros competidores encabeza el mercado con 27.4% de Mshare	0.22	4	0.88	3	0.66	
2. Economías inestables en Asia	0.19	1	0.19	2	0.38	
3. Bajo valor del dólar	0.08	-	0	-	0	
...	1.00					
FACTORES EXTERNOS	<i>Fortalezas</i>					
	1. Las ganancias se incrementaron un 30%	0.15	4	0.6	4	0.6
	2. Nueva producción local	0.14	-	0	-	0
	3. La participación de una nueva línea de producto se incremento a 25%	0.1	4	0.4	4	0.4
	4. Optimización de los assets se realizó al 20%	0.13	2	0.26	2	0.26
	...					
	<i>Debilidades</i>					
1. La compañía es lenta para globalizarse	0.16	1	0.16	1	0.16	
2. Tiempos de entrega poco competitivos	0.15	2	0.3	2	0.3	
3. Competencia ya ha incursionado en mercado asiático	0.17	2	0.34	1	0.17	
...	1.00		4.36		4.08	
SUMA TOTAL DE LAS PUNTUACIONES DEL GRADO DE ATRACTIVO						

PA= Puntuación del grado de atractivo; PTA= Puntuación total del grado de atractivo

Escala del grado de atractivo: 1=no atractivo; 2=poco atractiva; 3=razonablemente atractiva; 4=muy atractiva

Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2008, p. 242.

Paso 5. Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo. Las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA) se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente crítico externo o interno de éxito. Cuando más alta se ala puntuación

total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica (considerando solamente el factor crítico del éxito adyacente).

Paso 6. Calcule la suma total de las puntuaciones del grado atractivo. Hay que sumar las puntuaciones totales del grado de atractivo en cada columna de la estrategia de la matriz MPEC. La suma total de las puntuaciones del grado atractivo (STPA) revela qué estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.”

### **3.2 Instrumentación eficaz de estrategias**

#### **3.2.1 Desarrollo de estrategias alternativas**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias: puede especializarse o concentrarse, puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados; otra estrategia consiste en la internacionalización, es decir extender sus operaciones a otros países; otros casos de posibles estrategias son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas y son especialmente convenientes para grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas involucradas; en ciertas circunstancias una compañía puede verse obligada a adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una línea de productos incosteables o incluso la liquidación de la empresa. En la práctica las compañías siguen varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes empresas.

Las diversas estrategias deben de evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría resultar un fracaso si se le introduce al mercado en un momento inapropiado. Asimismo también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores

La planeación de mediano y largo plazo también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de planeación. La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la organización, la integración del personal a la estructura organizacional y la dirección; asimismo deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia

es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. Asimismo es necesaria la elaboración de planes de contingencia pues es imposible prever el futuro con un alto grado de certidumbre.

### 3.2.2 Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones corresponden a las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización. De las cuales tal vez las más importantes sean las dos últimas.

#### a) Estrategias de Productos o servicios

La razón de existir de una empresa a parte de generar rentabilidad es proporcionar productos y servicios. Los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

Estas son las preguntas básicas en ésta área para el establecimiento de una estrategia de productos y servicios:

¿Qué es nuestra empresa?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué desean nuestros clientes?

¿Cuánto nos compran nuestros clientes y a que precio?

¿Nos interesa ser líderes de productos?

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

¿Nos interesa desarrollar nuevos productos propios?

¿Qué ventajas poseemos en la atención de las necesidades de los clientes?

¿Cómo debemos responder a la competencia, tanto real como potencial?

¿Qué más podemos hacer a favor de la atención de las necesidades de los clientes?

¿Qué utilidades podemos esperar?

¿Cuál debe ser la forma básica de nuestra estrategia?

#### b) Estrategias de Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos y servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren. Estas estrategias están completamente relacionadas con las estrategias de productos, y por lo tanto deben entrelazarse con ellas y apoyarse unas a otras. De hecho, Peter Drucker asegura que las dos funciones empresariales básicas son la innovación (creación de nuevos bienes o servicios) y la mercadotecnia.

Estas son las preguntas básicas para el establecimiento de una estrategia de mercadotecnia.

¿Dónde se encuentran nuestros clientes y por qué compran lo que les ofrecemos?

