

Comunicación

Estrategia

Información  
Teoría Práctica  
Eficiencia

TÉCNICAS GERENCIALES  
Planificación PARA EL MANEJO

Disciplina Futuro DEL FODA  
Aprendizaje

Resiliencia Y LA PLANEACIÓN  
Diagnóstico

EN LA ORGANIZACIÓN

Cultura  
Imagen  
Identidad

Corporativa

Competencia  
Core business

Análisis

Incertidumbre  
Creatividad

Visión  
Gestión  
Método

Contexto

Filosofía  
Entorno

Talento  
Prospectiva

Procesos

Fortalezas  
Oportunidades

Decisiones

Debilidades  
Amenazas

Acción

Know How  
Razonamiento

Objetivos  
Empresa  
Públicos

Previsión

Resultados

Víctor Ocampo



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Técnicas Gerenciales para el  
manejo del FODA y la  
Planeación en la Organización.

TESIS

Que para obtener el título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación con  
Opción Terminal en Comunicación Organizacional

Presenta:

Víctor Manuel Ocampo Rodríguez

Asesor: Mtro. Efraín Pérez Espino

México, 2012



...

Durante mucho tiempo (al menos desde donde yo lo recuerdo) las mujeres han formado la espina dorsal de mi familia. Mi madre, Esther Ocampo, siempre ha sido una mujer marcada por la fuerte consistencia de su carácter. Sus acciones han provocado cicatrices que, con el favor del tiempo, ha aprendido poco a poco a entender y aceptar como parte de sí misma. Es esta entereza –cuya fragilidad estética es la de una telaraña– la que me ha arrullado con su abrazo todo el tiempo y ha formado la persona que soy, quien ahora responde por la consecuencia de estas palabras y este trabajo.

Forma parte de mí Amalia Ocampo, quien me ha enseñado la gran responsabilidad y grandeza que implica llevar el apellido de la familia, por educarme y llevarme de la mano por tantos años.

La sensación envuelve a mi abuela Concepción Rodríguez; como pocos, afortunado soy de entender a tiempo la sabiduría en los pliegues de sus manos, dar cuenta del cansancio en cada paso que da al seguir siendo el pilar de nuestra familia. Me mantienes siempre tan lleno como para no comer ninguna pena y más que dirigirme me encaminas.

A Jazmín Pacheco: mi amiga, mi familia. Ya son varios años los que estamos juntos; de antemano sabes lo que creo, siento por ti y contigo. Por nuestras formas estafalarias, nuestra literatura sádica y nuestras palabras con aplomo, por ser la más constante incluso sin estar conmigo, por tu abrazo budista.

A Andrea Gallardo, Andrea Samaniego y Fabiola Olguín, mi respeto y cariño por ustedes son de una profundidad infinita e insuperable. Nuestra amistad y convicción académica será siempre una dialéctica de voluntades, por ser más que perfectas, las adecuadas. A María José, con su palabra exacta en el momento justo, por su sensatez. Para Guillermina Zarco y Lucy, porque literalmente saben cómo vivir.

A mis compañeras y amigas: Gina, Yoselin y Mayra, en recuerdo de nuestra trayectoria académica y las experiencias que sólo se comparten las amistades honestas. Para Gaby y Yessica, por todos nuestros afectos fortalecidos con el tiempo.

...

Para Eduardo, quien en este momento es una de mis figuras más importantes. La templanza y el orden que te caracterizan han sido siempre las formas adecuadas que nos han permitido aprender a estar juntos, respetarnos y continuar. Sé que el tiempo nos hace susceptibles de desistir pero es importante reconocer la importancia de tu motivación e insistencia para concluir este trabajo.

Para Adrián, mi ejemplo a seguir como un profesional auténticamente capaz, como un hombre respetable y generoso. Aunque no es suficiente la retribución a través de este trabajo este logro también es para ti. Por la oportunidad y la confianza, por tus expectativas a superar.

Para José y Erik. Espero pronto la llegada del día en que puedan entender que las personas no podrán juzgarnos si no entienden el camino que hemos recorrido; nunca han sabido de nuestros éxitos ni los fracasos que pasamos antes de llegar a ellos.

...

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, órgano institucional que forma parte de la Universidad Nacional Autónoma de México es la razón de ser de este material académico y la marca que lo respalda. Este documento es la contestación a lo que bondadosamente me ha proporcionado.

Agradezco profundamente la sabiduría y enseñanza de mi sínodo: las Profesoras Alejandra Cabrera, Adriana Reynaga y el Dr. Jorge Lumbreras, soy una extensión de ustedes y en tanto de eso estoy seguro de que haré justicia a sus nombres y sus palabras.

Mi especial gratitud a Efraín Pérez Espino, mi mentor. Después de algunos años de labor y varias dificultades hoy puedo decir que me he ganado su reconocimiento a través de mi trabajo. Por enseñarme que COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL se escribe con mayúsculas y se pronuncia siempre con orgullo. Por el reto y la incitación, por el compromiso que conlleva ser su alumno y heredar parte de la enormidad de su experiencia y conocimiento: infinitas gracias.

A Mónica Amilpas quien es una de las influencias más grandes y significativas en mi formación académica, profesional y humana, por nuestros desafíos y las oportunidades proporcionadas. He aquí mi respuesta a tus enseñanzas:

*Porque reverenciar a un hombre así,  
a un viejo maestro, verdadero, impecable,  
trae consigo cuatro cosas: más vida,  
más belleza, más felicidad y más poder.*

Buda

Por ganarse un lugar en mi historia y constituir el futuro posible.

Introducción	.....	I
1. Análisis Situacional	.....	1
1.1. Análisis de la Organización	.....	4
1.1.1. Filosofía	.....	7
1.1.2. Cultura	.....	8
1.2. Entorno	.....	9
1.2.1. Los Públicos	.....	10
1.2.2. La competencia	.....	13
1.3. Imagen Corporativa	.....	15
FLUJOGRAMA CAP. 1		
2. Elementos del Diagnóstico FODA	.....	19
2.1. Fortalezas. Matriz de Evaluación de Fortalezas	.....	22
2.2. Debilidades. Matriz de Evaluación de Debilidades	.....	26
2.3. Matriz de factores endógenos	.....	29
2.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	.....	29
2.3.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	.....	32
2.4. Amenazas. Matriz de Evaluación de Amenazas	.....	35
2.5. Oportunidades. Matriz de Evaluación de Oportunidades	.....	38
2.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	.....	41
2.7. Matriz FODA	.....	45
2.8. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	.....	49
FLUJOGRAMA CAP. 2		
3. Técnica de interpretación cualitativa del FODA (TIC FODA)	.....	55
3.1. Interpretación y visión prospectiva	.....	55
3.2. TIC FODA. Construcción	.....	60
FLUJOGRAMA CAP. 3		

4. La TIC FODA aplicada a Casos Harvard	.....	73
4.1. Metodología de Casos Harvard	.....	73
4.2. Casos Harvard	.....	78
4.2.1. La guerra de los refrescos de cola continúa: Coke y Pepsi en 2006	.....	78
4.2.2. Instituto Nacional de Biodiversidad	.....	87
4.2.3. México: Crisis y Competitividad	.....	94
5. Conclusiones	.....	103

## ANEXOS

1. Caso No. 1. YOFFIE, David, *La guerra de los refrescos de cola continúa: Coke y Pepsi en 2006*, Harvard Business School, 707-S06, 9 de Mayo de 2006.
2. Caso No. 2. OGLIASTRI, Enrique y otros, Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio, Social Enterprise Knowledge Network, SKS-100, Noviembre 2007.
3. Caso No. 3. MUSACCHIO, Aldo y otros, México: Crisis y Competitividad, Harvard Business School, 711-S30, 30 de Junio de 2010.

## Fuentes de Consulta

# Introducción

*Los imperios del futuro serán los imperios de la mente*  
Winston Churchill

La Comunicación Organizacional, propia de las Ciencias de la Comunicación, es un área de estudios que ofrece diversas opciones de aprendizaje a través de un conocimiento que ya ha sido comprobado y fortalecido con la práctica. Su labor estriba, como el nombre lo menciona, en la gestión de las organizaciones mediante un adecuado trabajo que incorpore a la Comunicación en todos sus planteamientos.

El posicionamiento de esta rama de estudios se ha incrementado principalmente después de la década de los 90's con su adopción en el trabajo de grandes corporativos, la enseñanza de sus fundamentos en las instituciones académicas más importantes a nivel mundial y por medio de la incorporación de sus prácticas en las instituciones de muchos gobiernos.

Dicho crecimiento, en este contexto, ha traído como consecuencia una segmentación del conocimiento, de los mercados y sus públicos, cuya propuesta principal es la especialización de los profesionales en diferentes áreas, las cuales a pesar de manejar diferentes conceptos conservan el credo de la estrategia, la competencia y la sobrevivencia al entorno.

A partir de estas ramas de estudio, existen áreas dedicadas al trabajo de negocios y gestión de capital organizacional que manejan metodologías con ejes muy similares, de entre los cuales uno de los más importantes es el uso de números para el desarrollo y aplicación del procedimiento, lo cual reconoce las irrefutables bondades del manejo adecuado de las matemáticas. No obstante, a pesar de sus ya probadas bondades, un síntoma que se presenta en las formas consolidadas de análisis es su falta de actualización, consecuencia del confort en la efectividad de sus resultados y la carencia de creatividad y habilidad crítica de quien las utiliza.

Para enmarcar mejor la importancia de este tópico es necesario verificarlo con el escenario en el que ahora se desarrollan los negocios, en el cual las personas que buscan alcanzar un lugar necesitan desenvolverse y posicionarse, caracterizándose éste por el tiempo, la complejidad en el manejo de los conceptos, el planteamiento de las acciones y todos los factores que se relacionan con el quehacer diario de las organizaciones.

Esta situación ha generado la necesidad de optimizar los modelos clásicos de organización y de comunicación para asegurar la efectividad que finalmente se ha de transformar en rentabilidad por medio del dinero y el posicionamiento. Con este menester de renovación y adaptación se une la crítica de los modelos establecidos con respecto a cómo hacer negocios y, más importante aún, cómo plantearlos para generar otras áreas de oportunidad, lo cual exige entonces en pensar nuevamente qué tan funcionales son las herramientas que existen, si es necesario hacerles ajustes, adjuntarles otros planteamientos o inventar nuevas formas de análisis.

En el marco de esta dinámica es donde se presenta el área de oportunidad que Comunicación Organizacional tiene para consolidarse y potenciar la capacidad de su conocimiento para producir otras formas además de incorporar toda su perspectiva a las que ya existen a fines de complementar de manera adecuada el trabajo de gestión corporativa.

Es esta la razón de ser de este proyecto; tomando en cuenta los antecedentes que se han expuesto desde el principio y con el objetivo de desarrollar una propuesta que contempla a uno de los métodos más importantes del análisis organizacional: el Diagnóstico FODA, el cual presenta características que le hacen valioso por la simpleza de su estructura y la totalidad de su perspectiva.

Este método tiene gran difusión entre quienes se dedican de alguna u otra forma a trabajar con organizaciones de cualquier tipo, lo cual ha significado una gran aceptación que ha concluido de forma temprana en un supuesto manejo adecuado de la misma, esta situación constituye un uso conformista del FODA.

Dicha realidad es representativa porque muestra la complejidad que diversas organizaciones tienen para articular de forma adecuada y poner en

práctica sus estrategias, lo cual sucede porque *las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas –y articularlas– no.*<sup>1</sup>

Lo anterior es fundamental debido a que hoy el activo principal de muchas organizaciones es el capital intelectual de sus integrantes, además de gran cantidad de factores cualitativos que antes estaban en segundo plano por dar más importancia a la dimensión material y operativa de las empresas, de acuerdo con los postulados de la escuela clásica administrativa.

*En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Sin estas herramientas, las empresas han tenido dificultades para gestionar lo que no podían describir o medir.*<sup>2</sup>

En tanto de las ideas preliminares es como se argumenta la creación, el desarrollo y el valor de esta tesis cuyo objetivo principal es diseñar una técnica de interpretación cualitativa para el Diagnóstico FODA que permita al profesional identificar las cualidades favorables y desfavorables así como el uso de la creatividad en la articulación de estrategias y generación de áreas de oportunidad tomando en cuenta las matrices numéricas que se utilizan después de haber esquematizado la información con el Diagnóstico FODA y, partiendo de éstas, sus procedimientos y aplicaciones para dar forma a un modelo cuya importancia recaiga en el uso de las habilidades cualitativas que se cultivan y desarrollan con el estudio de la Comunicación Organizacional.

La estructura de este trabajo tiene como propósito introducir a través de la rama de sus estudios la base con la que se liga directamente el Diagnóstico FODA: El Análisis Organizacional, cuyo tema es el eje principal del primer capítulo, donde se explican de forma concreta los factores más importantes que intervienen en una organización y los que deben formar parte en la investigación denominada como análisis situacional de la misma. Se menciona además el ejercicio del profesional en Comunicación Organizacional bien conocido como consultor y a su vez la actividad de consultoría para hilar poco a poco los elementos necesarios que han de formar parte de la columna que sostiene todo el argumento de la tesis.

El contenido del segundo capítulo es una propuesta para revisar qué es el Diagnóstico FODA, una perspectiva estructural de la metodología que muestra la forma en cómo se lleva a cabo, lo cual se hace a consecuencia de la ausencia de documentos oficiales que muestren los procedimientos correctos de

---

<sup>1</sup> KAPLAN, Robert, Norton, David, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona 2009, p. 8

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 8

la misma y también el o los autores que acuñaron la metodología, pues aunque sus antecedentes se remontan a finales de la década de 1950 y continúan principalmente con estudios realizados en la Harvard Business School durante las siguientes décadas, no se realizó un documento que acredite de forma adecuadamente formal esta propuesta reconociendo al autor original de la idea y los fundamentos básicos para su ejecución.

Para complementar este apartado se considera la incorporación de diferentes matrices que son derivadas del Diagnóstico FODA como un primer paso. Esquemas de análisis para la Valoración Relativa de Fortalezas, Análisis de Factores Internos y Externos, de Perfil Competitivo que se caracterizan por utilizar valoraciones numéricas y el Cuadro de Mando Integral que es una excelente forma de análisis que se complementa perfectamente con el Diagnóstico FODA.

El objetivo principal que busca esta tesis se encuentra en el tercer capítulo, cuya primera parte tiene una base teórica formada por la prospectiva estratégica, considerando principalmente sus conceptos y características y retomando de ésta las cualidades que le caracterizan, completamente afines al objetivo del capítulo. La segunda mitad del apartado está dedicada al planteamiento, desarrollo y explicación de la Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA (TIC FODA), que constituye el aporte fundamental de esta tesis.

La estructura de este capítulo se liga completamente a los dos anteriores, por lo cual es importante revisarlos a consciencia para que se entienda y adquiera sentido la propuesta desde sus planteamientos hasta el procedimiento y los esquemas que se requieren para su formación; principalmente para sostener el argumento que se le da a través de la perspectiva de Comunicación Organizacional.

El contenido recurre en un comienzo a procurar definir qué es y qué determina esta propuesta además de mostrar en qué se diferencia de las demás matrices tomando en cuenta también los ámbitos en los que funciona y en los que es más adecuado optar por otras opciones más especializadas según los objetivos que se busquen y el área de estudios de quien ejecuta y de quien demanda los resultados.

La sección que pertenece al cuarto capítulo muestra la aplicación de la propuesta a través de los Casos Harvard, cuya dinámica se explica en un principio con el enfoque de la alta dirección en organizaciones, pues es en estos rubros e instituciones donde se aprende a desarrollar las habilidades generadas a través de esta forma de análisis.

Los modelos de Casos Harvard que se utilizan en el documento son tres, en los que se incluyen diferentes perspectivas para mostrar las aplicaciones de la propuesta en tanto de problemáticas, rubros, tamaños y contextos además de procurar evidenciar la diversidad de ámbitos y el campo de aplicación de la misma.

Todo lo anterior refuerza su lógica si se toman en cuenta los objetivos que se buscan en el estudio y ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional; una labor que hasta el día de hoy no tiene una identidad que le permita ser reconocida como tal, ya sea por una tradición teórica que comienza a serle ajena porque le muestra sus rupturas y fallas o por la necesidad de reinventarse en un momento en que hay carencia de respuestas con sentido.

La Comunicación Organizacional exige una renovación inmediata para proporcionar herramientas teórico-metodológicas nuevas que permitan a su vez generar ventajas competitivas en sus profesionales y sus organizaciones; herramientas que encuentran sus posibilidades cuando retoman la esencia de su fundación en las Ciencias de la Comunicación.

# Capítulo 1. Análisis Situacional

*Mientras Estha removía la espesa mermelada, pensó Dos Cosas, y las Dos Cosas que pensó fueron las siguientes:*

*a) A cualquiera le puede pasar cualquier cosa*

*Y*

*b) Es mejor estar preparado*

*Después de pensar estas dos cosas, Estha el Solitario se sintió satisfecho de su alarde de sabiduría.*

*Arundgati Roy. El Dios de las pequeñas cosas*

UNO DE LOS TRABAJOS MÁS IMPORTANTES que puede desarrollar el profesional en Comunicación Organizacional es el Análisis Situacional, conocido también como Diagnóstico Organizacional. Este es *un proceso que permite establecer puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización.*<sup>1</sup>

Esta labor también integra *una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización (...).*<sup>2</sup>

El Análisis Situacional de una organización comienza con el ejercicio de la consultoría, la cual es la forma en que pueden desarrollarse y mejorar los procesos de gestión que conciernen a una empresa u organización determinada. Dentro de dicha actividad el papel del Comunicólogo Organizacional como consultor es *analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.*<sup>3</sup>

Con base en lo anterior, las herramientas de trabajo deben contemplar siempre las necesidades de la empresa y por lo tanto estar adaptadas para que

---

<sup>1</sup> PRIETO, Jorge, *Gestión estratégica organizacional*, ECOE Ediciones 2ª Edición, Bogotá 2008, p. 27.

<sup>2</sup> RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega 6ª Edición, México 2006, p. 32.

<sup>3</sup> AUDIRAC, Carlos, De León, Verónica y otros, *ABC del Desarrollo Organizacional*, Editorial Trillas, México Reimpresión 2011, p. 70.

los resultados sean los más precisos cuando sea el momento de generar las estrategias.

De entre las características más importantes que pueden destacar para el Análisis Situacional es la temporalidad, es decir, se lleva a cabo dentro de un tiempo y espacio determinados. Si bien se trabaja con la memoria histórica de la empresa, ésta sólo sirve para tomar puntos de referencia con los cuáles hay posibilidad de estructurar la parte de análisis y diagnóstico, pero las estrategias a seguir siempre son con base en el presente y con perspectiva a futuro.

Otra de las características es que este estudio se puede enfocar a alguna de las áreas en concreto o bien puede abarcar a todas en las que se divide la organización. Esta labor nunca se desliga del entorno de la empresa, ya que aunque sea sólo alguna área en particular la que se esté estudiando, siempre puede verse afectada por factores externos.

Para la integración de este trabajo se consideran también muchas vertientes de conocimiento y los enfoques pueden ser el contable, el financiero, el legal, administrativo, psicológico o bien, el comunicativo, aunque es en este último en el cual se hará hincapié en este apartado. Lo anterior significa que para realizar un Análisis Situacional de forma adecuada se debe de poseer un extenso bagaje de conocimientos y conjuntar dicha perspectiva con la experiencia que se ha obtenido de trabajos anteriores.

Los enfoques del análisis también pueden variar según el servicio de consultoría que se solicite, el cuadro siguiente muestra algunos ejemplos.

<i>Modalidad</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Ubicación	Interna	Se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.
	Externa	Se realiza por una o por varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto.
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el Desarrollo Organizacional.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

### Lámina 1. TIPOS DE CONSULTORÍA

AUDIRAC, Carlos, De León, Verónica y otros, *ABC del Desarrollo Organizacional*, Editorial Trillas, México Reimpresión 2011, p. 67.

Todo el conocimiento que se requiere, anteriormente mencionado, se ve reflejado en la elaboración de las técnicas de estudio para la organización integradas en el análisis situacional. Las formas para llevar a cabo este trabajo son bastante extensas, siendo determinadas siempre por la organización.

## 1.1 Análisis de la Organización

Para comenzar con el desarrollo de este apartado es necesario regresar al concepto que construye y a su vez le da forma a la palabra con la finalidad de localizar los puntos clave sobre los cuáles se debe trabajar.

*Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos deben ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos.*<sup>4</sup>

Dentro de la misma definición se encuentran los argumentos sobre los cuáles se fundamenta y a su vez se justifica el trabajo de comunicación para las organizaciones a través del Análisis situacional.

Se revisa la organización como un todo que se construye mediante partes que poseen características particulares y cuyas funciones son vitales en diferente grado para el funcionamiento y cumplimiento de objetivos, para el desarrollo y sobrevivencia, el posicionamiento y el éxito de las organizaciones.

Dentro de todo este cuerpo a revisar se encuentran áreas de suma importancia cuya articulación es cartografiada mediante el organigrama, el cual es la forma más sencilla para describir la manera en que está estructurada una organización, pues permite graficar desde los puestos más importantes hasta los detalles que son pertinentes en cada departamento. Un organigrama muestra los siguientes datos:

1. *La división de funciones.*
2. *Los niveles jerárquicos.*
3. *Las líneas de autoridad y responsabilidad.*
4. *Los canales formales de comunicación.*

---

<sup>4</sup> PRIETO, Jorge, *Op. Cit.*, p. 45.

5. *La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos gruesos de la línea de comunicación, o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.*

6. *Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.*

7. *Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.*<sup>5</sup>

En el organigrama la información se concentra y se puede interpretar como flujos de comunicación al interior, que incluye las formas de acción e interacción de sus integrantes a todos los niveles de funcionalidad. Los flujos suelen ser específicos dependiendo del sector, aunque pueden tener rasgos generales conforme la identidad conceptual y visual que se maneje para todos los integrantes.

Con respecto a estos apartados también se debe de tomar en consideración si existen medios de comunicación interna como el *house organ*, el boletín ejecutivo, el programa de sugerencias, la síntesis informativa, los periódicos murales y los programas de reconocimiento a méritos, entre otros.

Otro aspecto a considerar y que no es de menor importancia es el rumor, del cual Juan Benavides menciona que *éste aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades.*<sup>6</sup>

Este rubro es importante ya que la existencia de un rumor al interior de una organización cimbra y pone en cuestión el funcionamiento de la misma puesto que puede darse una interpretación inadecuada de la información que empezó por una administración poco eficiente de la misma. Sin embargo, aunque se ubique en el plano informal de la organización, también es susceptible de estudiarse pero de manera más cuidadosa y específica. Al respecto pueden resultar útiles los cuestionarios con un diseño y contenido específico para estos fines además de las entrevistas.

Un aspecto que se encuentra ligado al anterior en cuanto al manejo de la información y las acciones que puede ejercer con base en ésta es el líder, a propósito del cual se ha trabajado muchísimo y en consecuencia las definiciones

---

<sup>5</sup> MERCADO, Salvador. *Administración aplicada. Teoría y práctica. Primera parte.* Editorial Limusa, México 1995, p.329-330.

<sup>6</sup> BENAVIDES, Juan, ACOSTA, Joan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional,* Ed. Gestión 2000, p. 227.

que existen para éste son muy variadas, dependiendo los enfoques desde los que se partan, aunque para los fines de comunicación organizacional *la definición específica que se use no es lo importante. Lo importante es interpretar el liderazgo en términos de un proceso teórico específico y entender que el liderazgo, como quiera que se defina, sí hace una diferencia.*<sup>7</sup>

Este talante se ocupa de dos dimensiones, la formal y la informal, ya que por parte de la organización puede existir algún sujeto al que idealmente se le debería identificar como líder, sea por sus características profesionales o por antigüedad, entre otros, a quien se le conoce como líder designado. Por su parte, el que no es impuesto por la organización pero que de alguna forma se ha posicionado y obtenido el reconocimiento de sus compañeros y compañeras pero que además posee una cierta capacidad para influir en las decisiones ya sea formales o bien en acciones informales, se le conoce como líder designado, quien suele tener más importancia para estudiarse cuando se presenta este caso, porque no está localizado como tal y tampoco está en el ojo de la empresa. En consecuencia el control que se puede ejercer sobre él no es mayor, sólo hasta que ha sido visualizado, y esto puede ser en varias ocasiones después de que haya sucedido algún sucesos significativo al interior o exterior de la organización.

Otros puntos que se deben considerar siempre y en principio son el giro comercial de la organización, la extensión en cuanto a su tamaño con respecto a la infraestructura y la planta instalada, así como el número de integrantes, aunque también se contemplan los recursos que utiliza así como los productos o los servicios que ofrece.

---

<sup>7</sup> LUTHANS, Fred, *Comportamiento organizacional*, Editorial McGraw Hill Undécima Edición, México 2008, p. 410.

## 1.1.1 Filosofía

Toda organización que supone funcionar de manera adecuada y desea mantener un orden en cuanto a las acciones e ideas al respecto de sí misma, respecto a sus integrantes o bien por parte del público objetivo, competencia, entre otros, idealmente debe tener estructurada una filosofía organizacional o bien, corazón ideológico, acerca del cual, Carlos Fernández menciona lo siguiente:

*Toda organización debe contar con un corazón ideológico que está integrada por una misión que se refiere al estado meta de la propia organización, en tanto sistema se ha propuesto alcanzar. Recibe diferentes nombres según el giro de la organización, que es el tipo de producto o servicio que ofrece al consumidor: programa político-ideológico, ideario, objetivos generales, metas, propósitos, credo, etc. No puede evaluarse empíricamente de manera total, en este sentido, se constituye en un principio heurístico que rige y orientan las actividades de la organización en su conjunto, esto entendido como un conjunto de valores que especifican lo que la organización como unidad pretende lograr.<sup>8</sup>*

La Filosofía, según Paul Capriotti, generalmente se articula de las ideas de quienes forman parte de la dirección de la empresa o de los sujetos que se han unido durante su fundación. Puede establecerse mediante su discurso y la formalización del mismo o bien, tomando en cuenta su conducta y su actitud con quienes le rodean.

Su utilidad también radica en el reforzamiento de la identidad y a su vez de la imagen de la empresa. Funciona como parte de la inducción para el nuevo personal o bien como recordatorio de las metas planteadas. Facilita muchas veces el trabajo puesto que pone un punto bien definido al cual se ha de llegar.

*Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del entorno competitivo y social en la que se encuentra instalada. Como ya hemos señalado, debe responder a preguntas tales como: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?<sup>9</sup>*

---

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 2003, p. 181.

<sup>9</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009, p. 139.

## 1.1.2 Cultura

La cultura representa uno de los pilares que constituyen al Análisis Situacional; ésta funciona como moldura de las acciones que se han de ejercer al interior de la empresa así como el enfoque desde donde se va a abordar el análisis y las estrategias; en tanto de esto la organización es un sistema cultural, un marco de referencia estructurado por todo el conjunto de valores y creencias que se poseen con respecto de diversas cosas y situaciones, los cuales se comparten por las personas pertenecientes a dicho conjunto.

Todas las personas que forman parte de alguna organización intercambian ideas acerca de laguna cosa en específico, información que se ha obtenido mediante la experiencia de cada uno, las palabras, los movimientos, las tradiciones y las concepciones personales del mundo alimentan el intercambio simbólico del día a día en la empresa.

*La cultura tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidos, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad<sup>10</sup>*, y cuya circunstancia marcará la conducta de estos sujetos.

Para definir cultura también se pueden tomar cuenta dos enfoques diferentes, el primero es el enfoque diferenciador, el cual la define como los valores y las creencias que son compartidas por los miembros de un determinado grupo. Todos los demás elementos pertenecen a las denominadas manifestaciones de esa cultura.

Por otra parte, el enfoque holístico o totalizador menciona que todo lo que genera o adopta un grupo formado por humanos se le denomina cultura, ya sea utensilios, los muebles, herramientas, sus formas de organización y las estructuras de poder de cada una de éstas, valores, disciplinas y formas de comportamiento, entre otras.

Se relacionan de forma significativa las emociones que se generan, pues éstas muchas veces son un punto de partida para alguna acción específica. Otro factor, en cuanto a las acciones determinantes de la cultura es la conversación, cuya actividad radica en enmarcar las claves fundamentales que hacen posible los procesos.

El estudio de la cultura complementa de manera adecuada al Análisis situacional pues constituye un agente determinante de cuáles serán las estrategias a adoptarse y la forma en cómo han de realizarse, el tiempo y el espacio. Se toma en cuenta la parte técnica de la organización, su estructura, el core business, el personal, la identidad visual y conceptual, los roles de

---

<sup>10</sup> FERNÁNDEZ, Carlos, *Op. Cit.*, p. p. 89.

trabajo y las relaciones de poder definidas por el organigrama. En cuanto a la parte externa se habrán de revisar las costumbres y tradiciones locales, el tipo de población y el público objetivo al cual se dirige, entre otros.

Las aplicaciones que pueden ser de utilidad, ya sea para reforzar la cultura de una empresa, generarla y encaminarla para que sus integrantes la adopten, o bien para gestionar un cambio cultural son los manuales de inducción, las políticas empresariales, los manuales de identidad conceptual y visual, tanto su descripción como sus aplicaciones, el código de ética y los uniformes, entre otros.

La importancia y la utilidad de este punto son fundamentales, ya que existe una correspondencia muy significativa entre el entorno y la organización. Es una relación determinante, una forma de contrato a seguir bajo ciertas reglas específicas, con una actitud pendiente todos los días, informándose de qué es lo que sucede al interior y al exterior además de las demandas emergentes para poder permanecer.

## 1.2 Entorno

Toda organización surge, se desarrolla y es susceptible de desaparecer rodeada de un contexto específico el cual es un agente determinante para que ésta funcione: el entorno.

Éste está estructurado por discursos cuyo contenido son las costumbres, creencias e ideas de las personas que habitan en él. También se ve formado por su configuración geográfica y ambiental. Su estructura política y legal.

Comprende la tecnología bajo la que se desarrolla todo lo ajeno a la empresa, su circunstancia sociológica y su evolución.

Las dimensiones sobre las cuales se puede revisar el entorno de una organización en específico son el mediato y el inmediato. El primero comprende lo que rodea a la organización pero cualquier cosa que suceda no incide siempre en la empresa, puede avisar de alguna forma algún cambio o tendencia, pero no es común que los acontecimientos en este espacio afecten de forma considerable a la organización.

El entorno inmediato es el que determina el desarrollo de la organización y en muchas ocasiones las acciones que ésta lleve a cabo para con sus

trabajadores, con la generación de sus propuestas y productos y la elección y seguimiento de su público objetivo.

Las características más importantes, tomando en cuenta lo que menciona Henry Mintzberg, de esta parte del análisis situacional, son las siguientes: Estabilidad, la cual se refiere a las actividades y cambios que se llevan a cabo en el entorno. También puede ser estable cuando los cambios se dan de forma lenta y cuyos efectos pueden prevenirse o bien, gestionarse con resultados adecuados a la empresa, sin embargo, si los cambios se dan de forma repentina, sin previsualización y en consecuencia no se mide la fuerza de los efectos, se le conoce como un entorno dinámico y hostil.

También puede ser simple o complejo pues *la dimensión de la complejidad afecta a la estructura mediante la variable intermedia de la comprensibilidad del trabajo a realizar, es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores, se vuelve sencillo cuando dicho conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión.*<sup>11</sup>

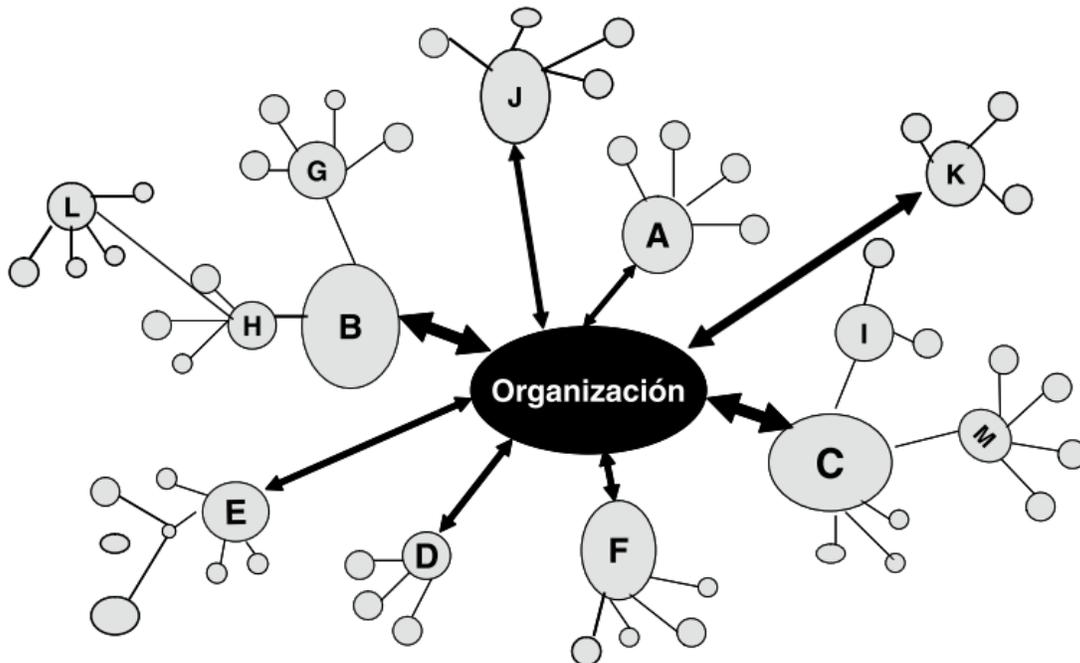
## 1.2.1 Los Públicos

La relación que guarda una organización con su entorno es determinante para su desarrollo, posicionamiento e incluso, si se llegara a dar, la forma de su retirada. Como se mencionó anteriormente, uno de los factores que funcionan como pilares de cualquier actividad que realice la empresa, son las personas, específicamente aquellas hacia las que va dirigido el mensaje y la producción principal.

Para cualquier estructura, ya sea una sociedad civil, una empresa o bien, una institución pública, lo más importante a tomar en cuenta son las personas que le rodean, especialmente con las que sostienen un vínculo que les permite generar beneficios para sí misma a cambio de proporcionarles algo que sea demandado.

---

<sup>11</sup> MINTZBERG, Henry, *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona, p. 310.



**Lámina 2. RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS PÚBLICOS**

CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009.

A este grupo se le identifica como público, cuya definición es la siguiente: *un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.*<sup>12</sup>

La forma de identificación de este conjunto se puede realizar, cuando se va a fundar la organización, mediante un estudio de mercado que funcione como argumento para dar solidez y fuerza al lanzamiento de determinado producto o servicio. Se puede utilizar también mientras la empresa ya está funcionando, para fines de localizar a su público objetivo en zona geográfica o bien para obtener los rasgos más importantes de personalidad, comportamiento, estilo de vida y expectativas.

Otra forma de revisar cuál es el conjunto de personas u organizaciones para las cuáles se trabaja es tomando en cuenta quiénes integran la empresa, puesto que sus trabajadores muchas veces pueden funcionar como embajadores de marca y propiciar influencia positiva o negativa en el entorno y, en consecuencia, en el público.

Los estudios de este tipo sirven a la empresa de manera tal que le permite continuar trabajando y teniendo un objetivo a cumplir. Con esta información puede mejorar su producción o bien resolver alguna anomalía que se presente y de la cual no se haya percatado por sí misma.

<sup>12</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, 73-74 pp.

También le da posibilidades de interactuar mucho más con las personas, y si es viable, reforzar el vínculo que se ha establecido e incluso ampliar su alcance con las personas.

Las Relaciones Públicas, con apoyo del Branding, resultan una muy buena forma de trabajo para localizar al o los públicos objetivos, cuando se realiza de manera adecuada.

Cuando se contempla una estrategia de Relaciones Públicas, se han tomado en cuenta los mensajes que se quieren transmitir desde la organización hacia el entorno, identificando de por medio el perfil específico al que se quiere llegar, ya sea una rueda de prensa para un evento especial, teniendo como mediadores a medios especializados en el tema que maneja la empresa, con un comunicado oficial o bien algún evento en la vía pública para las personas, entre otros.

En el momento en que una empresa no genera sus estrategias pensando en las personas a quienes se dirige no tiene posibilidad alguna de que le funcionen. Muestra de ello son las metodologías que se utilizan para en análisis de cualquier organización, aunque algunas estén enfocadas exclusivamente al interior, su base se fundamenta en las raíces del objeto de estudio, el cuál permanece en todo momento ligado al entorno. Por ejemplo las matrices de análisis de factores internos, cuyos datos se obtienen del Diagnóstico FODA, el cual contempla variables que se relacionan tanto al interior como con el exterior.

La importancia se debería de proporcionarse al estudio de los públicos no ha tenido justicia aún en cuanto a los estudios formales que hay acerca de éstos, si bien existen algo de información, ésta tiene que revisarse en dos vías: de la organización hacia el público y del público hacia la organización. Cabe mencionar que en la segunda parte, de revisarse y poseer información precisa acerca de esa perspectiva del vínculo (público-organización) se puede hacer un cerco de información para delimitar mucho más la acción de la competencia y saber el funcionamiento de la Imagen corporativa.

## 1.2.2 La Competencia

En una sociedad se desarrollan varios tipos de organizaciones, todas éstas con el objetivo en común de sobrevivir. Las variantes que existen entre dichas entidades pueden ser: el tamaño, la ubicación geográfica, el core business, el público objetivo y por ende los fines que buscan cubrir, entre otros.

Sin embargo, muchas veces, por las formas en que se establecen las relaciones entre éstas y entre los públicos, existen condiciones que dificulta el desarrollo de algunas y que benefician a otras. Esto ha generado la competencia para poder generar ganancias las cuales permiten cumplir con objetivos.

Si una empresa no trabaja lo suficiente, siempre tomando en cuenta su entorno y por supuesto, a la competencia, no podrá sobrevivir por mucho tiempo. Ya no es la época en que se podía innovar con tan poco trabajo, cuando se le podía ofrecer de manera exitosa a cualquier persona algún producto cuyas cualidades eran aumentadas para incrementar su atractivo.

Tampoco es el tiempo en que las estrategias no contemplaban gran cantidad de tácticas para ser llevadas a cabo. La complejidad en la comercialización ha aumentado bastante debido a las nuevas corrientes ideológicas, los movimientos que se han llevado a cabo, las disciplinas y las formas de análisis emergentes a partir de todo ello.

Al respecto del significado de la palabra, la Real Academia Española menciona lo siguiente: *disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.*<sup>13</sup>

Sobre el mismo término se puede entender también *a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer la misma necesidad en un mismo mercado, categoría o sector de actividad.*<sup>14</sup>

Las dimensiones de la palabra pueden variar dependiendo la perspectiva de cada organización, puede ser competencia por el mismo producto o por la misma necesidad que se busca cubrir. También puede variar en cuanto a las capacidades con las que cada uno cuenta puesto que ya hay empresas bien consolidadas en su ramo y otras que apenas van surgiendo, y su variación está en el tamaño, en la fuerza de producción y de ventas. Entre otros puntos.

---

<sup>13</sup> [http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=competencia](http://buscon.rae.es/draef/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia) [Fecha de consulta: Abril 13 de 2011].

<sup>14</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 165.

Puede abarcar también a los públicos objetivos aunque difiera el producto que se ofrece o bien la región geográfica, si es muy reducida, alguna empresa puede absorber el capital económico de esa población y dejar muy poca ganancia a las demás empresas.

El valor de tener localizada a la competencia es fundamental, ya que esto permitirá saber hacia dónde vamos y sobre todo cuáles pueden ser las consecuencias posibles de nuestras acciones, esto mediante la información constante de qué están haciendo los demás para reinventarse y ofrecer cosas nuevas al mercado.

Algunas de las técnicas de estudio más conocidas para obtener esta información son el Análisis Porter, acuñado por Michael Porter con el fin de cartografiar las variables que pueden afectar a una empresa, mediante una investigación previa se valora el poder de los competidores actuales, los posibles competidores, la fuerza de sus proveedores, de sus clientes y la sustancialidad de los productos que pueden sustituirle.

Otra forma de conseguir dicha información es mediante en Benchmarking, cuya práctica estriba en la comparación de las actividades de una empresa hacia otra que lo está haciendo de manera sobresaliente, ambas del mismo giro. El objetivo que persigue es examinar las estrategias de la que es mejor para saber qué puntos de dichas formulaciones pueden resultar funcionales para el desarrollo de sí misma.

El Diagnóstico FODA también forma parte de los estudios para localizar a la competencia, aunque su particularidad es el hecho de que cuando se hace de manera correcta, puede proporcionar los fundamentos de la estrategia que incluyen la forma de corregir los errores, o bien encontrar áreas de oportunidad que mejoren a la agrupación y en consecuencia le abran paso en la carrera.

Acerca de la forma en que se ha de estudiar a los competidores, Capriotti menciona que hay tres reglas muy importantes, cuyo camino toda organización ha de seguir bajo cualquier circunstancia, la primera corresponde a los fundamentos y objetivos básicos de la investigación, *conocer a los competidores: saber de ellos tanto como sea posible, conocerlos como a la propia organización.*<sup>15</sup>

La segunda regla hace referencia a una revisión extensa y una forma de identificación con la competencia, una lógica que hace alusión a una estrategia de guerra clásica traspasada a una situación comercial, *pensar como los competidores: tratar de ponerse en el lugar de los competidores e intentar prever los casos de su comportamiento competitivo.*

Por último, la siguiente regla puede relacionarse bien con la cuestión del trabajo ético de una empresa y además con la situación de comodidad que existe cuando se cree que se lleva un ritmo muy bueno de trabajo que no va

---

<sup>15</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 165.

a decaer debido a los excelentes resultados y por ello se deja de innovar o los intervalos de tiempo para análisis y articulación de estrategias se hace más largo, *respetar a los competidores: evitar simplificaciones o menosprecio hacia las organizaciones que compiten con la propia entidad (...)*.<sup>16</sup>

No se ha de subestimar la fuerza de ninguna organización que sea competencia pues sería un error muy grande, al grado de arriesgar su estabilidad y llevarla al fracaso.

Se debe permanecer con una visión holística de las cosas, tanto para el presente como para el futuro, ya que quienes forman parte en el camino hoy, puede ser que ya no estén después, o bien puedan ser mucho más sólidos.

Es ley también el hecho de que puedan surgir nuevos competidores en cualquier momento.

## 1.3 Imagen Corporativa

Para el día de hoy la Imagen Corporativa es quizá el elemento más importante de cualquier empresa, ya que sin una posición adecuada en su ámbito de mercado ésta no “existe”, es decir, no es conocida por sus *stakeholders*<sup>17</sup>, ni se le permite alcanzar un progreso el cual se vea cimentado por las ventas y el desarrollo de sus productos.

Para entender el planteamiento del concepto en este trabajo es importante tomar en cuenta el significado más simple de la palabra “corporación”, cuya composición está completamente vinculada con el cuerpo como *aquello que tiene extensión limitada, perceptible por los sentidos*<sup>18</sup> y la estructura, *distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa*<sup>19</sup>. La necesidad de partir en este punto se fundamenta en el uso del concepto Imagen Corporativa y su significado, cuya aplicación puede ser para organizaciones de cualquier tamaño debido a que si no se especifica principalmente la parte de corporativo como algo genérico y no como una organización de grandes

---

<sup>16</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 165.

<sup>17</sup> *Los stakeholders de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización*, en: CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 73

<sup>18</sup> [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=cuerpo](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=cuerpo) [Fecha de consulta: Septiembre 11 de 2011].

<sup>19</sup> [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=estructura](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=estructura) [Fecha de consulta: Septiembre 11 de 2011].

dimensiones o conglomerado de organizaciones, se puede generar una interpretación inadecuada a los fines de este apartado.

En la definición más simple de imagen, por parte de la Real Academia Española se encuentra lo siguiente: *Figura, representación, semejanza y apariencia de algo*<sup>20</sup>. Por otra parte algunas definiciones más enfocadas a comunicación organizacional son las que ofrece en primer lugar Luis Ángel Sanz de la Tajada en su libro Auditoría de la Imagen de la empresa como el *conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones (...), como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.*<sup>21</sup>

Otra definición al respecto la menciona como *el resultado que se produce en el auditorio tras la interpretación de los elementos disponibles para su campo perceptivo en el discurso corporativo (...), será una construcción mental evolutiva que se aloja en el consciente y subconsciente de los públicos, que tenderá a determinar sus actitudes y opiniones respecto a la compañía.*<sup>22</sup>

El denominador común entre las definiciones es principalmente el factor humano, cuya consecuencia es la relativización de cualquier circunstancia que tenga que ver con la Imagen de una empresa, en tanto que cada persona es diferente y a pesar de que puedan desarrollarse en un contexto semejante, siempre tendrán rasgos específicos con respecto a las interpretaciones que le den a estos mensajes.

Las necesidades son otro factor a tomar en cuenta, su intensidad y la manera en que se procuran satisfacer además de toda la gama de formas que hay para poder cubrirlas.

Tomar en cuenta los rasgos antes mencionados y obtener información con base en estos temas permite a cualquier organización generar una estructura funcional de Imagen Corporativa que proporcione muchos beneficios pues además del posicionamiento también crea fidelización por parte de los públicos que ya son cautivos y funda otros vínculos con quienes pueden ser candidatos a convertirse en consumidores de alguno de los productos o servicios de la empresa, además de ser embajadores de la marca.

Funciona también como palanca para una estrategia de transformación o adopción de una nueva cultura corporativa al interior de la organización y fundamenta el apoyo a toda estrategia de Relaciones Públicas incluyendo la

---

<sup>20</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=imagen](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=imagen) [Fecha de consulta: Mayo 1 de 2011].

<sup>21</sup> SANZ, Luis, *Auditoría de la Imagen de la Empresa*, Editorial Síntesis, España 1996, p. 21.

<sup>22</sup> Garrido, Francisco, *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona 2001, p. 194.

Responsabilidad Social Corporativa. También puede complementar los programas de atención al cliente y es factor obligatorio a considerar en cualquier estrategia de marketing o bien, en el caso de ser organización civil, para la construcción de puentes intersectoriales.

En el Diagnóstico FODA la Imagen Corporativa juega un papel sumamente importante para cualquier cuadrante en el que se encuentre, aunque para este tópico siempre se habrá de tomar en cuenta en las partes más importantes que articulen las estrategias, ya sea de corrección o de gestión de áreas de oportunidad.

Sus bases más importantes se encuentran siempre en el núcleo de la empresa que son la misión, la visión, los valores y los objetivos puesto que éstos son los ejes sobre los cuáles se ha de ejercer cualquier acción. La Imagen Corporativa también se apoya de una forma muy sustancial mediante la parte visual, es decir, el logoimago tipo y los colores institucionales o gama cromática, los soportes y otras formas que estén involucradas en dar una muestra explícita de lo que es la empresa.

Una de las formas más destacadas para el estudio de la Imagen Corporativa incluye los estudios de mercado o cuestionarios enfocados a obtener información acerca del tema, que se aplican a los públicos objetivo; ya sea los que forman parte de la cartera de clientes o bien con los que apenas se pretende establecer relaciones.

Otra metodología que sirve para fines semejantes es la telaraña de Van Riel, la cual, a diferencia de los estudios de mercado, también contempla a los integrantes de la empresa. La información que se obtiene del interior y del exterior se contrasta entre sí para formar un esquema el cual depende de su construcción gráfica y se interpretará para saber cuáles serán las áreas más importantes a trabajar con respecto a variables que formen parte del tema.

Cuando una Imagen Corporativa no es adecuada a la empresa se suelen dar las consecuencias en los recursos financieros que se están obteniendo y en la atención que se espera de parte del entorno y los públicos objetivos hacia la empresa. También puede dificultar la internalización de la cultura organizacional en sus integrantes, además de planteamientos estratégicos comunicativos poco sólidos, pues una de sus bases más importantes no ha sido construida aún.

Todos estos tópicos se encuentran fundamentados en información cuya comprobación ha sido vía experiencia de trabajo de los autores con otras organizaciones.

Es necesario tomar en cuenta que este desarrollo temático forma parte importante del objetivo de trabajo de esta tesis, cuyo planteamiento hace hincapié en la necesidad de trabajar de una manera rápida y muy eficiente en cuanto al análisis de variables que intervienen en la toma de decisiones en cualquier organización a través del Diagnóstico FODA.

Otro punto para tomar en cuenta es el contexto actual: el desarrollo organizacional, específicamente en México, requiere de herramientas e información concreta y útil puesto que se han generado gran cantidad de pequeñas empresas cuyo porcentaje ha ascendido a más del 90% del total, pero a pesar de este dato, la falta de profesionalización de las mismas, la desinformación y la inexperiencia en cuanto a las formas de análisis no han propiciado su crecimiento e incluso gran parte ha terminado por desaparecer en un entorno sumamente competitivo.

Con base en lo anterior se han de tomar en cuenta cada uno de los ejes temáticos: Entorno, Cultura, Filosofía, Imagen Corporativa y Competencia para trabajar con una base informativa adecuada a las necesidades específicas de las empresas.

Una vez considerado todo este conglomerado de conceptos aplicados a un contexto real y local con perspectiva global, se puede proceder al uso de técnicas de estudio que arrojan datos más precisos para el ejercicio de toma de decisiones y planteamiento de estrategias, lo cual finalmente desemboca en un solo objetivo: capitalizar la comunicación de la empresa para su desarrollo, posicionamiento y sobrevivencia.