- ¿Cuál es el patrón de compras de nuestros clientes?
- ¿Qué es lo que más nos conviene vender?
- ¿Tenemos algo que ofrecer que no ofrezcan nuestros competidores?
- ¿Nos interesa tomar medidas legales para desalentar la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos ofrecer servicios de soporte?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias y política de precios para nuestras operaciones?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

### c) Jerarquía de estrategias empresariales

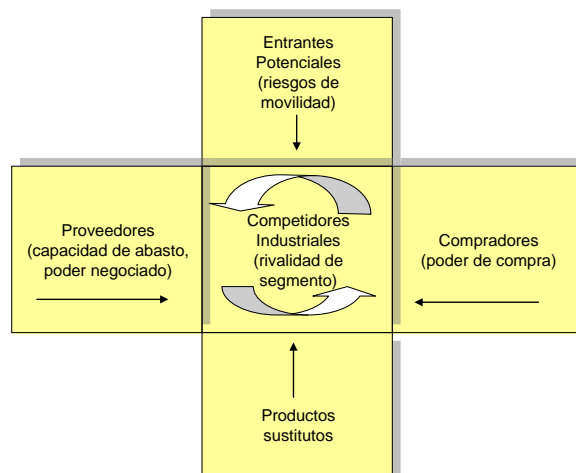
La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía, en la cúspide de la pirámide está la estrategia corporativa. En este nivel, los ejecutivos trazan la estrategia general de una compañía diversificada, se toman decisiones al respecto de las industrias en las que la compañía desea competir, asimismo se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios.

En el segundo nivel de la jerarquía se desarrollan estrategias de negocios, usualmente a cargo del administrador general de una unidad de negocios. El director general de la compañía revisa y aprueba o rechaza estas estrategias, el propósito de la estrategia de negocios es la obtención de una ventaja competitiva en un área de la línea de productos en particular.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan estrategias (o políticas) funcionales. En este caso se generan estrategias por departamento u otras unidades organizacionales, como finanzas, producción, comercialización, servicio, personal, etc. El objetivo es apoyar las estrategias de negocios y corporativas.

### d) Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas según Porter

Figura 3.10 Diamante de Porter



Porter ha identificado 5 fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o de un segmento dentro del mismo, cada una de ellas puede constituir una amenaza.

Diamante de Porter

Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una empresa mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/ clientes

Porter identificó cinco fuerzas en el análisis de la industria: 1) competencia entre compañías, 2) posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los compradores y clientes. Sobre la base de este análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas por que pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia.

#### e) Estrategia general de liderazgo de costos

Las empresas que se apoyan en el liderazgo de costes son capaces de ofrecer sus productos o servicios a menor coste que su competencia. Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio. Para esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.

#### f) Estrategia de diferenciación

Las empresas que se apoyan en la diferenciación son capaces de proporcionar productos singularmente valiosos a los compradores individuales. Se propone a ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios, esto quiere decir que una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores.

Algunos factores de diferenciación son: 1) la capacidad de servir al comprador en cualquier lugar, 2) ser los primeros en posicionarse en un ámbito, 3) aumentar el desempeño del comprador (aumento de satisfacción). Otro concepto que viene a resaltarse en la estrategia de diferenciación es el de *Brand Equity*, el cual consiste en un conjunto de fuerzas y debilidades vinculadas al nombre y símbolo de una marca, que se suma o resta al valor proporcionado por ésta al producto o servicio de una empresa y/o a sus clientes. En este último caso el capital de la marca está en función de los atributos del producto y servicio más el grado de satisfacción provocada al cliente.

#### g) Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de una empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios,

una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas.

En general es conveniente que una empresa opte por una estrategia genérica y evite los puntos intermedios. Si una compañía se ubica en una posición intermedia, tendrá que decidir entre un mercado amplio o estrecho para una estrategia de costos reducidos o entre un mercado amplio o estrecho para un producto o servicio diferenciado (es decir, único).