# CAP. 1 - ANÁLISIS SITUACIONAL

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Análisis Situacional

Diagnóstico Organizacional

... es un proceso que permite establecer puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización.  
PRIETO, Jorge, *Gestión estratégica organizacional*, ECOE Ediciones 2ª Edición, Bogotá 2008, p. 27

Esta labor también integra una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización (...).  
RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega 6ª Edición, México 2006, p. 32

Consultoría

(...) servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.  
KUBR, Milan, *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, LIMUSA, México, 2009, p. 9

Consultor

(...) analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.  
AUDIRAC, Carlos, De León, Verónica y otros, *ABC del Desarrollo Organizacional*, Editorial Trillas, México Reimpresión 2011, p. 70

Ubicación

Interna

Externa

Enfoque

De Proceso

De Tarea

Tipo de Consultor

Facilitador

Experto

# Análisis de la Organización

## FILOSOFÍA

La Filosofía, según Paul Capriotti, generalmente se articula de las ideas de quienes forman parte de la dirección de la empresa o de los sujetos que se han unido durante su fundación. Puede establecerse mediante su discurso y la formalización del mismo o bien, tomando en cuenta conductas y actitudes.

*Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del entorno competitivo y social en la que se encuentra instalada. (...) debe responder a preguntas tales como: ¿Qué hago?, ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?* CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009, p. 139

## CULTURA

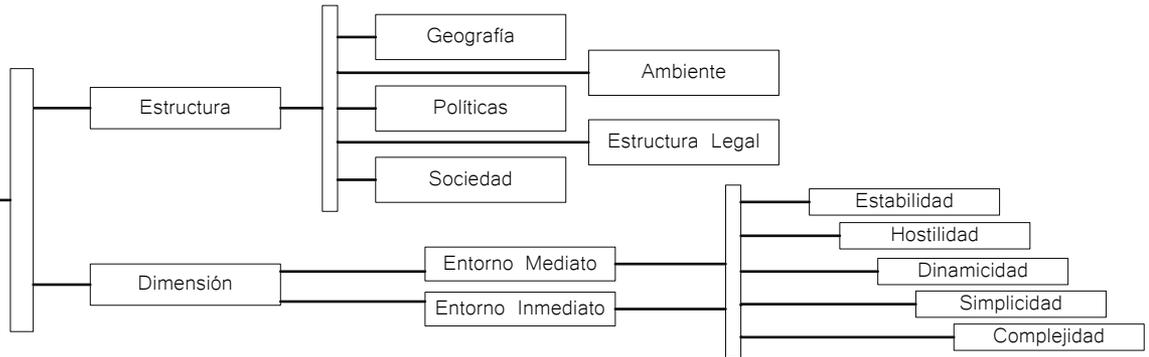
*La cultura tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidos, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad.*

FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 2003, p. 89

## IMAGEN CORPORATIVA

*(...) conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones (...), como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.* SANZ, Luis, *Auditoría de la Imagen de la Empresa*, Editorial Síntesis, España 1996, p. 21.

## ENTORNO



## PÚBLICOS

*un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.* CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, 73-74 pp.

## COMPETENCIA

*Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo, situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.* [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=competencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia) Fecha de consulta: Abril 13 de 2011, Hora. 23:46 p. m.

Análisis de la Organización

*Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos deben ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, división del trabajo, comunicaciones, motivación, liderazgo y logro de objetivos. PRIETO, Jorge, Op. Cit., p. 45*

- Core Business
- Capital Humano
- Productos o Servicios
- Tamaño
- Estructura Organizacional
- Organigrama
- Sociograma
- Infraestructura y Recursos
- Planta Instalada
- Tecnología
- MOC's
- Identidad Conceptual
- Identidad Visual
- Grupos
- Fenómenos y Redes de Comunicación
- Liderazgo
- Rumor
- Manejo de la Información
- Cultura
- Entorno
- Públicos Internos
- Públicos Externos
- Stakeholders
- Competencia

# Capítulo 2. Elementos del Diagnóstico FODA

*Sólo podemos ver nuestro futuro con claridad y amplitud  
cuando conocemos el camino que nos ha conducido  
hasta el presente.*  
Cumming

EL DIAGNÓSTICO FODA ES UNA TÉCNICA cuyo ejercicio se lleva a cabo mediante la identificación de cuatro grupos de variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con base en información que ya se ha obtenido en un estudio previo.

Sirve para realizar una parte complementaria al Análisis Situacional, el cual no tiene mayor complejidad en comparación de otras técnicas de análisis que pertenecen al ámbito cuantitativo, además de que permite identificar puntos importantes durante el ejercicio y ofrece la posibilidad de obtener los principios fundamentales para las estrategias pertinentes que se ocuparán de potenciar las fortalezas localizadas y también para la generación de áreas de oportunidad.

Carlos Maturana menciona al respecto lo siguiente:

*El análisis F.O.D.A. es una herramienta esencial que provee algunos de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la gestión de nuevos o mejores proyectos de mejora dentro de la empresa.*

*El F.O.D.A. es una herramienta que permite obtener un diagnóstico o “fotografía” de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas.*<sup>23</sup>

Es importante retomar de la definición anterior la cuestión de la planeación estratégica y lo que se relaciona directamente con esta, *la visión holística*<sup>24</sup> la cual demanda la consideración de todos los ámbitos posibles a intervenir dentro de dicho ejercicio, con la finalidad de considerarlos elementos indispensables para poder trabajar de una forma adecuada y a su vez desarrollar el estudio a manera que los resultados que se obtengan sean óptimos.

La aplicación de este ejercicio puede ser en cualquier organización como por ejemplo las pymes, la gran empresa del ámbito industrial, entre otros, pero también puede funcionar en personas como es el caso de alguna campaña política y el manejo de imagen del candidato con las Relaciones Públicas y el Branding, y en circunstancias específicas como es el caso de las aplicaciones que existen en el ámbito de la Prospectiva Estratégica, la cual ha adaptado el FODA a esta línea de trabajo (FODA Prospectivo<sup>25</sup>).

De entre los elementos más importantes del Diagnóstico FODA destaca la Periodicidad, la cual se refiere a que la realización del ejercicio siempre debe estar limitado a factores en un periodo de tiempo específico en función de bases metodológicas con las que se trabaja (delimitación del objeto de estudio) puesto que de esta forma se tiene un mayor control. Para el caso del FODA Prospectivo también aplica puesto que la perspectiva a futuro se ve más bien en los resultados.

Otro elemento importante es el Formato, el cual se refiere a la manera en que se organizan los datos recabados; incluso el orden de los grupos donde en la parte superior se encuentran las Fortalezas y las Oportunidades y en los

---

<sup>23</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES*. [en línea] p. 5, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de junio de 2010].

<sup>24</sup> La Visión Holística es una perspectiva global de las cosas, las circunstancias y los agentes que participan en determinada situación de análisis. Se han de tomar en cuenta todos los factores posibles que puedan tener alguna influencia con lo que se está revisando para poder enriquecer más la investigación y fundamentar más las decisiones; esto requiere que la persona cuente con un amplio bagaje de conocimientos relacionados con el objeto de estudio.

<sup>25</sup> El FODA prospectivo se diferencia, según Manuel Cervera, porque en éste, según el planteamiento de los objetivos, se puede provocar que las cosas sucedan. El enfoque con el que se toma el Diagnóstico no es con la pregunta ¿Qué se puede hacer?, si no con la pregunta ¿Qué es lo que se quiere hacer? Cfr. CERVERA, Manuel, *FODA: Un enfoque prospectivo*, [en línea] 32 pp. Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva, UNAM, Dirección URL: <http://www.redivu.org/bvcprospectiva/12.pdf> [Fecha de consulta: 10 de Octubre de 2010].

cuadrantes inferiores las Debilidades y Amenazas. El plano estructurado por cuadrados se ha de respetar, aunque el orden de los cuadrantes sí puede ser variable, tomando en cuenta también que al FODA se le conoce como DAFO.

Se tiene también el factor de Objetividad/Subjetividad que se refiere al proceso de análisis de cada grupo de variables y que ha de ser muy preciso pues de los resultados que se obtengan depende la localización de la problemática o circunstancia inadecuada localizada y en consecuencia la estrategia o área de oportunidad que se relacione con la misma. Otro punto a considerar es la experiencia que tenga el ejecutor en este ámbito, aunque bien sabido es que cada organización tiene sus particularidades específicas por lo cual la experiencia de trabajo con otras organizaciones también resulta útil para llevar a cabo el diagnóstico.

Con base en lo anterior, en el trabajo cotidiano de la consultoría en comunicación, el análisis de la circunstancia determinada de una empresa siempre lleva a la par la revisión de varios datos los cuáles, cuando se trabajan con el enfoque de Diagnóstico FODA, se subsumen en cuatro grupos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es importante hacer hincapié en el tiempo en que se realiza este trabajo pues no hay turnos específicos para cada grupo de variables puesto que, conforme se va dando cuenta de la situación, pueden extraerse puntos correspondientes a cada uno de los cuatro diferentes grupos, por ejemplo al revisar la parte de la cultura dentro de la empresa pueden hallarse tanto fortalezas como debilidades, o bien amenazas y oportunidades.

Para fines de este escrito, tomando en cuenta la posibilidad de proporcionar una normativa, se ha considerado un desarrollo conceptual que expone en primer lugar las Fortalezas, posteriormente las Debilidades, le siguen las Amenazas y al final las Oportunidades. Se encontrará en algunos documentos que el orden que obedece es con base en una división entre grupos internos, las Fortalezas y Oportunidades y grupos externos, las Oportunidades y las Amenazas.

El orden que se ofrece a continuación sigue una línea cuya lógica es identificar primero lo que corresponde al interior de la organización y cuyos vínculos son con las Fortalezas y Debilidades, de forma inmediata las Amenazas para contrastación de datos y viabilidad de las acciones, localizando en consecuencia las oportunidades o áreas de oportunidad.

## 2.1 Fortalezas. Matriz de Evaluación de Fortalezas

Como se ha mencionado anteriormente, para la construcción del diagnóstico FODA se toman en consideración cuatro grupos de variables, de los cuales dos pertenecen a la parte interna de la organización, y una de ellos corresponde a las Fortalezas, cuya articulación es a través del trabajo de la organización.

Según la Real Academia Española, la fortaleza se define como una *defensa natural que tiene un lugar o puesto por su misma situación.*<sup>26</sup> Por otra parte, otro de sus significados menciona que es la *capacidad para soportar problemas y adversidades*<sup>27</sup>.

Para Paul Capriotti las fortalezas son *los aspectos en los que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones*<sup>28</sup>, mientras que Carlos Maturana señala que *son las capacidades especiales que posee la empresa y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente.*<sup>29</sup>

Las definiciones expuestas anteriormente contemplan elementos que tienen en común, los cuales destacan la defensa y el soporte de situaciones problemáticas; En cuanto a la organización, éstas pueden ser situaciones que se generan en el exterior. También se puede mencionar que son características las cuales permiten diferenciarnos de otras organizaciones que integran la competencia.

Algunas fortalezas en una organización son sólidas y estructuradas, no se ha concebido de forma espontánea dado que tiene como antecedente un trabajo constante y consistente para crearlas o inducir las.

Las representaciones del tipo de fortalezas pueden ser dos, las materiales o tangibles o las inmateriales o intangibles.

Para las primeras aplica la localización de factores tecnológicos, como por ejemplo puede ser el hardware más avanzado que ha salido y que funciona de manera adecuada para cumplir los objetivos de la organización. También cuenta

---

<sup>26</sup> [http://buscon.rae.es/draef/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=fortaleza](http://buscon.rae.es/draef/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=fortaleza), [Fecha: domingo 17 de octubre de 2010].

<sup>27</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/fortaleza>, [Fecha: Domingo 17 de Octubre de 2010]

<sup>28</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 204.

<sup>29</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES.* [en línea] p. 6, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de junio de 2010].

la planta instalada o infraestructura en general, es decir, el espacio que se cuenta para trabajar así como los materiales, su distribución, entre otros.

Otro punto a considerar, para algunas organizaciones, son los recursos naturales con los que se cuentan, ya que para algunas empresas este tópico es de suma importancia además de que dicha provisión de material puede ser inagotable o bien, fácil de renovar.

En las fortalezas inmateriales o intangibles se encuentra el *expertise* o *know how*, el cual es el conocimiento (y experiencia) que se ha ido formando con el paso del tiempo ejecutando las actividades y desarrollando el *core business*<sup>30</sup>, también retroalimentándolo con nuevas tendencias en el mercado donde se tiene la participación. Otro punto puede ser el posicionamiento que se tiene dentro del público objetivo, una cultura organizacional adecuada así como clima y ambiente óptimos, sin dejar de lado el conocimiento de sus procesos.

La forma de identificación de estos puntos es mediante la respuesta a la cuestión de qué es lo que se tiene dentro de la organización, pero que además de poseerlo funciona de forma óptima contribuyendo al desarrollo de la misma y al cumplimiento de los objetivos.

Se extraen mediante el análisis situacional que implica la revisión al interior de la organización en relación con sus objetivos y expectativas, aunque también se tiene que tomar en cuenta el exterior, específicamente la competencia, lo cual se logra, en términos generales, mediante un estudio de mercado y entorno en general.

Cuando se localiza una fortaleza se hace evidente la obtención del desarrollo de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.

También constituyen una piedra angular para las circunstancias de cambio ante la demanda del entorno. Por ejemplo el *know how* y el ejercicio de actualización constante de estos conocimientos pueden facilitar la adaptación de la empresa a las competencias del mercado. También una adecuada distribución del espacio y las áreas puede propiciar que se dé alguna implantación tecnológica o bien, dinámicas entre los integrantes de manera más sencilla.

Las fortalezas también contribuyen de forma muy sustancial al apoyo en cuanto a la ejecución de las estrategias para la integración de alguna área de oportunidad, ya que pueden formar parte como una táctica.

También integran lo que es la imagen de la empresa pues funcionan como agente que se destaca de entre todas las características que posee, no sólo para sí misma, sino para las demás organizaciones; por ejemplo cuando es

---

<sup>30</sup> Una *competencia distintiva*, también llamada *competencia básica*, *competencia esencial*, o *competencia clave* o también "Giro del negocio" y conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competente*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Consulta: [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_distintiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva), [Fecha: viernes 22 de octubre de 2010].

innovadora en metodologías para ejecución y a su vez en producción de conocimiento, situación que no se da todos los días en cualquier compañía.

Para la evaluación de estos agentes en una organización existen matrices que ayudan a evaluar la posición o importancia que ha de ocupar dentro de la empresa.

Esto con la finalidad de cartografiar los puntos que estamos tomando en cuenta como relevantes en una circunstancia en específico o bien, fundamentales para el desarrollo de la empresa misma en su entorno, en su ámbito de mercado y de frente a la competencia.

En lo que concierne a las fortalezas se encuentra la Matriz de Evaluación de Fortalezas (MEF) cuyo propósito es identificar los factores que han de estructurar este grupo (fortalezas); en consecuencia puede considerarse como un ejercicio que va antes del Diagnóstico FODA. Sin embargo también se puede utilizar para escoger las que son más relevantes a nivel general, cuáles son útiles para qué tipo de objetivos o bien ponderar en orden de importancia y de utilidad para una estrategia en particular.

Su procedimiento comienza con la formación de un equipo o una persona capacitada que tenga el conocimiento necesario para la gestión de este trabajo, con información que contenga lo que ya se ha mencionado anteriormente.

Al tener identificadas las fortalezas se diseña un esquema en el cual se van a *clasificar las fortalezas de acuerdo a su magnitud así: Nivel bajo, medio, alto y muy alto.*<sup>31</sup>

<b>IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA</b>	Muy alta				
	Alta				
	Media				
	Baja				
<b>MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA FORTALEZA</b>					

**Lámina 3. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FORTALEZAS (MEF)**

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones 2ª Edición, Bogotá 2008, p. 129.

<sup>31</sup> PRIETO, Jorge, *Op. Cit.*, p. 128.

Las preguntas a las que se pueden responder en esta clasificación para medir la importancia para la empresa es: ¿Qué tan determinante es la fortaleza para su desarrollo?; ¿qué tanto puede ayudar esta fortaleza al manejo o impulso de sus estrategias?

Para la parte correspondiente a la importancia o magnitud de la fortaleza, ésta se refiere a qué tan importante es en sí misma, ¿qué tan grande o sólida es?, ¿cuánto ha sido su desarrollo?

Una vez clasificadas y revisadas según el cuadrante en el que se hayan ubicado *el resultado de la matriz, definirá prioridades para la organización y permitirá establecer planes de acción con estrategias alternativas.*<sup>32</sup>

La aparente sencillez que muestra la elaboración de esta matriz puede desembocar en un problema, ya que sus esquemas de análisis son bastante limitados en tanto que sólo están considerando una de las clasificaciones de variables organizacionales.

También se puede someter a observación el apartado en el que se solicita la revisión por parte del especialista, pues si no se cubre el perfil necesario para llevarla a cabo no se podrá cumplir con los objetivos.

Las aplicaciones de esta matriz son básicamente cualitativas aunque se puedan utilizar los números para enlistar las fortalezas o para localizarlas en los cuadrantes del esquema. Sin embargo, a pesar de su capacidad para enmarcar la parte cualitativa del análisis, por las razones que antes se han mencionado se queda muy limitada en sus resultados.

---

<sup>32</sup> PRIETO, Jorge, *Op. Cit.*, p. 128.

## 2.2 Debilidades. Matriz de Evaluación de Debilidades

Las Debilidades integran otro grupo a revisar para la construcción del Diagnóstico FODA. La definición que ofrece la Real Academia Española menciona que una debilidad es la *falta de vigor o fuerza física*<sup>33</sup> otra definición expone que es *flaqueza, punto débil*<sup>34</sup>.

Para el ámbito de Planeación Estratégica éstas se definen como *limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.*<sup>35</sup>

Carlos Maturana la define de manera similar a la anterior, aunque abarca algunos otros tópicos cuya importancia no es menor: *son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Nos podemos referir a ellos como los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas para, en la medida de lo posible reducir sus efectos en la empresa.*<sup>36</sup>

Las definiciones que preceden conservan como coincidencia la condición de carencia de alguna cosa o característica, ésta con relación en un entorno específico puesto que debería de funcionar como defensa o como agente que favorezca el progreso y la sobrevivencia de la empresa.

En cuanto al Diagnóstico FODA, las características principales que se localizan en una debilidad son que no funcione de manera adecuada, tiene alguna falla y que se puede mejorar o bien que no se posea y es necesaria

---

<sup>33</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=Debilidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=Debilidad), [Fecha: lunes 1 de noviembre de 2010].

<sup>34</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/debilidad>, [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010]

<sup>35</sup> Comité ejecutivo para la Reforma del Estado, Guía Metodológica de Planeación Estratégica, [en línea] p. 10, Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección URL: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), [Fecha: lunes 1 de Noviembre de 2010].

<sup>36</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES.* [en línea] p. 7, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IJADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IJADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de junio de 2010].

para seguir al día en la competencia mercantil. Su identificación depende del análisis previo que se ha estado realizando, tomando en cuenta la contrastación de la información que se posee de la organización junto con la de otras organizaciones del mismo rubro que se hayan destacado por la forma de llevar a cabo sus procesos, es decir, con un trabajo de *Benchmarking*<sup>37</sup>.

Los ámbitos donde pueden localizarse este tipo de variables, como en las fortalezas, aplican en la dimensión material y la inmaterial. Para la primera puede ser que no se posean máquinas con tecnología de punta para producir los insumos necesarios en el caso de una empresa manufacturera o bien computadoras o programación indispensable para el trabajo.

Existen casos en los cuales las organizaciones no cuentan con el espacio suficiente para cumplir con su trabajo de forma adecuada; por ejemplo las pequeñas fábricas cuya oportunidad de crecimiento es viable pero no hay espacios disponibles por la distancia o por el costo.

La parte intangible se puede presentar en cuanto al uso del capital humano como por ejemplo que en la planta de la organización no hay alguna persona que pueda resolver algún problema o llevar a cabo alguna actividad de forma prolongada o no se sabe cómo encontrar el perfil, entre otras cosas. Aunado a esta sección, la experiencia insuficiente o el ofrecimiento de un *expertise* empobrecido a causa de la falta de actualización, un desconocimiento en cuanto a la forma en cómo se han de llevar a cabo los procesos para obtener la calidad que demandan los clientes, entre otros.

Para entender los efectos de una debilidad es recomendable compararla con un síntoma, el cual forma de parte de una enfermedad en potencia. Si alguna persona presenta indicios o circunstancias ajenas a lo que es su vida cotidiana, que le impidan llevar a cabo sus actividades con normalidad o simplemente que no le hayan sucedido antes, lo idóneo es hacer una revisión pertinente que permita obtener un diagnóstico de qué es lo que presenta, qué tanto le puede afectar y de qué manera se puede resolver. De lo contrario el síntoma, como se mencionó antes, se vuelve enfermedad y las consecuencias pueden complicar cualquier actividad o hasta la integridad de la persona.

En cuanto a una organización, una debilidad es signo de un funcionamiento inadecuado o bien de una mejora latente. Para la primera, si no se resuelve puede incrementar en su tamaño e intensidad abarcando a más áreas y fortaleciendo su impacto, mientras que para la segunda puede ser

---

<sup>37</sup> El proceso del benchmarking implica la comparación de la ejecución de ciertas prácticas de una compañía, tomando como base parámetros medibles o cuantificables de importancia estratégica con otras compañías que se sabe han obtenido el mejor rendimiento en esos parámetros. El desarrollo del benchmarking es un proceso iterativo y continuó, que puede y suele implicar la puesta en común de información con otras organizaciones que trabajen en conjunto, con el fin de conseguir una medición adecuada de resultados comparables. Cfr. Unidad Técnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, *Benchmarking*, [en línea] p. 5, Instituto Politécnico Nacional, Dirección URL: <http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/benchmarking.pdf> [Fecha de consulta: miércoles 3 Noviembre de 2010].

también la implementación de algo que puede contribuir a la mejora y solidez del *core business*.

Para complementar el análisis de este conjunto de datos en el Diagnóstico FODA se encuentra la Matriz de Evaluación de Debilidades (MED) cuyo procedimiento es muy semejante al que se aplica para las Fortalezas y que ya se ha abarcado anteriormente, además de ser cualitativa.

Se debe revisar el equipo de trabajo o la persona, su perfil profesional y conocimiento acerca de la empresa sobre la cual va a trabajar.

Se puede tomar también como una técnica de análisis posterior al enlistado de las debilidades en el esquema del Diagnóstico FODA. Sus criterios de clasificación también son los mismos (Alto, medio, bajo y muy bajo) y la forma en que se esquematiza también responde a la misma estructura.

<b>IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA</b>	Muy alta				
	Alta				
	Media				
	Baja				
<b>MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA DEBILIDAD</b>					

**Lámina 4. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DEBILIDADES (MED)**

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones. Bogotá 2008. p. 129.

Lo que permite diferenciar esta matriz de la anterior son sus criterios de evaluación para cada debilidad, es decir, las preguntas a las que ha de responder para saber en qué cuadrante del plano se van a colocar. En cuanto a la importancia para la empresa se refiere a qué tanto puede afectar a la empresa en determinada circunstancia, aunque también debe considerarse a nivel general. Qué tan determinante es su efecto para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y si representa un punto fundamental a corregir mediante el planteamiento estratégico; en consecuencia, si es remediable.

Para la magnitud o importancia de la debilidad en sí misma hay que revisar qué tan desarrollada está para saber qué tácticas de todo el planteamiento pueden dirigirse directamente a ésta y si su “tamaño” permite contrarrestarse de manera sencilla o requiere un planteamiento táctico más complejo.

Las limitaciones que presenta también se vinculan con la anterior, puesto que sólo toma uno de los conjuntos y trabaja sobre él sin arrojar un resultado certero pues depende completamente de la interpretación de quienes la realizan.

## 2.3 Matriz de factores endógenos

### 2.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La evaluación de los factores internos, correspondientes a fortalezas y debilidades, se lleva a cabo mediante la realización de una matriz cuantitativa la cual permite obtener otras consideraciones que el Diagnóstico FODA no puede proporcionar por sí mismo, pues se utilizan números y operaciones matemáticas además de un esquema diferente en lo que se refiere a la construcción de dicha matriz.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es utilizada en el ámbito de la administración estratégica y la auditoría, la cual se refiere a *la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva.*<sup>38</sup>, aunque eso no quiere decir que el comunicólogo organizacional o bien el consultor en comunicación no pueda realizarla puesto que cuenta con conocimientos idóneos para poder construirla y generar interpretaciones adecuadas del ejercicio.

La complejidad que presenta la matriz no representa un mayor problema siempre y cuando se permanezca bien informado acerca de lo que se está investigando y los temas que se relacionan con la organización en estudio. Cabe mencionar que también es aplicable a todo tipo de organización, ya sea una perteneciente al gobierno o bien una privada, se incluyen las Organizaciones Civiles y también se pueden considerar de cualquier tamaño:

---

<sup>38</sup>Secretaría de la Función Pública, CONACYT, *Definición de auditoría y revisión de control*, [en línea] p. 1, Dirección URL: [http://www.conacyt.gob.mx/transparencia/Documents/Interes/Definicion\\_de\\_auditoria\\_y\\_revision\\_de\\_control.pdf](http://www.conacyt.gob.mx/transparencia/Documents/Interes/Definicion_de_auditoria_y_revision_de_control.pdf) [Fecha de Consulta: miércoles 24 de Noviembre de 2010].

micro, pequeña, mediana y gran empresa, incluyendo cualquier rubro en el que se desarrollen como la manufactura y/o venta de productos o la proporción de servicios.

*Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa.*<sup>39</sup>

El desarrollo de la matriz requiere de cinco pasos, los cuales si se realizan de manera adecuada, aparte de tomar en cuenta las indicaciones, el tener bien realizado un Diagnóstico FODA, proporcionará resultados útiles para la organización.

El primer paso que se tiene que realizar es la preparación de una lista de los puntos más sustanciales en cuanto a Fortalezas y Debilidades que se identificaron en el Diagnóstico FODA. Es conveniente tomar en cuenta que la extensión del listado ha de ser entre 10 y 20 variables por grupo. En primer lugar se van a colocar las Fortalezas y posteriormente le seguirá el listado de las Oportunidades. Se tiene que tener una atención muy especial en cuáles son los puntos que se deciden utilizar además de que es muy favorable y útil emplear porcentajes o cifras exactas, es decir, datos duros para precisar los resultados.

Para el segundo paso se debe fijar una valoración que contemple desde el 0.0 que significa irrelevante, hasta el 1.0 el cual significa que es muy relevante. *La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional.*<sup>40</sup> Una vez que las variables en el listado tengan su valor asignado, se debe revisar que la suma total de todos esos valores debe dar como resultado 1.0 es decir, la suma total de los valores de las Fortalezas y de las Debilidades es 1.0.

En cuanto al paso número tres a cada uno de los puntos que integran el listado se le asignará una nueva calificación, la cual se tomará en cuenta con respecto a la empresa en sí misma, es decir, cuando se le impuso la primera calificación se tomó en cuenta el rubro o el ámbito de la industria en general, para este segundo valor se ha de tomar en cuenta únicamente a la organización. Se le coloca a cada variable una clasificación entre el 1 y el 4, de tal manera que *si representa una debilidad importante (clasificación = 1),*

---

<sup>39</sup> DAVID, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 2008, p. 158.

<sup>40</sup> *Ibidem*, p. 158.

una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fuerza importante (clasificación = 4). (...) las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.<sup>41</sup>

Lo que se tiene que hacer para el cuarto paso es multiplicar la ponderación de cada variable en la lista (0.0 a 1.0) por el valor que se le ha asignado (1 a 4 según sea el caso), en consecuencia se obtiene un nuevo resultado para cada elemento.

Por último, para el quinto paso se realiza la suma de los resultados que se han obtenido a través de las multiplicaciones entre las ponderaciones y las calificaciones determinadas.

Fortalezas	Ponderación (valor para la industria)	Clasificación (valor para la organización)	Puntuaciones ponderadas
A	AX	AY	(AX)(AY)=AZ
B	BX	BY	(BX)(BY)=BZ
C	CX	CY	(CX)(CY)=CZ
D	DX	DY	(DX)(DY)=DZ
E	EX	EY	(EX)(EY)=EZ
F	FX	FY	(FX)(FY)=FZ
G	GX	GY	(GX)(GY)=GZ
H	HX	HY	(HX)(HY)=HZ
I	IX	IY	(IX)(IY)=IZ
J	JX	JY	(JX)(JY)=JZ
<b>Debilidades</b>			
A	AX	AY	(AX)(AY)=AZ
B	BX	BY	(BX)(BY)=BZ
C	CX	CY	(CX)(CY)=CZ
D	DX	DY	(DX)(DY)=DZ
E	EX	FY	(EX)(EY)=EZ
F	FX	GY	(FX)(FY)=FZ
G	GX	EY	(GX)(GY)=GZ
H	HX	HY	(HX)(HY)=HZ
I	IX	IY	(IX)(IY)=IZ
J	JX	JY	(JX)(JY)=JZ
	Total de la suma de F (AX,BX,CX,DX,EX,FX,GX,H X,IX,JX) y D (AX,BX,CX,DX,EX,FX,GX,H X,IX,JX) = 1.0		Total de la suma de F (AZ,BZ,CZ,DZ,EZ,FZ,GZ,HZ,IZ,JZ) y D (AZ,BZ,CZ,DZ,EZ,FZ,GZ,HZ,IZ,JZ)

### Lámina 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Esquema hecho por el autor para representar de forma gráfica la Matriz de Evaluación de Factores Internos

<sup>41</sup> Ídem, p. 158.

Para el resultado que se obtiene de la suma de factores correspondientes a la letra Z, en la tabla anterior, *el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.*<sup>42</sup>

Se debe de tomar en cuenta que la matriz es sólo un instrumento de apoyo para la interpretación de los resultados que se obtengan en cualquier ejercicio de consultoría o de Análisis situacional de una organización, con esto también hay que considerar que la información obtenida no es absoluta dado que se toma en cuenta un tiempo y un espacio determinados.

## 2.3.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite realizar un ejercicio comparativo de la circunstancia de la empresa tomando como puntos de referencia elementos internos que debe tener a nivel general cualquier organización que participe en el mismo ámbito de mercado.

Estos datos sobre los cuáles se ha de sustentar la matriz pertenecen a los grupos de Fortalezas y Debilidades de la empresa. Se toman en cuenta las dos partes porque si sólo se tomara alguna no sería una perspectiva útil para utilizar en las estrategias; es decir, si sólo se trabaja con las fortalezas se podría obtener un resultado muy optimista de la situación que pueda generar confort y ego en cuanto al posicionamiento que ocupa frente a las demás empresa. Sin embargo puede existir alguna debilidad latente o que ya esté bastante avanzada para que en cualquier momento desemboque en una crisis además de dificultar la generación o localización de áreas de oportunidad.

Al contrario de la idea anterior, si sólo se consideran a las Debilidades no se puede dar una visión adecuada que motive el trabajo en la organización, ya que únicamente muestra las carencias pero no los puntos desde donde se

---

<sup>42</sup> *Ídem*, p. 158.

pueden apalancar las acciones para la solución a estas variables o bien transformación a su favor.

Al igual que otras matrices ésta tiene sus aplicaciones en el ámbito administrativo, de planeación estratégica y puede contribuir también al antecedente para el planteamiento de los escenarios en prospectiva. Complementa perfectamente el análisis situacional de una organización siempre y cuando se tome como una de más técnicas de análisis de información, puesto que sola no ayudará mucho.

Para su elaboración puede servir muy bien el benchmarking, a través de la obtención de *información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC*.<sup>43</sup>, como primer paso determinante porque es donde se escoge con qué organizaciones se va a realizar la comparación.

En la segunda parte del procedimiento *se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada*.<sup>44</sup> Este listado puede contener cinco elementos o un poco más pero no se pueden poner muchos porque entonces la ponderación puede disiparse y tener información poco representativa en cuanto a fortalezas y debilidades.

El conjunto de datos se califica con un valor del 0.0 al 1.0 por lo cual al final de poner la cifra a cada uno la suma total debe de dar 1.0, lo cual se hace con base en cuestiones acerca de qué tan importante es esa fortaleza o determinante la debilidad para la competitividad en ese rubro del mercado.

Posteriormente, una vez que ya se han colocado las empresas en el esquema de la matriz, a cada uno se le asigna nuevamente un valor numérico cuya escala es entre 1 y 4, lo cual se hace bajo el criterio de qué tan desarrollada, sólida o determinante es la fortaleza o debilidad para la empresa; esta vez como una circunstancia particular que sólo aplica a la organización, teniendo como significados *1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza*.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> PONCE, Humberto, *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*, [en línea], p. 9 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

<sup>44</sup> PONCE, Humberto, *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*, [en línea], p. 9 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

<sup>45</sup> PONCE, Humberto, *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*, [en línea], p. 9 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

Factores	PONDERACIÓN ( 100%)	Organización Referencia		Competidor 1		Competidor 2	
		Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.	Calif.	Result. Pond.
a)	W1	A1	W1.A1=X1	B1	W1.B1=Y1	C1	W1.C1=Z1
b)	W2	A2	W2.A2=X2	B2	W2.B2=Y2	C2	W2.C2=Z2
c)	W3	A3	W3.A3=X3	B3	W3.B3=Y3	C3	W3.C3=Z3
d)	W4	A4	W4.A4=X4	B4	W4.B4=Y4	C4	W4.C4=Z4
e)	W5	A5	W5.A5=X5	B5	W5.B5=Y5	C5	W5.C5=Z5

### Lámina 6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones, 2ª Edición, Bogotá 2008, p. 117. Se ha realizado una adaptación de la tabla para explicar sus generalidades mediante números y letras sin algún caso en específico como en el libro.

El siguiente paso consiste en multiplicar la ponderación de cada dato (fortaleza o debilidad) con la calificación asignada de manera particular a cada una de las organizaciones para después sumar los totales obtenidos de estas multiplicaciones. Cuando estos datos se hayan extraído correctamente se recurrirá a la interpretación para dar cuenta en qué lugar se encuentra la empresa en referencia a sus competidores.

Los datos que se pueden comparar son los resultados ponderados o la suma total de éstos. Cada uno puede arrojar particularidades importantes tanto en debilidades como amenazas. Puede darse la posibilidad de que una de las empresas tenga una debilidad muy grande pero que haya salido con una suma total muy favorable a nivel general. O bien puede salir con una suma total baja pero con alguna fortaleza superior a todas las demás empresas, lo cuál en algunos casos puede ser determinante para sobrevivir y para ganar mucho más espacio si se sabe aprovechar bien.

## 2.4 Amenazas. Matriz de Evaluación de Amenazas

Las amenazas integran un grupo cuyo tratamiento requiere de un trabajo muy puntual y consistente. Se le define de la siguiente forma:

*Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo de un fenómeno peligroso de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que puede producir efectos adversos en las personas, los bienes y servicios y el ambiente. Es un factor de riesgo externo de un elemento o grupo de elementos expuestos, que se expresa como la probabilidad de que un suceso se presente con una cierta intensidad y gravedad, en un sitio específico y dentro de un período de tiempo definido.*<sup>46</sup>

Sin embargo en el ámbito administrativo se maneja una definición por parte de Maturana, la cual apunta que *son aquellas situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización (...).*<sup>47</sup>

Ambas definiciones señalan que pertenece a una dimensión externa de lo que se estudia; en este caso es la organización como circunstancia que puede afectarla de forma considerable y cuyos efectos son tan graves que pueden atender contra su existencia además de desarrollarse en un tiempo y en un contexto determinado.

Las amenazas para una organización pueden ser de diferentes tipos, entre los cuales se encuentra el tecnológico; por ejemplo la imposición que se ha realizado a las empresas para realizar las facturas en formato electrónico, cuya obligatoriedad de no tomarse en cuenta trae como consecuencia problemas legales, mientras que otra de las problemáticas que se derivan con esta obligación es que muchas pequeñas empresas no tienen el conocimiento para manejar el software adecuado o ni siquiera el presupuesto para adquirirlo.

Otro de los ámbitos en los que se puede generar una amenaza es en el natural o ambiental debido al tipo de territorio, el clima del lugar, en zonas en

---

<sup>46</sup> <http://www.freewebs.com/tormenta/glosario.htm>, [Fecha de consulta: Martes 11 de Noviembre de 2010]

<sup>47</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. [en línea] p. 9, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Análisis\\_FODA%20UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Análisis_FODA%20UAM_IADE.pdf), [Fecha de consulta: lunes 28 de Junio de 2010].

las que cierta temporada éste es poco favorecedor como los huracanes o bien en los inviernos con nevadas muy fuertes.

Puede ser también mediante la explotación de los recursos naturales y el peligro por agotarlos o también por afectar la flora y fauna integrantes de ese medio, lo que puede provocar también la persecución de organizaciones dedicadas a este rubro.

Las amenazas se presentan mediante factores de competencia, con la globalización y la expansión de los grandes corporativos, la diversificación de productos, la innovación en los procesos y las nuevas tendencias en el mercado en el cual se está participando. Otra forma es la que corresponde a la articulación de políticas públicas que puedan mermar las actividades del negocio y en consecuencia reducir su oportunidad de desarrollo.

Para delimitar cuáles son las amenazas se necesita estar siempre en contacto con lo que está sucediendo en el entorno inmediato de la organización, las tendencias que se aproximan y que pueden afectar o beneficiar su desarrollo, las regulaciones públicas y cualquier noticia que tenga relación alguna con ella, lo cual sólo puede ser posible mediante un monitoreo de medios y la actualización constante en los temas que le conciernen directamente.

Los efectos resultantes de una amenaza pueden tener alcances muy grandes, a tal grado de poner en cuestión la imagen, la posición y la participación en el mercado. Otros pueden articular circunstancias de las que se puede obtener algún beneficio, aunque siempre van a intervenir diferentes factores que determinen la manera como se desarrollará la situación. Un ejemplo muy claro fue la epidemia de influenza en México, pues a nivel general y con el manejo mediático de la noticia los resultados incluyeron la quiebra de muchas micro y medianas empresas por falta de liquidez. Sin embargo, para otras empresas, en específico las de artículos de limpieza, tuvieron un aumento en sus ganancias y una posición más fortalecida dado que aprovecharon la coyuntura para hacerse notar. Lo anterior significa que cada organización tiene amenazas distintas, ya sea por el tipo o por la intensidad del daño y las consecuencias. Cada amenaza tiene diferentes formas de tratarse según la organización, y en consecuencia soluciones diferentes.

De cada amenaza se puede generar un área de oportunidad nueva aunque eso parezca complicado, y por lo tanto no hay una receta única para la identificación y el tratamiento de las mismas.

Tomando en cuenta lo anterior, cada empresa necesita un análisis específico de su situación, el cual arrojará resultados particulares que han de llevar a generar estrategias adaptadas a sus necesidades y la gestión de áreas de oportunidades que para otras organizaciones no podrían resultar tan favorables.

Muchas veces se habla acerca de las amenazas como el grupo sobre el que menos poder de influencia se tiene o ni siquiera se puede hacer algo al

respecto; una fuente de conflictos y desastre inminente cuando alcanza a la empresa. La idea se sostiene con tal fuerza porque es más sencillo recordar y permanecer con las cosas negativas.

En las últimas décadas a la par que mejoran las cosas también suceden otras que no resultan nada favorables, y eso a nivel noticioso es lo que vende más. Para tratar de subsanar ese imaginario es menester tomar en cuenta siempre las posibilidades para prevenir las cosas y poder tomar acción sobre ellas a tiempo; es decir, si hay posibilidad para tomar la decisión de hacer algo o nada al respecto.

Cuando el *core business* de una empresa se ve afectado por la competencia puede especializarse para mantenerse a vanguardia, considerar la diversificación de su cartera de productos y servicios, delimitar el público objetivo y acudir a otras estrategias que le permitan continuar con su tarea, como un relanzamiento de marca o bien RRPP con medios de comunicación. Sin embargo habrá ocasiones en las que los alcances de la amenaza sean realmente dañinos para la organización y en consecuencia no haya gran posibilidad de hacer algo al respecto.

Como auxiliar para el trabajo con las amenazas se presenta la Matriz de Evaluación de Amenazas (MEA), cuya función es de identificación de las mismas a través de un método cualitativo; sin embargo si se utiliza el Diagnóstico FODA los resultados que se arrojen pueden ser útiles para localizar cuáles serían las más importantes sobre las que se habría de trabajar.

<b>IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA</b>	Desastroso			
	Severo			
	Moderado			
	Ligero			
<b>MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA AMENAZA</b>				

Lámina 7. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE AMENAZAS (MEA)

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones, Bogotá 2008, p. 122.

Su procedimiento es semejante a las relacionadas con fortalezas y debilidades, aunque también el cambio se presenta en cuanto a los criterios de evaluación de las variables enlistadas; en este caso se refiere, en primera instancia, a la relevancia para la empresa, se valora *el efecto potencial de las*

*amenazas en el negocio,*<sup>48</sup> cómo es que pueden afectarlas, qué tanto pueden hacer daño y cómo determinan el planteamiento y gestión de la estrategia además de su situación frente a la competencia. Para complementar esta parte de la construcción de la matriz es conveniente contemplar el ejercicio de los escenarios para tener otras perspectivas que complementen la decisión.

En cuanto a la importancia o magnitud de la amenaza, se refiere a qué tan grande o desarrollada está y qué tan relacionada está con el ámbito de mercado sobre el cual se desenvuelve, lo que también permite definir si se puede hacer algo todavía para contrarrestar el efecto o bien, evitarlo o en un mejor planteamiento, si existe la posibilidad de transformar o aprovechar para el beneficio propio.

Su utilidad se ve limitada cuando se considera que abarca únicamente a un grupo de variables de todas las que se consideran en el Diagnóstico FODA; además, si bien enmarca a todas las amenazas mediante un ejercicio de ponderación a través de cuestiones pertinentes al tema, no permite tener una perspectiva integral de todos los elementos que se conforman para el análisis situacional.

## 2.5 Oportunidades. Matriz de Evaluación de Oportunidades

El grupo de variables que corresponde a las oportunidades es uno de los más importantes y donde se habrá de hacer hincapié tomando en cuenta todo el bagaje que se tiene de conocimientos y estrategias.

Si bien el Diagnóstico FODA demanda investigación, en este rubro se tiene que ser muy puntual porque es de donde se puede obtener un gran enriquecimiento para la articulación del plan de comunicación y de donde se señalan las áreas de oportunidad.

*Sazón, coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar*<sup>49</sup>, *Momento propicio para algo*<sup>50</sup>, son significados que se pueden encontrar en diccionarios en cuanto a una forma genérica de la palabra oportunidad. Cabe destacar que se toma en

---

<sup>48</sup> PRIETO, Jorge, *OP. Cit.*, p. 122.

<sup>49</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=Oportunidad](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=Oportunidad) [Fecha de consulta: martes 11 de Noviembre de 2010].

<sup>50</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/oportunidad> [Fecha de consulta: martes 11 de Noviembre de 2010].

cuenta el tiempo, el cual ha de ser delimitado y determinado por contexto y espacio para que pueda ser propicio.

Con respecto al Diagnóstico FODA, Maturana menciona que *son aquellas variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa ya que permiten obtener ventajas competitivas respecto a otras*<sup>51</sup>. Otra de las definiciones con perspectiva de planeación estratégica muestra a las oportunidades como *situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.*<sup>52</sup>

Para identificarlas se deben tomar en cuenta las fortalezas y las debilidades que se posee aunque también hay que considerar los objetivos a alcanzar y las expectativas a determinado plazo. Estos componentes pueden funcionar como parámetros para determinar la viabilidad de las oportunidades, además de la coyuntura y los recursos humanos y financieros, puesto que de éstos depende también en gran medida la respuesta para la toma de decisiones.

Las oportunidades que tiene una organización pueden encontrarse en muchos rubros como el político, el cultural, el ambiental con la responsabilidad Social Empresarial (RSE), en las Relaciones Públicas (RRPP) con el mecenazgo, el cabildeo o el *lobbying*<sup>53</sup> o bien el contacto con medios, aunque cuenta mucho la consideración de la especialización en los productos o servicios, o bien su diversificación.

Se hallan también en el tipo de estrategia que se ha de aplicar, los actores involucrados en la misma además de la forma en cómo se ha de aplicar y sus alcances. También se puede tener en cuenta el tópico que se está trabajando, por ejemplo la identidad conceptual o visual, los procesos, la mejora de la calidad en los productos o alguna actividad para motivación de sus integrantes.

Las consecuencias que devienen de un aprovechamiento adecuado de las oportunidades se subsumen en el desarrollo y sobrevivencia de la empresa al entorno, tomando una dirección sólida hacia una posición destacable de entre las demás existentes dentro de su mismo ámbito de trabajo.

---

<sup>51</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. [en línea] p. 9, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IADE.pdf), [Fecha de consulta: Lunes 28 de Junio de 2010].

<sup>52</sup> Comité ejecutivo para la Reforma del Estado, Guía Metodológica de Planeación Estratégica, [en línea] p. 10, Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección URL: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010].

<sup>53</sup> Cabildeo o *lobby* se denomina a la actividad que tiene como objetivo influir en las decisiones que se articulan en los altos poderes y cuyos efectos pueden afectar a la empresa interesada. Esta actividad busca resultados siempre a favor de las empresas que ejercen la actividad.

No hay que dejar de lado también el trabajo de prevención que tiene una oportunidad pues si bien pueden existir debilidades cuyo impacto sea irrisorio, siempre se ha de contemplar formas de subsanar estas situaciones puesto que su posición es siempre latente.

Con las actividades de localización o generación de las oportunidades dentro del análisis situacional y el Diagnóstico FODA, se puede hacer uso de la Matriz de Evaluación de Oportunidades (MEO); una herramienta que proporciona ayuda para enlistar y ordenar por importancia las que pueden ser áreas de oportunidad según el criterio de las personas que llevan a cabo el estudio.

<b>IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA</b>	Superior			
	Positivo			
	Moderado			
	Bajo			
<b>MAGNITUD O IMPORTANCIA DE LA OPORTUNIDAD</b>				

**LÁMINA 8. FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES (MEO)**

PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones, 2ª Edición, Bogotá 2008, p. 120.

La importancia de esta matriz se fundamenta en la posibilidad de elegir, con base en las necesidades de la empresa y sus capacidades además del planteamiento estratégico, las áreas de oportunidad que posibilitan un desarrollo para la empresa, su sobrevivencia, la acción en nuevos ámbitos de mercado y con otros públicos.

El diseño de la matriz es semejante al utilizado para la evaluación de las amenazas, aunque los valores del cuadrante que se refiere a la importancia para la empresa son diferentes, pues en éste se enfoca a pensar qué tan beneficioso puede resultar para la empresa inclinarse por esa opción; cómo va a potenciar sus fortalezas o cómo contribuirá a la gestión de sus debilidades.

En el apartado de la importancia o la magnitud de la oportunidad se puede tomar en cuenta qué tan sólida o desarrollada está, si hace falta un poco más de trabajo para que se pueda llevar a cabo alguna acción importante y aprovecharla enseguida o si necesita algún factor que le permita dar el beneficio completo cuando se le incluya en la estrategia.

La aplicación de esta matriz junto con las de fortalezas, debilidades y amenazas, es funcional para cualquier tipo de organización, ya sea privada o pública, pequeña empresa, mediana o grande. Se incluyen también las organizaciones civiles e incluso se pueden utilizar para los análisis de alguna circunstancia en específico en el ámbito de la prospectiva estratégica.

Los límites que presenta esta matriz se relacionan directamente con las aplicaciones para fortalezas, debilidades y amenazas, pues sólo se considera a un grupo de variables lo que trae como consecuencia poca integración y mayor inversión de tiempo para su ejecución.

También existe la necesidad de contar con un equipo de trabajo o una persona con la capacitación y perfil profesional adecuados para estos ejercicios, pues de ellos depende la efectividad de los resultados y el cumplimiento de los objetivos de toda la empresa, por lo cual la solución a esta situación correrá a cuenta de ésta mediante sus procesos de selección de personal y los perfiles que esté demandando, la formación que proporcione a los elementos y las herramientas que facilite, aunque no hay que dejar de lado bajo ninguna circunstancia que este tipo de trabajos siempre van a estar sujetos a la coyuntura existente.

## 2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La revisión y análisis de los elementos externos, correspondientes a amenazas y oportunidades, se lleva a cabo con la gestión de una matriz cuantitativa la cual permite obtener otras perspectivas que el Diagnóstico FODA no puede proporcionar por sí mismo, pues se utilizan números y operaciones matemáticas además de un esquema que difiere de la estructura del FODA.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) *establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos*<sup>54</sup> y tiene sus aplicaciones en los trabajos de auditoría y administración junto con la planeación estratégica y

---

<sup>54</sup>PONCE, Humberto, La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, [en línea], p. 7 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

por supuesto en el ámbito de la comunicación organizacional, siendo completamente aplicable al análisis situacional.

La dificultad de esta matriz depende de qué tan informado se está acerca de lo que acontece en la investigación en cuanto al entorno, la competencia, política o ambiente, entre otros; también cuentan los públicos, las operaciones y los objetivos planteados por la empresa. Es importante puntualizar que su aplicación abarca todo tipo de organizaciones, desde la más pequeña hasta la de mayores dimensiones, ya sean públicas o instituciones y empresas privadas además de las civiles, lo que incluye a cualquier ámbito de mercado y formas de operación específicas además de los productos que generan y el tipo de servicios que proveen.

El procedimiento de la matriz se conforma a través de cinco pasos, de los cuales se pueden obtener resultados útiles para la toma de decisiones siempre y cuando se tome en cuenta el orden del ejercicio y el análisis a conciencia.

El primer paso para realizar este ejercicio es la preparación de una lista de los datos más importantes para Oportunidades y Amenazas con respecto al Diagnóstico FODA. Es conveniente tomar en cuenta que la extensión del listado ha de ser entre 10 y 20 variables por grupo. En primer lugar se van a colocar las Oportunidades y posteriormente le seguirá el listado de las Amenazas. Debe ponerse especial atención al seleccionar cuáles son los datos que se van a incluir en esta matriz, ya que los resultados que se obtengan dependerán completamente de esta información, la cual se puede reforzar si se toman en cuenta números o cifras exactas relacionadas con las cuestiones financieras de la empresa, la cantidad de material, estadísticas de desempeño o tendencias, entre otros.

Para el segundo paso se debe fijar una valoración que contemple desde el 0.0 que significa irrelevante, hasta el 1.0 el cual significa que es muy relevante. (...) *hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional.*<sup>55</sup> En este caso tienden a ser las Oportunidades, debido que serán las que tengan un efecto favorecedor para la empresa en cuestión, tomando como base las que pueden proporcionar los puntos de apalancamiento para su sobrevivencia.

Una vez que las variables en el listado tengan su valor asignado, habrá que revisar que la suma total de todos esos valores dé como resultado 1.0; es decir que la suma total de los valores de las Amenazas y de las Oportunidades debe ser de 1.0.

---

<sup>55</sup> PONCE, Humberto, La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, [en línea], p. 7 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

En cuanto al paso número tres a cada uno de los puntos que integran el listado se le asignará una nueva calificación, la cual se tomará en cuenta con respecto a la empresa en sí misma. Lo anterior significa que cuando se le impuso la primera calificación se tomó en cuenta el rubro o el ámbito de la industria en general pero para este segundo valor se ha de considerar únicamente a la organización, tomando en cuenta qué tan fundamental es para el éxito o daño hacia ella.

Se le coloca a cada variable un valor entre el 1 y el 4, *con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.*<sup>56</sup> Esta consideración acerca de las estrategias actuales se hace respecto de las amenazas, si las contrarresta o si de alguna forma puede evitar los daños de manera eficaz; y para las oportunidades, por si el planteamiento esté considerándolas o si pueda impulsarlas de una manera adecuada a los objetivos.

Lo que se debe hacer para el cuarto paso es multiplicar la ponderación de cada variable en la lista (0.0 a 1.0) por el valor que se le ha asignado (1 a 4 según sea el caso), y en consecuencia se obtiene una nueva cifra para cada uno de los elementos. Para finalizar, en el quinto paso se realiza la suma de los resultados que se han obtenido a través de las multiplicaciones entre las dos cifras asignadas para cada una de las variables incluidas en la matriz.

---

<sup>56</sup> PONCE, Humberto, La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, [en línea], p. 7-8 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
A	AX	AY	(AX)(AY)=AZ
B	BX	BY	(BX)(BY)=BZ
C	CX	CY	(CX)(CY)=CZ
D	DX	DY	(DX)(DY)=DZ
E	EX	EY	(EX)(EY)=EZ
F	FX	FY	(FX)(FY)=FZ
G	GX	GY	(GX)(GY)=GZ
H	HX	HY	(HX)(HY)=HZ
I	IX	IY	(IX)(IY)=IZ
J	JX	JY	(JX)(JY)=JZ
<b>Amenazas</b>			
A	AX	AY	(AX)(AY)=AZ
B	BX	BY	(BX)(BY)=BZ
C	CX	CY	(CX)(CY)=CZ
D	DX	DY	(DX)(DY)=DZ
E	EX	FY	(EX)(EY)=EZ
F	FX	GY	(FX)(FY)=FZ
G	GX	EY	(GX)(GY)=GZ
H	HX	HY	(HX)(HY)=HZ
I	IX	IY	(IX)(IY)=IZ
J	JX	JY	(JX)(JY)=JZ
	Total de la suma de F (AX,BX,CX,DX,EX,FX,GX,HX, IX,JX) y D (AX,BX,CX,DX,EX,FX,GX,HX ,IX,JX) = 1.0		Total de la suma de F (AZ,BZ,CZ,DZ,EZ,FZ,GZ,HZ,IZ,JZ) y D (AZ,BZ,CZ,DZ,EZ,FZ,GZ,HZ,IZ,JZ)

## Lámina 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

PONCE, Humberto, La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, [en línea], p. 7 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2011].

Se ha realizado una adaptación de la tabla para explicar sus generalidades mediante números y letras sin algún caso en específico como en el documento.

Para el resultado que se obtiene de la suma de factores correspondientes a la letra Z, en la tabla anterior se contrastan la suma del total del peso ponderado de las Amenazas y las Oportunidades lo cual configura la clave del funcionamiento de esta matriz, *pues consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.*<sup>57</sup>

<sup>57</sup> PONCE, Humberto, La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones, [en línea], p. 8 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: lunes 3 de Octubre de 2012].

Se debe tomar en cuenta que la matriz es sólo un instrumento de apoyo para la interpretación de los resultados que se obtengan en cualquier ejercicio de consultoría o de Análisis situacional de una organización, por lo cual también debe considerarse que la información obtenida no es absoluta dado que se toma en cuenta un tiempo y un espacio determinados.

A pesar de que utiliza valores numéricos para poder funcionar, tiene un carácter cualitativo en tanto de la asignación de los valores; es ahí donde hay que poner mayor atención para obtener datos útiles.

## 2.7 Matriz FODA

La matriz FODA tiene su aplicación como un paso posterior a la conclusión del esquema principal del Diagnóstico FODA. Su función es determinar cuáles serán las tácticas que formarán a la estrategia principal, tomando en cuenta el objetivo planteado.

Su aplicación es posible para todo tipo de organización, incluyendo rubro y tamaño. Es completamente funcional en la planeación estratégica y la administración empresarial además de que puede utilizarse para un proyecto grande como por ejemplo la fundación de alguna organización, o bien uno más pequeño como los ajustes de alguna área en específico.

La primera parte del procedimiento consiste en contrastar las Fortalezas y Debilidades con las Amenazas y las Oportunidades, de manera que los cuadrantes van a quedar de la siguiente manera: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Amenazas (DA) y Debilidades y Oportunidades (DO).

El primer esquema para colocar estas variables tendrá en la parte superior a las Fortalezas o Debilidades, según corresponda, y en el lado izquierdo a las Amenazas o Debilidades y se calificará con los valores 0 y 1.

FO-FA/DO-DA	FORTALEZAS/DEBILIDADES						
OPORTUNIDADES / AMENAZAS		1	2	3	4	5	Resultados
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						

Lámina 10. MATRIZ DE INTERACCIONES

Esquema elaborado por el autor con respecto a la siguiente obra: MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. [en línea], Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IJADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IJADE.pdf) [Fecha de consulta: Lunes 28 de Junio de 2010].

Una vez ordenados los datos, se va a calificar con 0 o 1 la ponderación, siendo para las Fortalezas y Oportunidades la cuestión de qué tan relacionadas están las Oportunidades con las Fortalezas, si hay algún vínculo que se pueda aprovechar se coloca el 1, si no existe algún enlace se coloca un 0.

Cuando se ha terminado de calificar se suman los resultados, entonces es momento de evaluar con especial cuidado, porque habrán algunas interacciones que sean mucho más importantes que otras debido a que *diferentes relaciones pueden tener diferente ponderación en términos de su potencial, (...). Más aún, se sugiere que esta matriz es una manera relativamente simple de reconocer estrategias prometedoras que usan las fortalezas de la institución para aprovechar las oportunidades que ofrece el medio ambiente externo.*<sup>58</sup>

Generalmente las sumatorias cuyo resultado es mayor son las que se toman en cuenta para la articulación de la estrategia general de la organización.

Las tácticas que se obtienen de este primer esquema son las FO, conocidas como Maxi-Maxi en donde se maximizan las Fortalezas y las Oportunidades que presenta la organización. Por la condición que presentan estos datos, puede representarle un poder de acción bastante provechoso a la empresa si se sabe plantear de una forma adecuada.

Para las interacciones entre las Fortalezas y Amenazas, la cuestión para contrastar las ideas es cuál de las Fortalezas puede contribuir y relacionarse mucho más para una transformación de determinada amenaza, o bien cuál de

<sup>58</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. [en línea] p. 21, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IJADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IJADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de Junio de 2010].

las Fortalezas funciona mejor para contrarrestar sus efectos; se tomarán en cuenta principalmente las que tengan una calificación mayores después de la suma de valores 0 y 1.

En este apartado las tácticas son Maxi-Mini, es decir, maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas, con una fortaleza cabe la posibilidad de contrarrestar una amenaza. *Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.*<sup>59</sup>

La pregunta correspondiente para la revisión de relaciones entre Debilidades y Amenazas se plantea con base en la idea de qué debilidades se relacionan más con qué amenazas, y en tanto de este vínculo son susceptibles de incrementar su daño a la organización. Se tomarán en cuenta las de relación más fuerte y mayor calificación.

En este tópico es necesario poner especial atención pues es donde hay que generar las tácticas que contrarrestarán o transformarán tal circunstancia, además de que no deben olvidarse las otras relaciones obtenidas aunque posean un valor bajo en comparación con otras, estas tácticas son conocidas como Mini-Mini: minimizar Amenazas y Debilidades.

Como paso posterior se califican las Debilidades y las Oportunidades, cuyo criterio es semejante al que se utiliza con Fortalezas y Oportunidades, entonces queda de la siguiente forma: cuál de las debilidades puede ser resuelta con qué oportunidad del listado que presenta el Diagnóstico FODA o bien, cuál de las debilidades imposibilita alguna oportunidad de negocio.

Vale la pena hacer hincapié en la necesidad de un análisis profundo de estas relaciones, porque aunque se tomen en cuenta principalmente las de mayor calificación, en otra circunstancia las que tienen un menor valor pueden cambiar de posición y servir también para la empresa, principalmente en el criterio de corregir las debilidades. Este esquema presenta las tácticas Mini-Maxi: minimizar Debilidades y maximizar las Oportunidades, cuyos efectos dependen de las acciones que decida tomar la empresa.

Cuando ya se tienen todos estos datos contrastados bajo los juicios mencionados, se procede a generar el plan táctico que refleje la ponderación de las variables del Diagnóstico FODA y se ordena en el esquema siguiente:

---

<sup>59</sup> MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES. [en línea] p. 18, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de Junio de 2010].

Matriz FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	FA/MAXI-MINI <ul style="list-style-type: none"> <li>● FA1</li> <li>● FA2</li> <li>● FA3</li> </ul>	DA/MINI-MINI <ul style="list-style-type: none"> <li>● DA1</li> <li>● DA2</li> <li>● DA3</li> </ul>
OPORTUNIDADES	FO/MAXI-MAXI <ul style="list-style-type: none"> <li>● FO1</li> <li>● FO2</li> <li>● FO3</li> </ul>	DO/MINI-MAXI <ul style="list-style-type: none"> <li>● DO1</li> <li>● DO2</li> <li>● DO3</li> </ul>

**Lámina 11. MATRIZ FODA**

Esquema elaborado por el autor con respecto a la siguiente obra: MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES, [en línea] p. 18, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IJADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IJADE.pdf) [Fecha de consulta: lunes 28 de Junio de 2010].

Las posibilidades que presenta esta matriz son diversas y pueden ser muy provechosas debido a que permiten ser muy puntuales en la estructura de la estrategia general.

Sin embargo de no poner la atención debida cuando se está gestionando, se puede caer en la desorientación del objetivo final y no seguir la línea de trabajo por querer solucionar otros problemas que no pueden resultar tan importantes en comparación de lo obtenido al principio.

Con base en lo anterior, es importante tener bien definidos los límites porque además de desviar la línea principal de trabajo en consecuencia se invertirá mucho más tiempo del previsto, lo cual para nuestros días no es funcional.

## 2.8 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El Balanced ScoreCard, mejor conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es una técnica de gestión estratégica para las empresas cuyo origen se encuentra al principio de la década de los 90's y en el cual mediante información estructurada por Robert Kaplan y David Norton, se hace una observación importante en cuanto a la ausencia de parámetros integrales en la evaluación y medición del desarrollo organizacional.

Debido a esta problemática que presentaban las formas de evaluación anteriores fue necesario innovar en el ámbito y encontrar áreas de oportunidad a través de las cuales se pudiera cubrir esa necesidad de visión integral al analizar y evaluar el desempeño de las personas, el avance de las estrategias y la forma en cómo se crea el valor de las empresas en términos de números.

Antes de que se presentara la propuesta del Cuadro de Mando Integral, existía el Tablero de Control, o *Tableau de Bord*, de origen francés, el cual se arma con un documento en el que se consideran elementos como *índices de liquidez, índices de gestión o actividad, índices de solvencia, endeudamiento o apalancamiento e índices de rentabilidad*<sup>60</sup>, conocidos también como ratios financieros, cuya utilidad estriba en *determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.*<sup>61</sup>

Otras forma de análisis que ya estaba en funcionamiento fue la implementada por parte de General Electric, que desarrolló una perspectiva que incluía varias áreas y campos de acción de la empresa, *a partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.*<sup>62</sup>

---

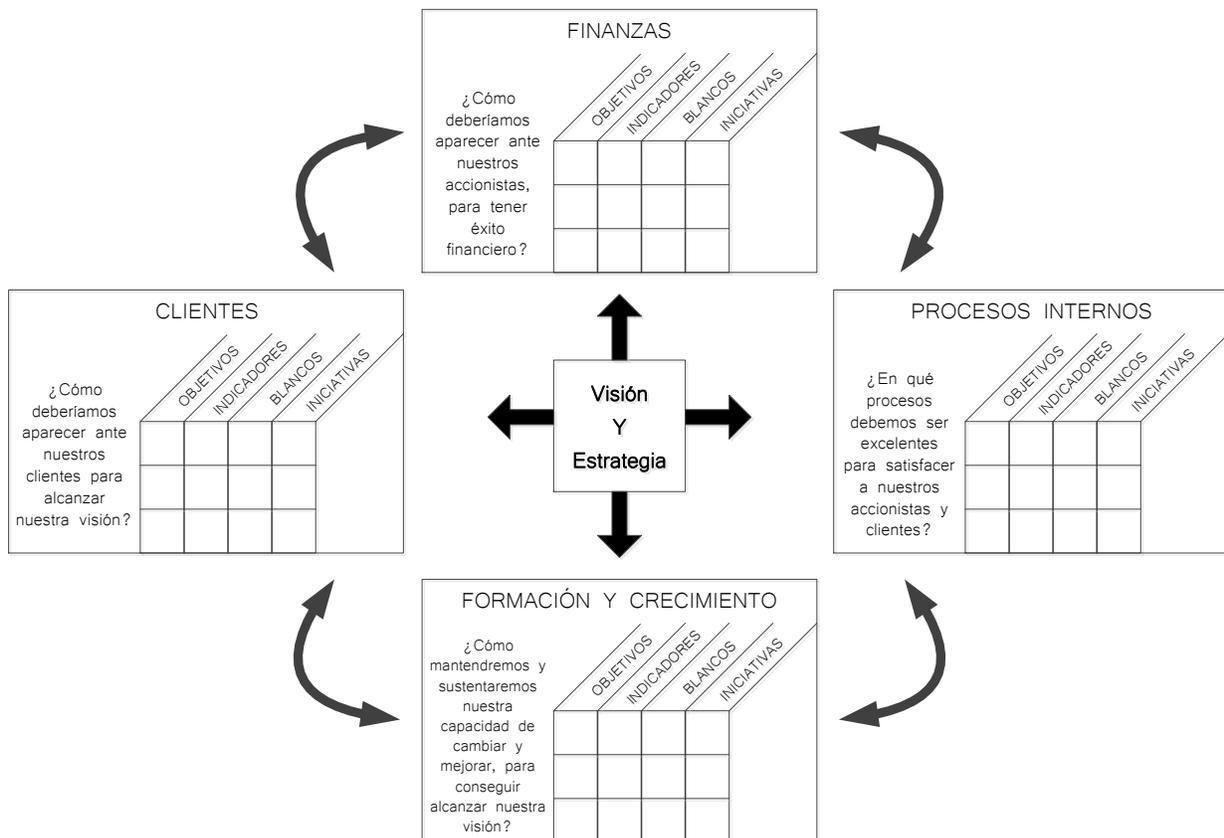
<sup>60</sup> *Índices de liquidez. Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo. Índices de Gestión o actividad. Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento. Ratios que relacionan recursos y compromisos. Índices de Rentabilidad. Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).* En: ACHING, César, *Guía Rápida: Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*, Serie MYPES, 2006, p. 16.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p. 16.

<sup>62</sup> DÁVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, [en línea] p. 35, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, Dirección URL: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-antonio-davila-iese.pdf> [Fecha de consulta: miércoles 12 de Octubre de 2011].

Es desde estos puntos sobre los cuales se va generando todo el planteamiento metodológico del Balanced ScoreCard, el cual ofrece, a diferencia de sus antecedentes, criterios específicos para la selección de indicadores, que a su vez permiten enmarcar en un contexto más específico la circunstancia a trabajar.

Todos estos criterios que han de ser seleccionados pertenecen a cuatro perspectivas: Financiera, la cual *incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?*<sup>63</sup>; del cliente, referente a la posición que ocupa la empresa con respecto a su público objetivo; y la perspectiva interna en la cual se encuentran los procesos y actividades que serán determinantes para el planteamiento, el desarrollo y conclusión de actividades para cumplir con los objetivos, y de aprendizaje y crecimiento, el cual indica que durante la aplicación del Cuadro de Mando Integra se puede obtener retroalimentación para mejoras en el momento o posteriores.



### Lámina 12. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

KAPLAN, Robert, David Norton, *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scored Card)*, Gestión 2000 2a Edición, España 2002, p. 22.

<sup>63</sup> DÁVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, [en línea] p. 39, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, Dirección URL: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf> [Fecha de consulta: miércoles 12 de Octubre de 2011].

Es importante considerar siempre que antes de comenzar con la construcción de un Cuadro de Mando Integral se debe tener muy bien definido el modelo de negocio el cual se refiere a los objetivos específicos que persigue la empresa junto con el público objetivo y el ámbito de mercado en el que se está desarrollando, incluyendo también la estructura organizacional que posee y sus formas de producción, además de que *obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia.*<sup>64</sup>

También se habrá de tomar en cuenta que la eficiencia de este trabajo dependerá siempre de un análisis previo realizado de manera adecuada, cuyos resultados sean completamente útiles para la selección de los indicadores. De lo contrario, a pesar de que se maneje una estructura muy compleja y controlada para un Balanced ScoreCard, esto no servirá mucho si no se ha realizado un trabajo a conciencia en cuanto a la recolección de información necesaria respecto al entorno, los públicos objetivos, el posicionamiento de la empresa y su imagen vía estudios de mercado, incluyendo una revisión de sus procesos y comunicación interna a través de un Diagnóstico FODA.

Como primer paso es necesario conjuntar y tener la participación activa y comprometida de la dirección de la empresa además de quienes encabezan cada una de las áreas en la organización.

Se da seguimiento mediante una persona asignada como dirigente del proyecto, quien se encargará de organizar las sesiones necesarias en las que se discutirán los objetivos y la visión hasta que hayan puntos en común que permitan articular una sola idea y alinear la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Cuando se haya delimitado cuáles son los objetivos principales y la visión de toda la empresa nuevamente se recurre a una sesión de discusión para enmarcar los enunciados, pueden auxiliarse con entrevistas a cada uno de los participantes además de las lluvias de ideas.

Posteriormente se cita a todos ya con la propuesta para seleccionar la Unidad De Negocio (UDN) sobre la cuál se va a implantar el CMI, *la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. (...). Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera.*<sup>65</sup>

Es importante considerar que la UDN tiene que vincularse de manera fácil e importante con las demás áreas de la organización, para que cualquier

---

<sup>64</sup> DÁVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, [en línea] p. 39, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, Dirección URL: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-antonio-davila-iese.pdf> [Fecha de consulta: miércoles 12 de Octubre de 2011].

<sup>65</sup> KAPLAN, Robert, Norton, David, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona 2009, p. 312.

actividad llevada a cabo en esta tenga efecto en las demás, es decir, que exista una relación de dependencia para evidenciar las áreas de oportunidad, fortalezas y debilidades.

Cuando ya se tienen los datos anteriores se procede nuevamente a las reuniones con los representantes de las áreas y la dirección para que nuevamente, a través de la lluvia de ideas y entrevistas, delimiten cuáles son las variables más importantes a considerar a través para el sector financiero, la perspectiva dirigida hacia el cliente, las partes internas mayormente involucradas y los beneficios en cuanto a retroalimentación y aprendizaje.

La delimitación de estos tópicos dependerá de las respuestas que se generen a la siguiente cuestión: *“Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variarían mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?”*<sup>66</sup>. Este ejercicio ayudará también a poner en cuestión nuevamente el planteamiento de la visión, reafirmarla o modificarla de ser necesario.

Una vez obtenido todo el bagaje se empiezan a seccionar los subgrupos para trabajar de forma más precisa con cada una de las perspectivas del CMI, Financiera, de Clientes, Interna y de Crecimiento y Formación. A cada uno se le encomienda la tarea de seleccionar datos que funcionarán como las variables principales para alcanzar los objetivos consensuados al principio.

En cuanto se haya concluido esa parte, se expondrá nuevamente a todos los involucrados en el trabajo para aprobarlo, y de ser así se comenzará a difundir el esquema de trabajo a los subordinados de las áreas y a cada uno de los niveles de la organización, teniendo como opción generar medios auxiliares de difusión como folletos o videos informativos que integren el proyecto en los mensajes de comunicación habituales.

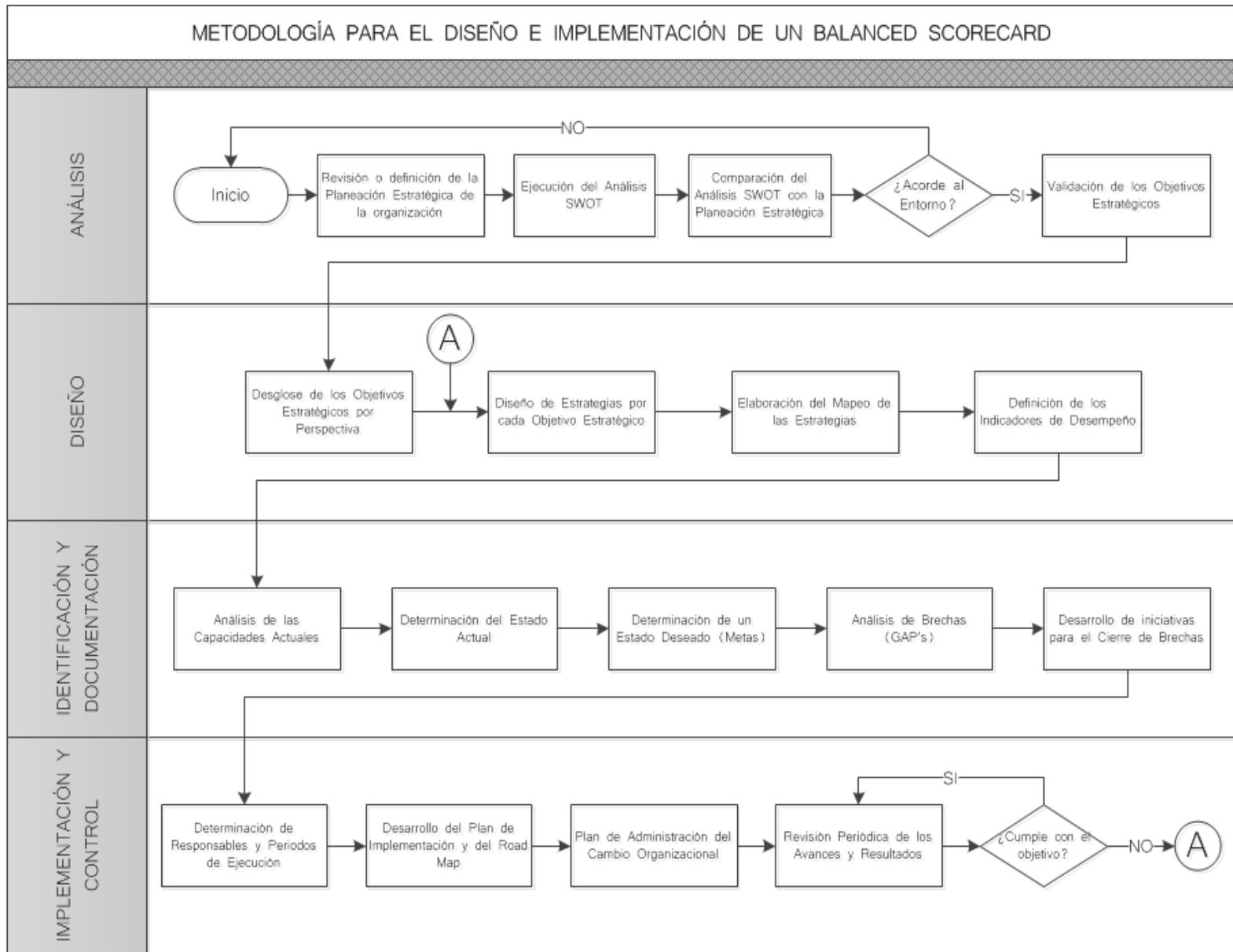
De esta forma se permite a cada una de las áreas generar sus propias tácticas, acopladas a las formas de trabajo y necesidades de sus ámbitos, siempre y cuando se cumpla la condición de complementariedad con el objetivo principal de toda la empresa.