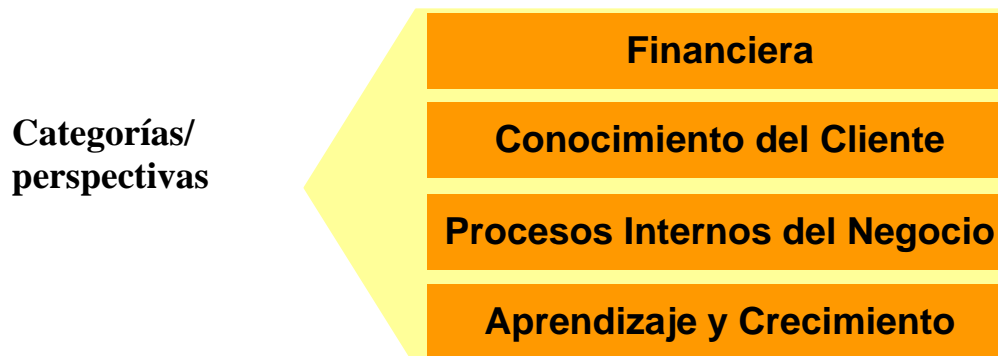
### 3.3 El Balance Scorecard (BSC) como herramienta de control

El Balance Scorecard también conocido como cuadro de mando, constituye una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Aunque la visión y la estrategia de negocios dictan el camino al que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma en la mayoría de las ocasiones representa el mayor obstáculo. El reto corresponde en identificar lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, también ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

El Balance Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado en 1992, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

El BSC es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles, bajo la premisa de que todo lo que se puede medir se puede mejorar.



Constituye un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un coherente conjunto de indicadores agrupados en 4 categorías de negocios que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben de ser considerados en la definición de los indicadores. El equilibrio de los indicadores es lo que da nombre a la metodología pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes y los internos de los procesos, capacitación, innovación, y crecimiento.



## CONCLUSIONES

No cabe duda de que el objetivo primordial de una empresa es generar rentabilidad, sin embargo no se podría alcanzar este objetivo sin una planeación, ni mucho menos podríamos hablar de una planeación sin estrategias; destacar la importancia que la planeación estratégica tienen sobre cualquier empresa inmersa en un mercado global es un amplio campo de estudio para los internacionalistas que se encargan de administrar un negocio internacional, pues sus actividades se vuelven más complejas al enfrentar distintos factores que tienen que ver con diversas áreas de estudio como: la geopolítica, la macroeconomía, el marco legal de un determinado país, etc., y el internacionalista tiene la capacidad de analizar dicha información y convertirla en estrategias para contrarrestar o aprovechar éstos factores externos e internos y alcanzar los objetivos deseados en un negocio internacional.

Las oportunidades y amenazas que representan los entornos social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo a los cuales se debe enfrentar una empresa internacional son casi ilimitadas, y el grado de complejidad de estos factores aumenta en función del número de productos que manufactura y la extensión de áreas geográficas que atiende.

Habiendo definido la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo. Podemos concluir que los objetivos de una empresa pueden ser alcanzados si nos apoyamos en una eficiente y eficaz planeación estratégica que haga uso de las distintas herramientas como la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) o la Matriz del perfil competitivo (MPC) entre otras, así como en las diversas estrategias de la planeación como la especialización, la diversificación, la internacionalización ó las alianzas estratégicas, sin embargo; ninguna estrategia funciona si no es debidamente comunicada a todos los niveles de la organización, la comunicación de las estrategias es muy importante para que el objetivo que persiguen las mismas sea alcanzado a través de un trabajo en conjunto. No debe olvidarse que la participación ofrece la mejor oportunidad para que los gerentes y empleados logren una comprensión real de lo que hace la empresa y por qué, y se comprometan a ayudarla en el logro de sus objetivos.

No hay que perder de vista que el análisis del entorno de una empresa: ambiente interno (fortalezas y debilidades) y ambiente externo (oportunidades y amenazas) nos provee de información indispensable para la generación de escenarios presentes y futuros a los cuales irá enfocada la generación de estrategias y acciones específicas.

En el presente trabajo se mostró como se genera una matriz EFE (de evaluación de factor externo) que se encuentra dentro de la primer etapa de aportaciones en la cual se recopila una serie de información de factores externos como: la existencia o no de tratados comerciales de preferencias arancelarias, el costo de capital en cada

país, las tasas de desempleo, el PIB nacional, la estabilidad política, etc.; asimismo en esta etapa tenemos a la matriz EFI (de evaluación de factores internos) la cual resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio como: el margen de utilidad, la mejora de procesos, obtención de la certificación ISO, la capacidad de producción, etc.; finalmente tenemos a la matriz MPC (de perfil competitivo), que muestra como está nuestra posición contra las dos principales empresas competidoras y se explica un ejemplo de cómo generar el valor ponderado contra la competencia con base en los factores de: servicio al cliente, precio, calidad del producto, tiempo de entrega, portafolio de producto, fortaleza financiera, prestigio, entre otros.