El periodo que dura el Cuadro de Mando Integral<sup>67</sup> desde su planteamiento hasta su implantación varía para cada empresa, principalmente por la disponibilidad de trabajo que tengan quienes encabezan las áreas y la parte directiva. En consecuencia, es importante ser constante y consistente además de tener programadas las actividades a través de un cronograma de trabajo que permita administrar el tiempo de una forma más adecuada.

---

<sup>66</sup> KAPLAN, Robert, David Norton, *Ibidem*, p. 315.

<sup>67</sup> Consultar Lámina 13



**Lámina 13. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD**

RODRÍGUEZ, José, Análisis de la imagen Organizacional del Turismo del Estado de Oaxaca generada a partir de Planes Estratégicos y de Promoción de Instituciones del Gobierno Mexicano, México, UNAM/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2012, Tesis de Licenciatura en Ciencias de la comunicación, p. 105.

Su utilidad principal es la habilidad de encaminar las perspectivas cualitativas hacia la generación de valor de la empresa a través de capital financiero. También se le atribuye la expresión de las estrategias de manera concreta y, depende del planteamiento, accesible a los integrantes de la organización, incluyendo los mensajes de comunicación.

La efectividad del Balanced ScoreCard ha sido fundamentada vía la aplicación a diferentes empresas de gran tamaño a nivel mundial; si bien, es viable implantarlo en organizaciones de diferentes dimensiones, cabe la posibilidad de presentarse un problema al seleccionar los indicadores cuando se trate de una pequeña empresa debido a la falta de formalidad y profesionalismo con el que se ha de tratar esta etapa si la persona encargada de aplicarlo no está preparada para ello, por lo cual para subsanar esa parte se puede recurrir a la asistencia de profesionales especializados en el tema.

Entre sus debilidades más grandes se encuentra la dependencia al proceso previo para obtener información a través de otros análisis, tal como ya se ha mencionado en párrafos anteriores. También el laborioso factor de consensuar las opiniones de las personas involucradas en la decisión estratégica que funcionará como eje rector.

Finalmente, el Balanced ScoreCard ofrece una poderosa herramienta para el planteamiento y desarrollo de objetivos, y más importante aún, la vinculación de la comunicación y su ejercicio en las organizaciones con otras perspectivas como la mercadotecnia y la administración para desembocar en la producción de valor económico para la empresa.

## CAP. 2 – ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO FODA

### DIAGNÓSTICO FODA

*El análisis F.O.D.A. es una herramienta esencial que provee algunos de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la gestión de nuevos o mejores proyectos de mejora dentro de la empresa.*

*El F.O.D.A. es una herramienta que permite obtener un diagnóstico o "fotografía" de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso de la situación de la empresa, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas.*

MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES*. Universidad Americana UAM, Documento PDF consultado: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_JADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_JADE.pdf) Lunes 28 de Junio de 2010 16:50 hrs, P. 5

Sirve para realizar una parte complementaria al Análisis Situacional, el cual no tiene mayor complejidad en comparación de otras técnicas de análisis que pertenecen al ámbito cuantitativo, además de que permite identificar puntos importantes durante el ejercicio y ofrece la posibilidad de obtener los principios fundamentales para las estrategias pertinentes que se ocuparán de potenciar las fortalezas localizadas y también para la generación de áreas de oportunidad.

### CARACTERÍSTICAS

Visión Holística

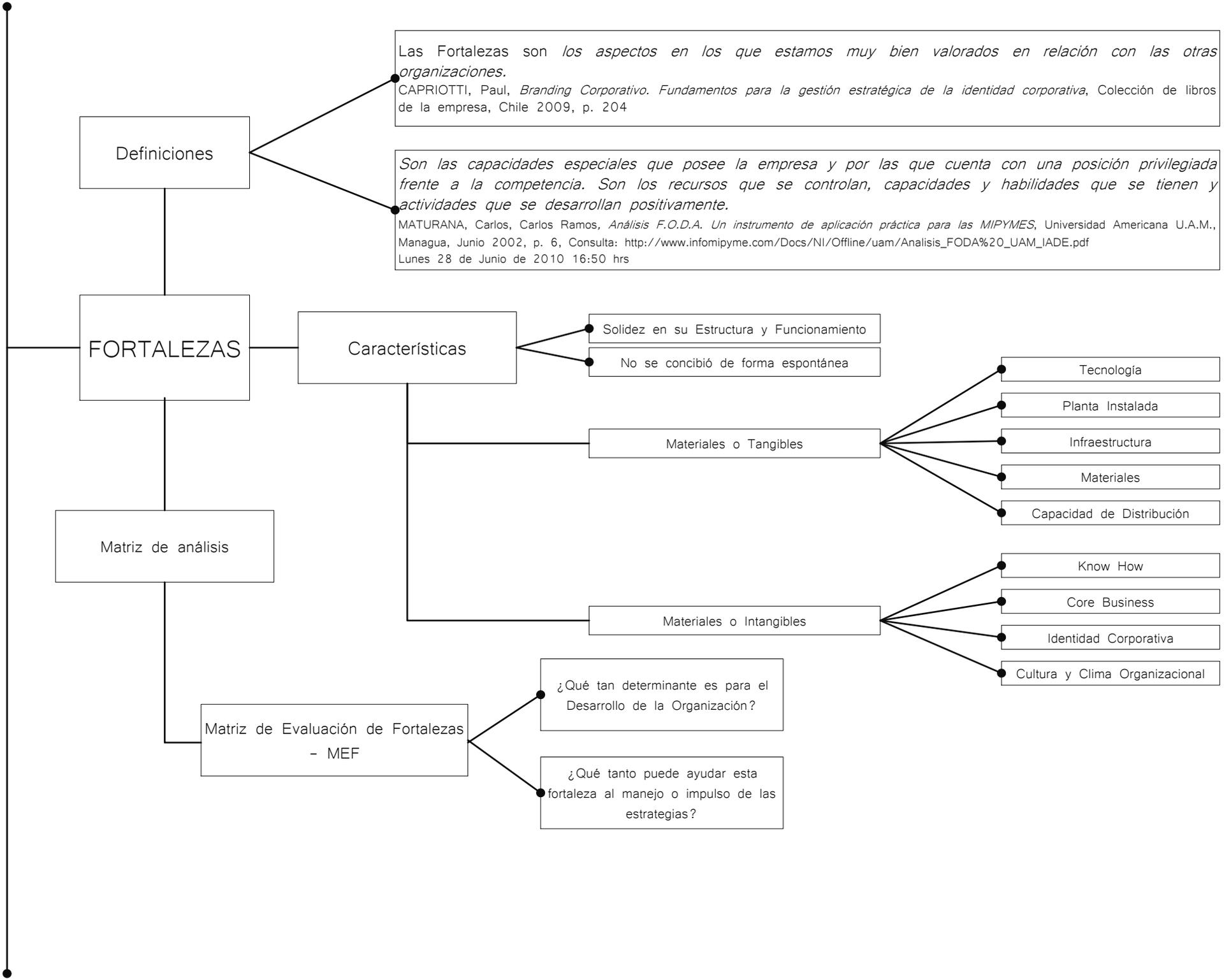
Periodicidad

Información Ordenada

Objetividad/Subjetividad

Estructura y Formato

Análisis Puntual



Definiciones

Las Fortalezas son *los aspectos en los que estamos muy bien valorados en relación con las otras organizaciones.*  
CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Colección de libros de la empresa, Chile 2009, p. 204

*Son las capacidades especiales que posee la empresa y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se tienen y actividades que se desarrollan positivamente.*  
MATURANA, Carlos, Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MIPYMES*, Universidad Americana U.A.M., Managua, Junio 2002, p. 6, Consulta: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf)  
Lunes 28 de Junio de 2010 16:50 hrs

FORTALEZAS

Características

- Solidez en su Estructura y Funcionamiento
- No se concibió de forma espontánea

Materiales o Tangibles

- Tecnología
- Planta Instalada
- Infraestructura
- Materiales
- Capacidad de Distribución

Materiales o Intangibles

- Know How
- Core Business
- Identidad Corporativa
- Cultura y Clima Organizacional

Matriz de análisis

Matriz de Evaluación de Fortalezas - MEF

- ¿Qué tan determinante es para el Desarrollo de la Organización?
- ¿Qué tanto puede ayudar esta fortaleza al manejo o impulso de las estrategias?

# DEBILIDADES

## Definiciones

*(...) limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas*  
Comité ejecutivo para la Reforma del Estado, *Guía Metodológica de Planeación Estratégica*, Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, p. 10. Consulta: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010, 23: 39 hr, p. 10

*(...) son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Nos podemos referir a ellos como los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. pero que podemos tener influencia sobre ellas al conocerlas para, en la medida de lo posible reducir sus efectos en la empresa.*  
MATURANA, Carlos, Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MIPYMES*, Universidad Americana U.A.M., Managua, Junio 2002, p. 6, Consulta: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_IJADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IJADE.pdf) Lunes 28 de Junio de 2010 16:50 hrs

## Características

Funcionamiento inadecuado

Carencia de una habilidad o cosa

Materiales o Tangibles

Materiales o Intangibles

Tecnología

Planta Instalada

Infraestructura

Materiales

Capacidad de Distribución

Know How

Core Business

Identidad Corporativa

Cultura y Clima Organizacional

## Matriz de análisis

## Matriz de Evaluación de Debilidades - MED

¿Qué tan determinante es para el Desarrollo de la Organización?

¿Qué tanto puede afectar esta debilidad en determinada circunstancia?

# AMENAZAS

## Definiciones

• Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo de un fenómeno peligroso de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que puede producir efectos adversos en las personas, los bienes y servicios y el ambiente.  
• Es un factor de riesgo externo de un elemento o grupo de elementos expuestos, que se expresa como la probabilidad de que un suceso se presente con una cierta intensidad y gravedad, en un sitio específico y dentro de un período de tiempo definido.  
<http://www.freewebs.com/tormenta/glosario.htm>, Fecha de consulta: Martes 11 de Noviembre de 2010, 20:41 hrs

• (...) son aquellas situaciones que provienen del entorno (variables externas) y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización (...)  
• MATURANA, Carlos, Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MIPYMES*, Universidad Americana U.A.M., Managua, Junio 2002, p. 6, Consulta: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IJAE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IJAE.pdf) Lunes 28 de Junio de 2010 16:50 hrs

## Características

Siempre vienen del exterior

No pueden controlarse

Las debilidades potencian sus efectos

Tecnología

Ambiente

Clima

Recursos Naturales

Políticas Públicas

Globalización

Nuevas tendencias de mercado

Legislación

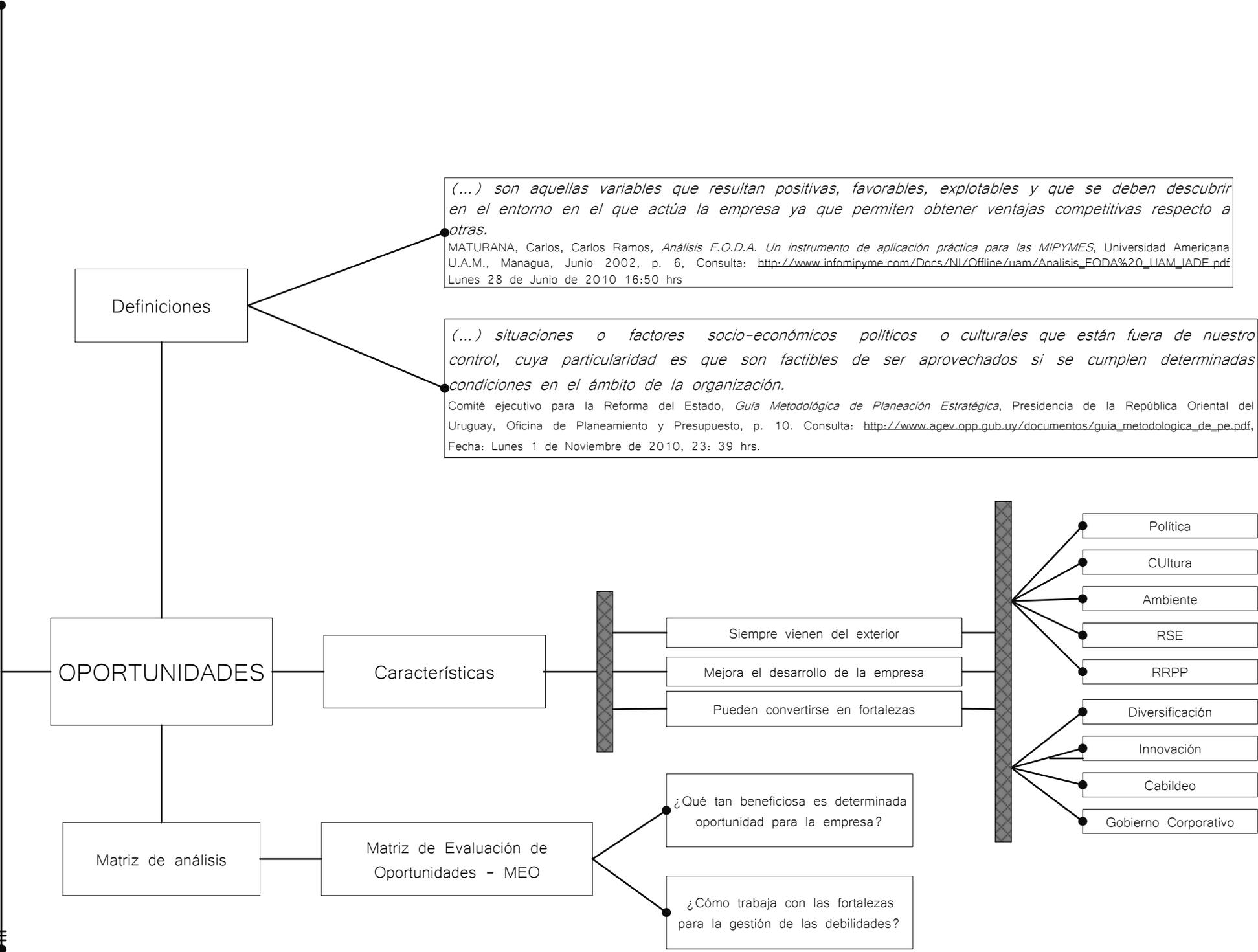
Sociedad

## Matriz de análisis

### Matriz de Evaluación de Amenazas - MEA

¿De qué manera pueden afectar las amenazas?

¿De qué forma determinan el planteamiento y gestión de las estrategias?



Definiciones

(...) son aquellas variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa ya que permiten obtener ventajas competitivas respecto a otras.

MATURANA, Carlos, Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MIPYMES*, Universidad Americana U.A.M., Managua, Junio 2002, p. 6, Consulta: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IADF.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADF.pdf) Lunes 28 de Junio de 2010 16:50 hrs

(...) situaciones o factores socio-económicos políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

Comité ejecutivo para la Reforma del Estado, *Guía Metodológica de Planeación Estratégica*, Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, p. 10. Consulta: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010, 23: 39 hrs.

OPORTUNIDADES

Características

- Siempre vienen del exterior
- Mejora el desarrollo de la empresa
- Pueden convertirse en fortalezas

Matriz de análisis

Matriz de Evaluación de Oportunidades - MEO

¿Qué tan beneficiosa es determinada oportunidad para la empresa?

¿Cómo trabaja con las fortalezas para la gestión de las debilidades?

- Política
- CULTura
- Ambiente
- RSE
- RRPP
- Diversificación
- Innovación
- Cabildeo
- Gobierno Corporativo

# Capítulo 3. Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA (TIC FODA)

*Parece ser que algunos afásicos no logran clasificar de manera coherente las madejas de lana multicolores que se les presentan sobre la superficie de una mesa (...)*

Michel Foucault

## 3.1 Interpretación y visión prospectiva

EL TRABAJO DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL presenta un requisito muy importante el cual es la toma de decisiones para la gestión de la empresa. Esta característica pone a consideración varias perspectivas de forma puntual para integrar una sola, sobre la cual se puedan encomendar las expectativas y objetivos que quiere conseguir dicha labor.

Para este ejercicio se analiza la información articulada a través de la memoria histórica de la organización, su contexto actual, las características básicas como imagen, cultura, competencia, además de sus públicos objetivos; conceptos cuya mención han sido abordados anteriormente.

Mediante la revisión de estos tópicos es como se puede obtener la sustancia útil para el planteamiento de las propuestas en el plan de comunicación estratégica. Sin embargo existe la necesidad de ampliar esta perspectiva de trabajo pues desde hace varios años se da una interactividad con procesos muy dinámicos que demandan perfiles más eficientes debido a su complejidad.

En el ámbito organizacional, uno de los requerimientos que integran su perfil es el pensamiento a largo plazo, y con base en esto el planteamiento de los objetivos. Al contrario de lo que se menciona, muchas organizaciones trabajan con una visión a corto plazo que impide incrementar su enfoque del futuro, lo que imposibilita una mayor capacidad de prevención; lo cual puede traer como secuela las contingencias en las empresas y su eventual desaparición.

Para apalancar este apartado se puede tomar en consideración la prospectiva, cuya definición realizada por Raúl Balbi, menciona lo siguiente:

*La prospectiva o investigación de futuros es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro. Incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones, y las consecuencias de estas políticas y acciones.*

*La prospectiva puede orientarse a problemas grandes y complejos, o a otros de pequeña escala; puede focalizarse en un futuro cercano u otro distante; puede proyectar las condiciones posibles, o las deseadas; y puede combinar todas estas posibilidades.<sup>68</sup>*

Por otra parte, con el fin de tener otras figuras del significado de la prospectiva y que de ello se obtengan conclusiones más integrales, se puede tomar en cuenta la definición que ocupa Enric Bas en su obra, cuya base está construida con otros textos consultados de la escuela francesa, la cual menciona al respecto que *es una vía de enfocar y concentrar el futuro imaginándolo a partir de deducciones extraídas del presente*<sup>69</sup>.

Los puntos que abarca el autor, de este concepto incluyen, entre otros aspectos, el hecho de que *integra parámetros cualitativos y no cuantificables, tales como los proyectos y el comportamiento de los actores.*<sup>70</sup> Menciona

---

<sup>68</sup> BALBI, Raúl, *Bases conceptuales de prospectiva estratégica*, [en línea] p. 7 Dirección URL: [http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas\\_memorias/taller2/balbi\\_t2.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas_memorias/taller2/balbi_t2.pdf), [lunes 28 de Junio de 2010]

<sup>69</sup> BAS, Enric, *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Editorial Ariel, Barcelona, 1999, p. 34.

<sup>70</sup> *Ibidem*, p. 43.

también que se trabaja en un trazo de 360°, es decir, holístico *en el sentido de que aborda la realidad social teniendo en cuenta su complejidad.*<sup>71</sup>

No hay que dejar de lado que la prospectiva no considera únicamente una sola posibilidad de acción o bien un futuro único, porque *busca percibir y definir futuribles (futuros posibles) desde el presente*<sup>72</sup>. En consecuencia, en comparación a otras formas de trabajo cuyo objetivo es similar con respecto al futuro, esta característica propia de la prospectiva *hace que la posibilidad de errar (...) en sus pronósticos sea menor (...), dado que tiene en mayor consideración, subestima menos, la incertidumbre del futuro.*<sup>73</sup>

Con ambas referencias se puede destacar la posibilidad de obtener puntos de partida y llegada para establecer objetivos de trabajo además de la forma como se ha de llevar a cabo para ampliar la oportunidad de éxito.

Al respecto de los usos, Guillermina Baena menciona que la prospectiva sirve para (...) *explicar los problemas complejos que están entrelazados en las telarañas de las estructuras sistémicas, a descifrar los niveles del análisis, deslindar lenguajes simbólicos, traducir códigos, llegar a los significados profundos para saber lo que realmente dicen los discursos y las estrategias del poder.*<sup>74</sup>

Por lo anterior se puede mencionar que la prospectiva encuentra sus aplicaciones en el ámbito administrativo, en la planeación de actividades y especialmente en el desarrollo financiero de alguna empresa, pero también en la gestión política con el planteamiento de los escenarios de campañas políticas y en el desarrollo tecnológico junto con la invención de nuevos modelos y aplicaciones.

En cuanto a la comunicación organizacional, además de lo que ya se ha escrito, un vínculo que puede generar mucho poder para cualquier empresa es la capacidad de prevención y a partir de ello la generación de bienes y áreas de oportunidad para sostener su sobrevivencia y capitalizar su trabajo.

Esta perspectiva de prevención se puede revisar de forma más concreta en la generación de un Plan B, en la gestión de los estudios de mercado, las relaciones con otras empresas, el entorno y los públicos objetivo además de los stakeholders.

Dicho vínculo entre prospectiva y comunicación organizacional se refuerza *mediante la necesidad de referentes en la toma de decisiones*<sup>75</sup>, los cuales pueden encontrarse en el Análisis Situacional y especialmente en el Diagnóstico FODA a través de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

---

<sup>71</sup> *Ídem.*, p. 43.

<sup>72</sup> *Ídem.*, p. 44.

<sup>73</sup> *Ídem.*, p. 44.

<sup>74</sup> BAENA, Guillermina, *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*, Proyecto PAPIME de Prospectiva Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México 2004, p. 5.

<sup>75</sup> *BAS, Enric, Op. Cit.*, p. 45.

Con la prevención también se puede obtener la reducción de la incertidumbre para asumir posiciones o acciones determinadas. La importancia de este tópico es muy significativa debido a la responsabilidad al asumir decisiones y sobre todo consecuencias, ya que durante los últimos años los límites de cualquier organización han escapado del ámbito privado y gran parte de la información se ha vuelto pública; sea por descuido o demanda de la transparencia.

El desarrollo de esta posición dentro de las organizaciones, tanto en la dirección o en el área de comunicación, siendo ideal para todos los integrantes, comienza con el incremento del bagaje cultural formado mediante la información del contexto en los ámbitos político, económico, financiero y ambiental a través de todos los medios de comunicación que se encuentren disponibles para la organización.

Se complementa con la revisión de disciplinas teóricas y prácticas como las Matemáticas, la Sociología, la Psicología, la Historia, la Ciencia Política, la Antropología y las Ciencias de la Comunicación para articular una estructura integral y funcional a los propósitos que se tengan en cuenta. Además de estas características se consideran también aquellas que debe poseer todo profesional que se precie de ser un buen analista de información, independientemente del tipo o área a la que pertenezca.

Estos rasgos de formación personal son básicamente la visión total de las cosas y situaciones, la habilidad de cruzar los datos trabajados para abrir más posibilidades y también la capacidad de poner en cuestión la información que se tiene. Otros elementos muy sencillos son la habilidad lectora, la habilidad numérica y el adecuado manejo del lenguaje en cuanto a escritura y habla.

Todos estos puntos funcionan muy bien como antecedentes para introducir la creatividad como pilar fundamental para que este mecanismo funcione a favor de la organización. Su cultivo es muy importante porque sin éste el planteamiento de un futuro no sería posible debido a que se está sujeto a cualquier suceso en tanto de la ausencia de certeza. Al respecto del ser creativo, Guillermina Baena menciona lo siguiente:

*Después de haber liberado nuestra creatividad e imaginación, no tendremos por qué dejarnos arrastrar por los cambios. No sólo podremos administrarlos y dirigirlos, sino también provocar aquellos que ofrezcan nuevas ventajas y oportunidades. Usar nuestra imaginación y nuestro talento creativo para descubrir posibilidades constituye uno de los ingredientes principales de que disponemos para administrar el cambio, tanto presente como futuro.<sup>76</sup>*

---

<sup>76</sup> BAENA, Guillermina, *Construcción del Pensamiento Prospectivo. Técnicas para su desarrollo*, Editorial Trillas, México 2005, p.123-124.

Si bien el término creatividad tiende a ser relativo porque cada persona la puede aplicar de forma diferente, es de suma importancia otorgarle la atención debida ya que en cualquier acción puede ser un agente integrador para todos los elementos; es decir, hay que tomar la creatividad como un agente determinante para crear, complementar o descubrir áreas de oportunidad.

Tomando a consideración el objetivo fundamental de este trabajo y lo que se ha estado mencionando en los capítulos anteriores, la participación de la prospectiva en el ámbito de la construcción metodológica de un análisis para la organización es de importancia capital, por lo cual debe intervenir también en cada paso que se dé para trabajar la información, como es el caso del Diagnóstico FODA.

La trascendencia de la prospectiva para la construcción de un Diagnóstico FODA está en la habilidad para localizar todas las variables posibles en cada grupo: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, aunque también se encuentra al comenzar el orden y posteriormente al contrastar toda esta información.

Aunado a este tópico, se ha puntualizado anteriormente que, después de la construcción del Diagnóstico FODA y con miras a tener deducciones aún más precisas, se lleva a cabo la aplicación de diferentes matrices pues dependiendo el tipo de información que necesita la organización se llevará a cabo determinada matriz. Los ejes en los que se enmarcan la mayor parte de éstas son los planteamientos numéricos y el tiempo que se invierte al realizarlas.

Esta parte demanda una herramienta integral, la cual permita trabajar bajo un esquema similar pero que omita la complejidad del manejo de números y la inversión de tiempo en su análisis, por lo cual su objetivo principal debe ser la explotación de la creatividad y cualquier habilidad cualitativa que se incluya en el perfil del Comunicólogo Organizacional, siguiendo de esta forma la línea de las Ciencias de la Comunicación como estudios cualitativos y sociales que no tienen relaciones completamente dependientes con las ciencias exactas para la obtención de resultados provechosos.

Para la articulación de esta herramienta existe la prospectiva, específicamente su visión y formas de estudio que muy bien pueden complementar la arquitectura de dicha propuesta metodológica, cuyo desarrollo se presenta en la segunda parte de este capítulo.

## 3.2 TIC FODA. Construcción

La Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA es un procedimiento para revisión de las variables que se obtienen del Diagnóstico FODA, lo cual quiere decir que su aplicación toma parte después de la esquematización de la información en grupos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Entre las particularidades que más destacan es que no hay uso de números, sino de un razonamiento lógico el cual, mediante un orden adecuado de las variables, permite obtener las bases fundamentales para identificar las áreas de oportunidad y la articulación de las estrategias, tomando en cuenta también planes y programas en materia de comunicación, difusión, publicidad, creación y relanzamiento de imagen que nulifiquen las debilidades y optimicen las fortalezas.

La TIC FODA distingue la creatividad de quien la ejecuta y destaca la perspectiva o enfoque prospectivo para llevar a cabo la valoración de las variables y la construcción de sus resultados.

Es importante señalar que esta propuesta no está acotando algo novedoso al conocimiento que ya existe en Comunicación Organizacional ya que su fin es organizar el conocimiento y facilitar el uso del mismo mediante pautas de razonamiento lógico aplicado a las variables que forman parte del Diagnóstico FODA, además de proporcionar los puntos básicos sobre los cuáles se ha de fundamentar y sostener la estrategia.

Para su adecuado funcionamiento es necesario tomar en cuenta la ponderación de las variables, por lo que se entiende *examinar con cuidado algún asunto*<sup>77</sup>, o bien *valorar algo, analizar o examinar una cosa, una situación, etc., considerando minuciosamente sus pros y sus contras para apreciarla en su justa medida*<sup>78</sup>

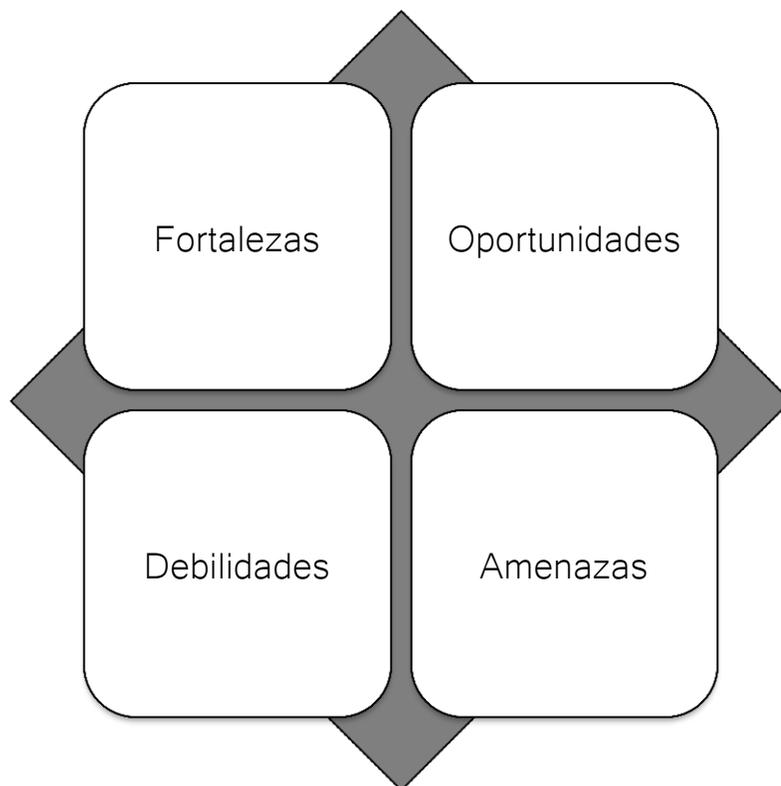
La evaluación de las variables tiene como finalidad proporcionar criterios específicos para cada grupo, los cuales han de determinar cuál es el lugar a ocupar de cada dato dentro de la lista. También se debe tomar en cuenta la problemática principal como resultado del Análisis Situacional y el Diagnóstico FODA.

---

<sup>77</sup> [http://buscon.rae.es/drael/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=ponderar](http://buscon.rae.es/drael/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=ponderar) [Fecha de Consulta: jueves 11 de Noviembre de 2010].

<sup>78</sup> <http://diccionario.sensagent.com/ponderar/es-es/> [Fecha de Consulta: jueves 11 de Noviembre de 2010].

Para comenzar con el procedimiento, como se mencionó anteriormente, es necesario realizar el Diagnóstico FODA y tener la formación en grupos de las variables correspondientes a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



#### **Lámina 14. ESTRUCTURA BÁSICA DEL DIAGNÓSTICO FODA**

Esquema realizado por el autor para fines de esquematizar los grupos de variables que corresponden al Diagnóstico FODA.

Una vez que se ha realizado esta estructura se procede a trabajar con cada uno de los grupos de información. Esta labor tendrá como base el cuestionamiento de la participación e interacción de cada uno de los datos contrastados con todos los pertenecientes a su grupo, pero también con los demás conjuntos.

Más adelante se exponen los criterios de atención y análisis para cada área de este diagnóstico, y aunque se puede comenzar por cualquiera de éstos, para fines de un orden consistente con este trabajo, se manejará el utilizado en el capítulo 2.

Se inicia con un primer orden de factores que enlistan las Fortalezas, aunque debe anotarse que en primera instancia estas posiciones no han sido evaluadas ni valoradas para ocupar el lugar que tienen actualmente; es decir,

no ha intervenido algún razonamiento que haya designado que la Fortaleza A esté en primer lugar y no en el tercero o cuarto de la lista.

Retomando la idea anterior se ha de realizar una nueva valoración con fines a proporcionar nuevas posiciones para las variables, cuyos criterios responden a la siguiente pregunta: ***¿cuál es la fortaleza más sólida que posee la organización?*** La respuesta a esta pregunta se contempla para cada uno de los elementos del listado; se piensa en función de solidez y funcionalidad, aspectos indispensables para la empresa cuyo manejo propicia un desarrollo adecuado de la misma dentro del ámbito en el que se mueve, es decir, su mercado meta. Cuando se haya delimitado y localizado la respuesta para cada uno de los factores se procede a reordenar toda la lista según esta información, lo cual puede mostrar un orden diferente el cuál ha de ser encabezado por la Fortaleza más sólida, le seguirá la de menor estabilidad o firmeza y así sucesivamente.

Posteriormente, este planteamiento de un segundo orden para las Debilidades se aplica con la siguiente pregunta: ***¿cuál es la debilidad que afecta más a la organización, la hace más vulnerable y contribuye a potenciar su problemática?***

Cuando se lleva a cabo un Análisis Situacional y un Diagnóstico FODA se reconoce aquello que tiene la organización en su contra, lo que no está marchando de forma adecuada además de señalar sus carencias. De entre todo eso habrá factores que por la intensidad de sus daños pueden ser más importantes y se han de resolver de forma inmediata, por lo cual son éstos los que ocupan los primeros lugares en la lista de las Debilidades.

Bajo la misma línea existirán otros puntos que no parecerán tan importantes comparándolos con los que han provocado más daño, por lo cual éstos ocuparán los últimos lugares en el orden de la lista.

Continuando con esta forma de trabajo, el conjunto de las Amenazas tiene la tarea de cuestionarse ***cuál de todas las que se han localizado en el diagnóstico es la más fuerte y afecta en mayor intensidad a la organización;*** por lo cual se tomará en consideración una Amenaza que tenga como características la complicación al tratar de trabajar con ésta además del impacto y repercusiones de sus daños en comparación de otros factores que también figuren en las demás variables del conjunto, aunque otro criterio muy importante a valorar es la incertidumbre que genera para la organización.

Por lo tanto la Amenaza que tenga en mayor proporción los rasgos anteriores figurará en el primer lugar de la relación, mientras que las otras ocuparán las posiciones en orden descendente según su revisión.

Al respecto de las Oportunidades, el ejercicio continúa de la misma forma, a través de su ponderación basándose en la siguiente pregunta: ***¿Cuál de las oportunidades es la que contribuye de manera inmediata al control,***

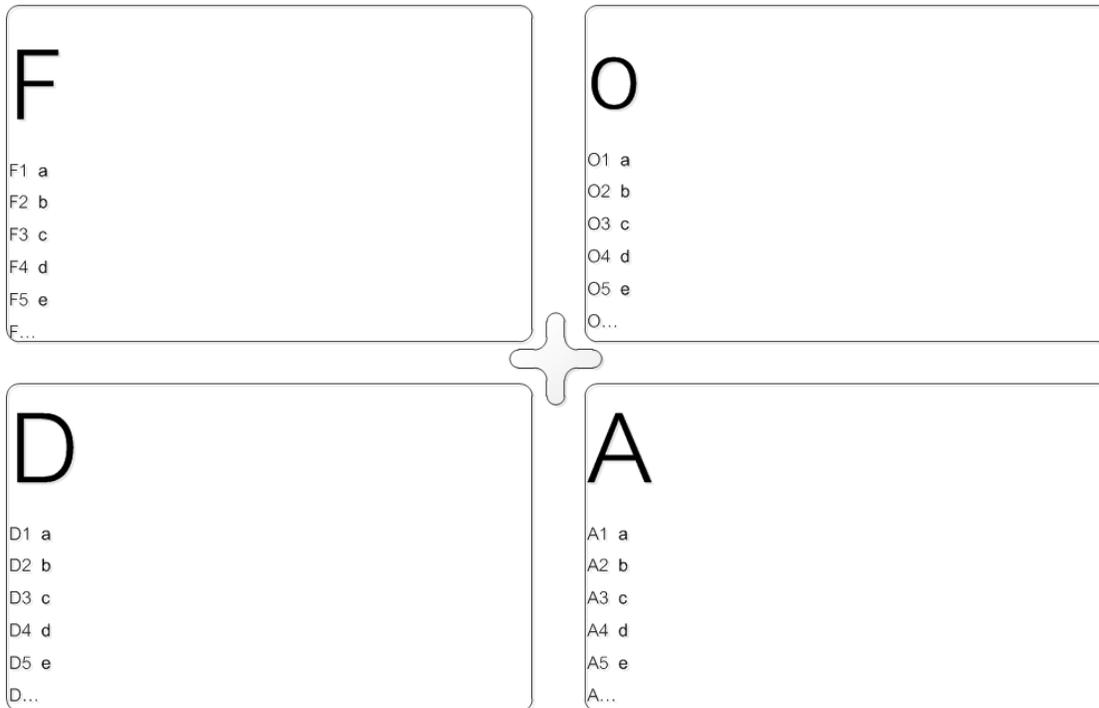
*disminución o anulación del problema, al impulso de las fortalezas y cumplimiento de los objetivos?*

En relación a la respuesta que exige esta cuestión, las características a valorar de una oportunidad para ocupar el primer lugar son su viabilidad, la inmediatez para realizarla y la capacidad de intervención para solucionar el problema principal, su forma de reforzar y contribuir al desarrollo de las fortalezas e impulsar el cumplimiento de objetivos.

Es en el Diagnóstico FODA donde se pueden considerar de antemano varias Oportunidades para trabajar con la circunstancia inadecuada de alguna organización; si bien estas pueden relacionarse con alguna o todas las partes de dicha situación, sólo una ha de ser capaz de integrar a todas las demás y ser la punta de lanza.

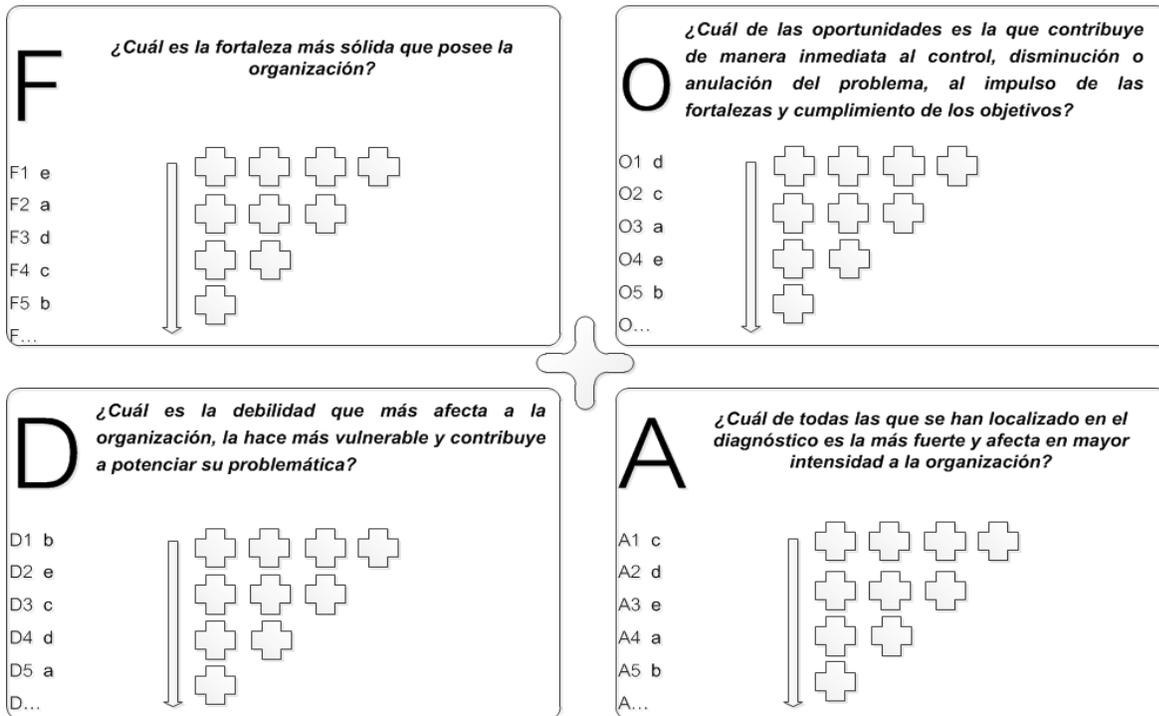
Cuando ya se evaluó la información del Diagnóstico FODA, se procede a organizar de forma esquematizada para que el desarrollo sea más provechoso y no haya pérdida de información en la contrastación de los resultados.

Los siguientes esquemas representan el trabajo que se ha descrito, una muestra del antes y después de las posiciones en el Diagnóstico FODA.



**Lámina 15. ORDEN SIN PONDERACIÓN DE VARIABLES**

Esquema realizado por el autor para mostrar el orden de variables sin ponderar en el Diagnóstico FODA.



### Lámina 16. ORDEN MEDIANTE PONDERACIÓN DE VARIABLES

Esquema realizado por el autor para mostrar el orden de variables ponderadas en el Diagnóstico FODA.

Una vez que ya se ha realizado la colocación de variables en el esquema, el siguiente paso es la valoración de cada uno de los datos respecto a la relación que guarda con los otros puntos de su grupo pero también con las variables que forman parte de los demás conjuntos.

Este paso requiere suma atención y dedicación por parte de quien lo realiza, ya que el análisis demanda una puntualidad muy precisa para que los resultados enmarquen una estrategia verdaderamente eficiente y controlable para la organización, por lo cual también es necesario retomar la visión prospectiva para ejecutar la contrastación de la información.

Es valioso cuestionarse acerca de “qué podría pasar si (según sea el caso o situación)...” o de qué forma interviene para beneficiar o afectar determinado aspecto relacionado con los demás, sin dejar de tomar en cuenta la posición que ocupa este y los razonamientos que le respaldan para que se sitúe en determinado lugar, además de cuestiones fundamentales como la problemática principal y los objetivos que busca cubrir la organización.

Una vez que se tienen presentes todos los elementos mencionados se procede a trabajar con el primer grupo, retomando nuevamente el orden que se ha establecido desde el principio:<sup>79</sup> tomando en cuenta que en las Fortalezas el análisis cualitativo se aplica con un razonamiento que funcionará como eje

<sup>79</sup> Consultar el orden en que se explica el Diagnóstico FODA en el Capítulo No. 2 de esta tesis: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

central para los otros conjuntos, aunque sus conclusiones van a ser diferentes para cada uno.

En este primer listado la formación toma en cuenta que las variables o la variable ubicada al final de la lista, por su condición, permanece bajo riesgo de ser descuidada por la organización y convertirse en una debilidad. Para reforzar y argumentar esta idea es importante retomar los principios del desarrollo de esta técnica en donde se menciona que al final de la lista se colocará la Fortaleza con menor fuerza y solidez, valorada en relación al problema principal y los objetivos que se buscan.

Además, cuando se trabaja con un dato considerado como una Fortaleza hay un riesgo de tomarla como tal en toda circunstancia, entrar en una situación de confort y creer que no hay necesidad de mayor esfuerzo para procurar su desarrollo. Sin embargo hay que resaltar que la labor en toda organización tiene que ser constante y consistente en todas sus áreas y elementos.

Por el contrario, las Fortalezas que encabezan el orden pueden funcionar como un agente catalizador de las acciones de la organización para solucionar circunstancias inadecuadas y propiciar desarrollo y oportunidades. El siguiente cuadro explica de forma esquemática el movimiento que ocurre con las Fortalezas en el Diagnóstico FODA.

### ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES - FORTALEZAS

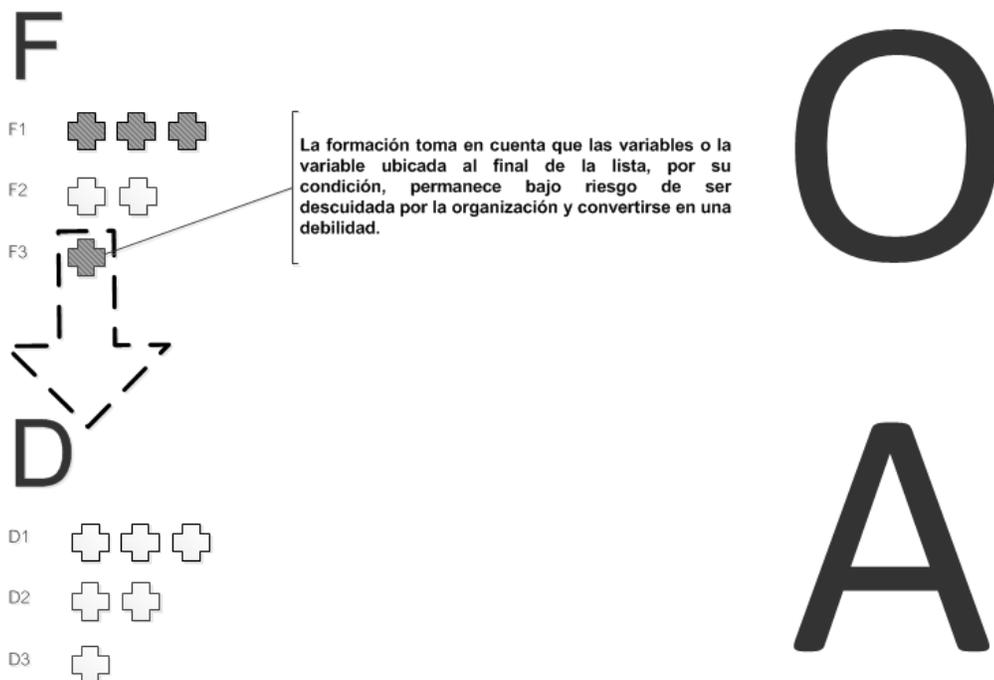


Lámina 17. ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES - FORTALEZAS

Esquema realizado por el autor para mostrar el análisis de interacciones de las Fortalezas en el Diagnóstico FODA

Siguiendo esta lógica de razonamiento, el siguiente apartado explica el movimiento de las Debilidades y la relación que guardan con las Amenazas.

En primera instancia, con respecto a las Debilidades, si las primeras posiciones se trabajan de forma apropiada, siendo las que se tienen que resolver de forma inmediata, tienen una posibilidad muy significativa de moverse al área de las oportunidades, y *pueden convertirse también en Oportunidades de Diferenciación que tiene la organización*<sup>80</sup>, dado que son poseedoras de potencial y desarrollo para la misma.

Por otra parte, las Debilidades que se localizan en los últimos lugares pueden parecer irrisorias en comparación con las calificadas en los primeros sitios, y con base en esta idea dejar pasar tiempo, desatenderlas y con eso conseguir empeorar la situación dando paso a la intromisión de una Amenaza que lastima a la organización, fenómeno cuyo efecto puede compararse con el síntoma de una enfermedad, susceptible de incrementarse hasta volverse un gran problema, el cual puede afectar o empeorar el estado del negocio u organización.

En esta dinámica de correspondencia hay que recordar que las Amenazas son un peligro externo latente para la organización cuya probabilidad y riesgo son difícilmente previsibles en todos los ámbitos, cada una con características muy peculiares, lo cual genera la incertidumbre. El eslabón con las Debilidades es un factor coyuntural de tiempo, clima, competencia, escasez, crisis económica, problemas financieros, obsolescencia tecnológica que no se visualiza y que nos hace depender del exterior, de donde vienen oportunidades pero también las amenazas.

Sin embargo también es importante puntualizar, tomando en cuenta este punto, que la única forma de intervención de las Amenazas con las organizaciones es ligándose con una o más de sus Debilidades.

Tomando en cuenta lo anterior y remitiéndose a la ponderación de las Amenazas, si éstas han sido ordenadas por importancia de la gravedad de daños hacia la organización, ésta puede llevar a cabo una estrategia para blindarse primero contra los daños que puedan causarle las amenazas ubicadas en los últimos lugares, tomando medidas también con las amenazas más grandes a través de la solución de sus debilidades.

El siguiente esquema retoma todo lo anterior con respecto a los movimientos que se realizan con las Debilidades y las Amenazas.