En la segunda etapa de nuestro esquema de generación de estrategias tenemos diversas gráficas que con base a la información recopilada de las matrices de la primer etapa nos ayudan a identificar en donde nos encontramos y a ubicar nuestro producto ya sea como un producto que abarca un gran mercado con poca inversión, o un producto que abarca poco mercado con mucha inversión, considerándose un producto vaca o un producto perro dentro del esquema de la matriz del Boston Consulting Group o como la matriz SPACE que nos sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Finalmente en la tercera etapa tenemos a la matriz de planeación estratégica cuantitativa que se encarga de evaluar todas las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia, determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran.

El objetivo de este trabajo de proveer un marco conceptual integral que permita comprender el reto de la competitividad para administrar estratégicamente a las empresas en un ambiente global fue cumplido mediante la exposición de las diversas matrices de análisis ambiental y las distintas maneras de generar estrategias, comenzando con la compilación de la información, y siguiendo con la ponderación de los factores respecto a la posición competitiva de la empresa asimismo se exhibe el hecho de que la tarea primordial del internacionalista es ser capaz de identificar y explotar oportunidades de negocio para superar las metas establecidas aún sobre circunstancias adversas, identificando posibles riesgos y beneficios, así como ser capaz de identificar claramente la situación competitiva para definir estrategias innovadoras, con el fin de contrarrestar amenazas y aprovechar oportunidades.

Es importante destacar que en esta tesina no se habló de la planeación estratégica haciendo una diferenciación en el tamaño de las empresas, sino que se enfoca a indicar las diferentes herramientas con las cuales una planeación estratégica se convierte en una correcta línea a seguir con el objeto de que una empresa pueda ser competitiva en el mercado global, es por eso que se mencionan los hechos dominantes de la globalización: la revolución tecnológica, el comando de los recursos y las condiciones de la competencia. Y se mencionan las principales herramientas para poder coordinar una planeación estratégica.

Se recomienda hacer extensiva esta información a los estudiantes de RRH con especialidad de negocios internacionales, afirmativamente les será de mucha utilidad cuando se encuentren en la posición de administrar un negocio internacional. De otra forma será una herramienta de apoyo que les dará un marco conceptual sobre las distintas herramientas para realizar una planeación estratégica en la administración de un negocio internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Bassi, Eduardo, *Globalización de Negocios, construyendo estrategias competitivas* (de la obra publicada en portugués *Globalizacáo de negócios, construindo estratégias competitivas*), 1ª. Reimpresión en español, México DF, Ed. Limusa, 1999, 175 pp.

Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Undécima edición, México, Pearson Educación, 2008, 416 pp.

García, Estela y María Lourdes Valencia, *Planeación Estratégica, teoría y práctica*, 1ª Edición, México DF, Ed. Trillas, 2007, 125 pp.

Koontz, Harold, et al. *Administración, Una perspectiva Global*, 11ª Edición, México DF, Ed. Mc Graw Hill, 1998, 796 pp.

Loyola A. J. Antonio, et al., *Estrategia Empresarial en una Economía Global*, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1ª. Edición, México DF, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, 258 pp.

Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina, Ed. Vergara, 1993, 1025 pp.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas, Teoría y Práctica*, México DF, Ed. Limusa, 1998, 189 pp.

Soto, Eduardo, y Dolan, Simon L., *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, 1ª. Edición, México DF, Ed. Thomson, 2003, 235 pp.

Stoner, James, et al., *Administración*, 6ª. Edición, México, Ed. Prentice Hall, 1996, 689 pp.

Urquidi, Víctor, *México en la globalización* (Condiciones y requisitos de un desarrollo sustentable y equitativo. Informe de la Sección mexicana del Club de Roma.) 3ª. Reimpresión, México DF, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2000, 223 pp.

Valero, Ricardo, et al, Centro Latinoamericano de la globalidad, *Globalidad: una mirada alternativa*, 1ª. Edición, México DF, Ed. Porrúa, 1999, 255 pp.

W. Hill, Charles y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, 6ª edición, México DF, Ed. Mc Graw Hill, 2005, 915 pp.

## MESOGRAFÍA

- "Planeación Estratégica", sin autor, El Prisma, portal para investigadores y profesionales en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/planeacionestrategica/default11.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%20de%20empresas/planeacionestrategica/default11.asp) (Pág. consultada en abril 2009)