---

<sup>80</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 205

## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES - DEBILIDADES

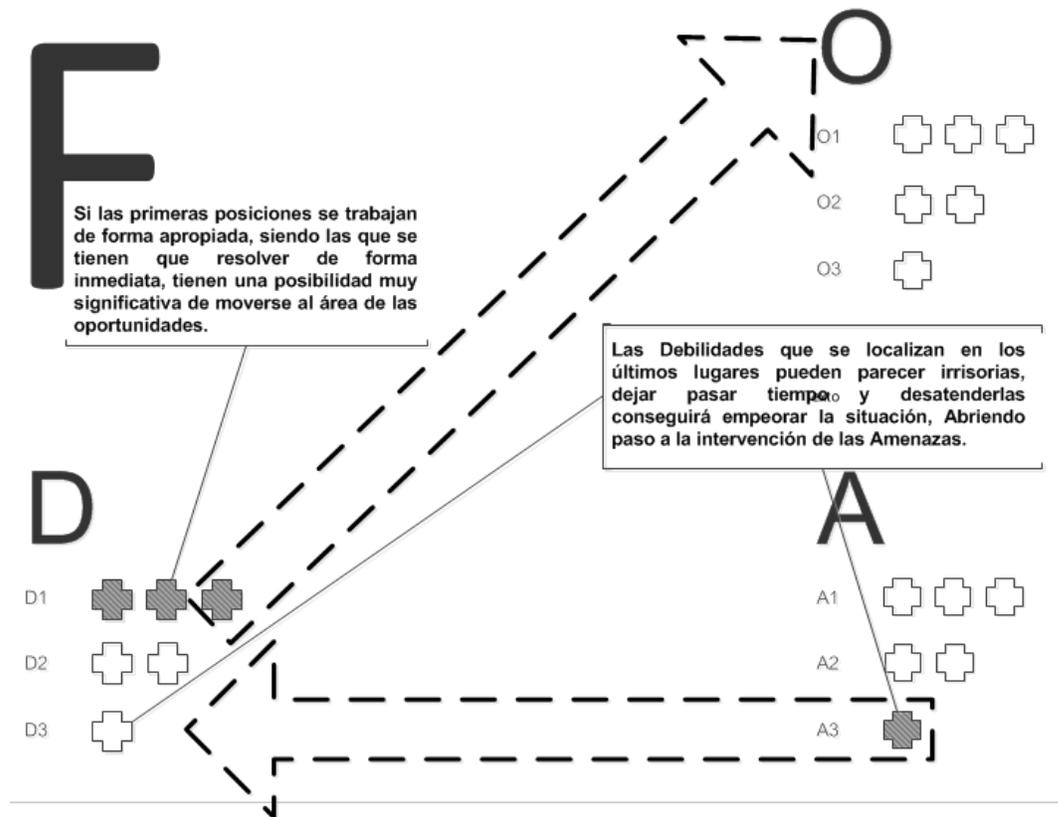


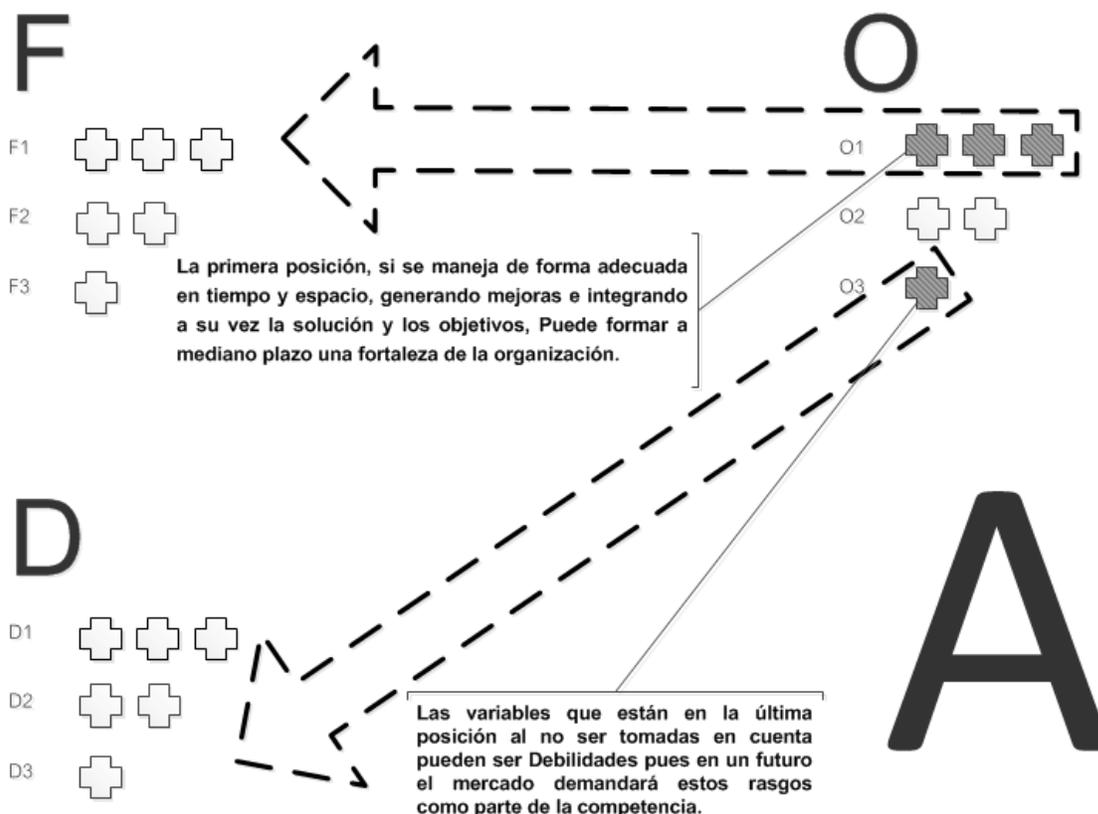
Lámina 18. ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES – DEBILIDADES Y AMENAZAS

Esquema realizado por el autor para mostrar el análisis de interacciones de las Debilidades y Amenazas en el Diagnóstico FODA

Con las Oportunidades se trabaja el siguiente juicio: las o la oportunidad que ocupa el primer lugar, si se maneja de forma adecuada en tiempo y espacio puede generar mejoras para la organización en las áreas donde más se necesite integrando a su vez la solución y los objetivos. De aquí se puede tomar un punto de partida muy favorable para incorporar a la empresa otra fortaleza más en su lista, siempre y cuando haya constancia y consistencia en la labor con esa variable.

En cambio, si las que están en la última posición no son tomadas en cuenta pueden ocupar algún lugar de las Debilidades a mediano plazo debido a que cabe la posibilidad de que en un futuro el mercado demande estas características como inherentes a la competencia, cuando la organización pudo haberlas incorporado a su perfil a un buen tiempo, como forma de prevención y actualización.

## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES - OPORTUNIDADES



### Lámina 19. ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES – OPORTUNIDADES

Esquema realizado por el autor para mostrar el análisis de interacciones de las Oportunidades en el Diagnóstico FODA

Una vez que se ha completado el esquema a través de contrastar la información, de manera que la perspectiva se haya ampliado lo suficiente como para contar con un escenario más vasto de las posibilidades que existen al interior y exterior de la organización, se puede proceder a estructurar la estrategia, entendiendo ésta como una *técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo*<sup>81</sup>.

Para fines de poseer un bagaje más completo acerca de lo que significa el término estrategia y a su vez manejar y aplicar de forma más adecuada sus fundamentos al trabajo con las organizaciones, se consideran otras aportaciones. Al respecto Capriotti señala que *podemos definir una Estrategia como el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización.*<sup>82</sup>

<sup>81</sup> <http://www.wordreference.com/definicion/estrategia> [Fecha de Consulta: viernes 12 de noviembre de 2010].

<sup>82</sup> CAPRIOTTI, Paul, *Op. Cit.*, p. 214.

Acerca del mismo término, retomando la perspectiva de Henry Mintzberg, Francisco Garrido menciona lo siguiente:

*(...) <<pauta o patrón en el flujo de decisiones>>, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la empresa (programadas o no) para, a partir de ellas, implementar la toma de decisiones futuras; desde tal perspectiva una nueva empresa (que no puede hacer una lectura de su pasado o que no lo tiene) sería incapaz de definir un actuar estratégico nacido de sus propias fronteras. (...) el autor agrega de que si bien es cierto que él opta por la construcción estratégica, <<algunas estrategias exitosas pueden surgir sin planificación previa, como respuestas frecuentes a circunstancias no previstas>>; se puede considerar entonces a la estrategia como un proceso planificado que es <<intentado>> y a la vez como un proceso naciente que se define como <<emergente>>, es decir, un proceso de permanente reconstrucción y adaptación que considerará nuevas variables que incidan en la conducción de la empresa.<sup>83</sup>*

Tomando en cuenta la información anterior, se pueden subrayar varios ejes que forman un pensamiento estratégico, entre los cuales destacan la memoria histórica de la empresa, el contexto en el que procura su desarrollo y sobrevivencia, los objetivos que se ha planteado y cuáles son los medios cualitativos y cuantitativos con los que cuenta para su quehacer profesional en todo ámbito.

Es a través de la suma de estos aspectos de la estrategia y las variables que se manejan en el Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que se pueden localizar las bases fundamentales del planteamiento estratégico de la organización, cuyo efecto será el sostén y apalancamiento de toda la estructura de acciones dirigidas a resolver problemáticas, cubrir objetivos y encontrar áreas de oportunidad.

Para comenzar a enmarcar los valores que serán la plataforma estratégica de la organización se parte del orden obtenido como resultado de todo el cruce de información del Diagnóstico FODA.

Los primeros rubros que se van a trabajar son las Fortalezas y las Oportunidades. Para las Fortalezas se considerará principalmente el primer lugar de la lista, y dependiendo de la cantidad de datos que formen todo el grupo puede ser también el segundo y el tercero, según las características y la solidez de éstos.

En cuanto a las Oportunidades también se toman en cuenta la o las posiciones iniciales del conjunto debido a que éstas, como se ha mencionado,

---

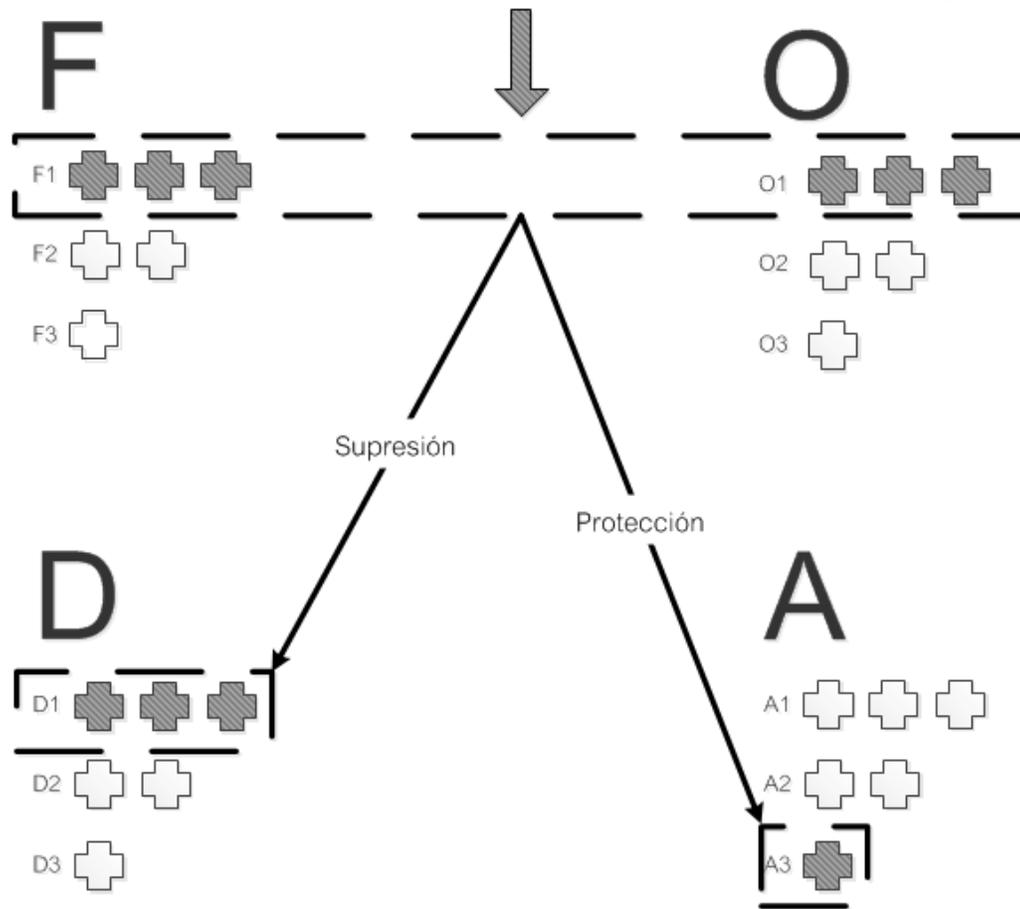
<sup>83</sup> GARRIDO, Francisco, *Op. Cit.*, p. 82-83.

son las más convenientes de forma inmediata para la empresa, en tanto que sus beneficios, de ser bien aprovechados, pueden satisfacer la necesidad principal de la empresa contribuyendo así a subsanar las carencias y propiciar su desarrollo.

Los puntos anteriores funcionan trabajando en conjunto para generar una propuesta con fines a resolver la situación que se ha encontrado con las Debilidades y las Amenazas, de manera que el objetivo principal será la supresión de la Debilidad cuyo lugar encabeza la lista y protegerse contra los efectos de las Amenazas.

El siguiente esquema representa de forma concreta los puntos principales que articulan el planteamiento considerando a todos los grupos en dos niveles: el primero es desde dónde se va a partir, con qué variables se cuenta para actuar (Fortalezas y Oportunidades) y el segundo es a dónde se va a llegar y lo que se va a conseguir, es decir las variables que se procuran resolver (Debilidades) y de cuáles se va a proteger la organización (Amenazas).

### Fundamentos para la articulación de la estrategia



**Lámina 20. FUNDAMENTOS QUE ARTICULAN UNA ESTRATEGIA**

Esquema realizado por el autor para mostrar los fundamentos principales para la articulación de la estrategia a través del Diagnóstico FODA

Esta idea se ha de complementar desglosándola en dos perspectivas que retoman otros puntos expuestos en la contrastación y cruce de información del Diagnóstico FODA.

La primera es una *perspectiva de acción*, porque se van a plantear actividades cuyo ejercicio se verá cimentado en las Fortalezas para aprovechar las mejores Oportunidades integrándolas al plan de comunicación estratégica buscando suprimir a través de sus acciones las Debilidades más grandes para protegerse del efecto de las Amenazas.

La segunda es una *perspectiva de prevención* que se circunscribe de manera complementaria a las acciones del plan de comunicación, teniendo en cuenta que se ha de pensar también una forma de trabajo que permita avisar en todo momento los movimientos que dan los factores implicados en el Diagnóstico FODA en todos sus niveles, evitando de esta forma el descuido hacia cualquiera de sus variables para blindar así las decisiones que se tomen y las acciones que se ejerzan a partir de éste.

Ahora bien, cabe aclarar que la propuesta es un apunte general para la extracción de puntos básicos con fines a sostener y formar parte de la estrategia principal. Sin embargo puede presentarse algún caso que requiera de otras tácticas las cuales quizá no estén relacionadas con lo disponible en el Diagnóstico FODA y será necesario generarlas.

Para este aspecto es importante insistir en la urgencia de constituir vínculos entre las variables para poder sacar provecho de ello e impulsar la obtención de los nuevos recursos, principalmente para las amenazas que por su condición en cuanto a composición y efectos son complejas y la posibilidad de trabajo con éstas es muchas veces inviable.

Entre las bondades de este modelo destacan la precisión que exige a través de las diferentes fases y tiempos de su articulación, desde que se va a hacer un Diagnóstico FODA, la forma en cómo se organiza la información y los criterios para este paso y posteriormente en la contrastación de sus variables para obtener bases de trabajo.

Otra cualidad que destaca es la forma en cómo organiza la información para que la complejidad de los procedimientos se vea reducida y que su desarrollo sea dinámico. Se distingue también por la ausencia del uso de los números, cuyo manejo, si bien es sumamente necesario en el perfil del Comunicólogo Organizacional, aprovecha los elementos cualitativos que tiene y explotarlos; es en estos dos puntos anteriores, la ausencia de números y el aprovechamiento del razonamiento cualitativo donde se encuentra el punto de diferenciación con respecto a los métodos cuantitativos.

La idea más importante sobre la cual se sostiene esta propuesta es la incipiente necesidad de trabajar con un perfil claro en cuanto al análisis y el aprovechamiento del tiempo para obtener resultados que sean rentables, tomando en cuenta el contexto y la circunstancia de competitividad

organizacional, los requerimientos de la comunicación interna y externa, la ausencia de profesionalidad en gran cantidad de organizaciones, la rapidez con la que se trabaja y con la que surgen las demandas en todos los ámbitos del mercado.

Tomando en cuenta lo anterior se necesita dar una respuesta capaz de satisfacer todas esas necesidades, es entonces que la principal función de este modelo de análisis es mostrarse como una respuesta posible, esquematizada, ordenada, evaluadora a una perspectiva de 360° que aporta a la Comunicación Organizacional un patrón que si bien no se genera de algo completamente nuevo, reivindica la cualidad más básica de la disciplina: la organización de la información y su trabajo adecuado a través de la comunicación, cuyas características propician un beneficio valioso para el desarrollo y buen desempeño de las organizaciones.

# CAP. 3 - TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN CUALITATIVA DEL FODA (TIC FODA)

## PROSPECTIVA

### CARACTERÍSTICAS

- MEMORIA HISTÓRICA
- TOMA DE DECISIONES
- VISIÓN DE LARGO PLAZO
- ACTITUD PREVENTIVA
- ACTITUD PROACTIVA
- PERSPECTIVA HOLÍSTICA

### DEFINICIONES

La prospectiva o investigación de futuros es el estudio sistemático de posibles condiciones del futuro. Incluye el análisis de cómo esas condiciones podrían cambiar como resultado de la aplicación de políticas y acciones, y las consecuencias de estas políticas y acciones. La prospectiva puede orientarse a problemas grandes y complejos, o a otros de pequeña escala; puede focalizarse en un futuro cercano u otro distante; puede proyectar las condiciones posibles, o las deseadas; y puede combinar todas estas posibilidades

BALBI, Raúl, *Bases conceptuales de prospectiva estratégica*, Documento en PDF [http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas\\_memorias/taller2/balbi\\_t2.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas_memorias/taller2/balbi_t2.pdf), Lunes 28 de Junio de 2010, 17:41 hrs.

### DISCIPLINAS

- MATEMÁTICAS
- SOCIOLOGÍA
- PSICOLOGÍA
- HISTORIA
- ANTROPOLOGÍA
- ADMINISTRACIÓN
- FINANZAS
- CIENCIA POLÍTICA
- CIENCIAS DE LAS COMUNICACIÓN

### CREATIVIDAD

Después de haber liberado nuestra creatividad e imaginación, no tendremos por qué dejarnos arrastrar por los cambios. No sólo podremos administrarlos y dirigirlos, sino también provocar aquellos que ofrezcan nuevas ventajas y oportunidades. Usar nuestra imaginación y nuestro talento creativo para descubrir posibilidades constituye uno de los ingredientes principales de que disponemos para administrar el cambio, tanto presente como futuro.

BAENA, Guillermina, *Construcción del Pensamiento Prospectivo. Técnicas para su desarrollo*, Editorial Trillas, México 2005, p.123-124

- OPORTUNIDAD
- PREVENCIÓN

TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN  
CUALITATIVA DEL FODA  
(TIC FODA)

CARACTERÍSTICAS

PASO POSTERIOR AL FODA

REVISIÓN DE VARIABLES

NO HAY USO DE NÚMEROS

RAZONAMIENTO LÓGICO

ANÁLISIS DE RELACIONES

ORDEN Y PONDERACIÓN DE INFORMACIÓN

VISIÓN PROSPECTIVA

*Es importante señalar que esta propuesta no está acotando algo novedoso al conocimiento que ya existe en Comunicación Organizacional ya que su fin es organizar el conocimiento y facilitar el uso del mismo mediante pautas de razonamiento lógico aplicado a las variables que forman parte del Diagnóstico FODA, además de proporcionar los puntos básicos sobre los cuáles se ha de fundamentar y sostener la estrategia.*

OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 79

PONDERACIÓN DE  
VARIABLES

*La evaluación de las variables tiene como finalidad proporcionar criterios específicos para cada grupo, los cuales han de determinar cuál es el lugar a ocupar de cada dato dentro de la lista. También se debe tomar en cuenta la problemática principal como resultado del Análisis Situacional y el Diagnóstico FODA.*

OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 80

*Valorar algo, analizar o examinar una cosa, una situación, etc., considerando minuciosamente sus pros y sus contras para apreciarla en su justa medida.*

<http://diccionario.sensagent.com/ponderar/es-es/> Consulta: Jueves 11 de Noviembre de 2010, 20: 17 hrs.

*Esta labor tendrá como base el cuestionamiento de la participación e interacción de cada uno de los datos contrastados con todos los pertenecientes a su grupo, pero también con los demás conjuntos.*

OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 81

TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN CUALITATIVA DEL FODA (TIC FODA)

PONDERACIÓN DE VARIABLES

FORTALEZAS

*¿Cuál es la fortaleza más sólida que posee la organización?*

*La respuesta a esta pregunta se contempla para cada uno de los elementos del listado; se piensa en función de solidez y funcionalidad, aspectos indispensables para la empresa cuyo manejo propicia un desarrollo adecuado de la misma dentro del ámbito en el que se mueve, es decir, su mercado meta.*  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 81

DEBILIDADES

*¿Cuál es la debilidad que afecta más a la organización, la hace más vulnerable y contribuye a potenciar su problemática?*

*Cuando se lleva a cabo un Análisis Situacional y un Diagnóstico FODA se reconoce aquello que tiene la organización en su contra, lo que no está marchando de forma adecuada además de señalar sus carencias. De entre todo eso habrá factores que por la intensidad de sus daños pueden ser más importantes y se han de resolver de forma inmediata, por lo cual son éstos los que ocupan los primeros lugares en la lista de las Debilidades.*  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 82

AMENAZAS

*¿cuál de todas las que se han localizado en el diagnóstico es la más fuerte y afecta en mayor intensidad a la organización?*

*Se tomará en consideración una Amenaza que tenga como características la complicación al tratar de trabajar con ésta además del impacto y repercusiones de sus daños en comparación de otros factores que también figuren en las demás variables del conjunto, aunque otro criterio muy importante a valorar es la incertidumbre que genera para la organización.*  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 82

OPORTUNIDADES

*¿Cuál de las oportunidades es la que contribuye de manera inmediata al control, disminución o anulación del problema, al impulso de las fortalezas y cumplimiento de los objetivos?*

*Las características a valorar de una oportunidad para ocupar el primer lugar son su viabilidad, la inmediatez para realizarla y la capacidad de intervención para solucionar el problema principal, su forma de reforzar y contribuir al desarrollo de las fortalezas e impulsar el cumplimiento de objetivos.*  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 81

TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN  
CUALITATIVA DEL FODA  
(TIC FODA)

ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y  
CRUCE DE VARIABLES

Es valioso cuestionarse acerca de “qué podría pasar si (según sea el caso o situación)...” o de qué forma interviene para beneficiar o afectar determinado aspecto relacionado con los demás, sin dejar de tomar en cuenta la posición que ocupa este y los razonamientos que le respaldan para que se sitúe en determinado lugar, además de cuestiones fundamentales como la problemática principal y los objetivos que busca cubrir la organización.  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 85

FORTALEZAS

(...) la formación toma en cuenta que las variables o la variable ubicada al final de la lista, por su condición, permanece bajo riesgo de ser descuidada por la organización y convertirse en una debilidad. Para reforzar y argumentar esta idea es importante retomar los principios del desarrollo de esta técnica en donde se menciona que al final de la lista se colocará la Fortaleza con menor fuerza y solidez, valorada en relación al problema principal y los objetivos que se buscan. Además, cuando se trabaja con un dato considerado como una Fortaleza hay un riesgo de tomarla como tal en toda circunstancia, entrar en una situación de confort y creer que no hay necesidad de mayor esfuerzo para procurar su desarrollo.  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 85-86

DEBILIDADES

(...) si las primeras posiciones se trabajan de forma apropiada, siendo las que se tienen que resolver de forma inmediata, tienen una posibilidad muy significativa de moverse al área de las oportunidades, y **pueden convertirse también en Oportunidades de Diferenciación que tiene la organización**, dado que son poseedoras de potencial y desarrollo para la misma. Por otra parte, las Debilidades que se localizan en los últimos lugares pueden parecer irrisorias en comparación con las calificadas en los primeros sitios, y con base en esta idea dejar pasar tiempo, desatenderlas y con eso conseguir empeorar la situación dando paso a la intromisión de una Amenaza que lastima a la organización.  
OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 87  
CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009, p. 205

TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN  
CUALITATIVA DEL FODA  
(TIC FODA)

ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y  
CRUCE DE VARIABLES

AMENAZAS

*(...) hay que recordar que las Amenazas son un peligro externo latente para la organización cuya probabilidad y riesgo son difícilmente previsibles en todos los ámbitos, cada una con características muy peculiares, lo cual genera la incertidumbre. El eslabón con las Debilidades es un factor coyuntural de tiempo, clima, competencia, escasez, crisis económica, problemas financieros, obsolescencia tecnológica que no se visualiza y que nos hace depender del exterior, de donde vienen oportunidades pero también las amenazas. Sin embargo también es importante puntualizar, tomando en cuenta este punto, que la única forma de intervención de las Amenazas con las organizaciones es ligándose con una o más de sus Debilidades. Tomando en cuenta lo anterior y remitiéndose a la ponderación de las Amenazas, si éstas han sido ordenadas por importancia de la gravedad de daños hacia la organización, ésta puede llevar a cabo una estrategia para blindarse primero contra los daños que puedan causarle las amenazas ubicadas en los últimos lugares, tomando medidas también con las amenazas más grandes a través de la solución de sus debilidades.*

OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 87-88

OPORTUNIDADES

*Con las Oportunidades se trabaja el siguiente juicio: las o la oportunidad que ocupa el primer lugar, si se maneja de forma adecuada en tiempo y espacio puede generar mejoras para la organización en las áreas donde más se necesite integrando a su vez la solución y los objetivos. De aquí se puede tomar un punto de partida muy favorable para incorporar a la empresa otra fortaleza más en su lista, siempre y cuando haya constancia y consistencia en la labor con esa variable.*

*En cambio, si las que están en la última posición no son tomadas en cuenta pueden ocupar algún lugar de las Debilidades a mediano plazo debido a que cabe la posibilidad de que en un futuro el mercado demande estas características como inherentes a la competencia, cuando la organización pudo haberlas incorporado a su perfil a un buen tiempo, como forma de prevención y actualización.*

OCAMPO, Víctor, Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS. México 2012. p. 89-90

TÉCNICA DE INTERPRETACIÓN  
CUALITATIVA DEL FODA  
(TIC FODA)

ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y  
CRUCE DE VARIABLES

FUNDAMENTOS DE LA  
ESTRATEGIA

ESTRATEGIA

(...) conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización  
CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009, p. 214

(...) se puede considerar entonces a la estrategia como un proceso planificado que es <<intentado>> y a la vez como un proceso naciente que se define como <<emergente>>, es decir, un proceso de permanente reconstrucción y adaptación que considerará nuevas variables que incidan en la conducción de la empresa.  
GARRIDO, Francisco, *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona 2001, p. 82-83

VARIABLES

FORTALEZAS

(...) se parte del orden obtenido como resultado de todo el cruce de información del Diagnóstico FODA.

DEBILIDADES

Los primeros rubros que se van a trabajar son las Fortalezas y las Oportunidades. Para las Fortalezas se considerará principalmente el primer lugar de la lista, y dependiendo de la cantidad de datos (...) puede ser también el segundo y el tercero, según las características y la solidez (...).

OPORTUNIDADES

En cuanto a las Oportunidades también se toman en cuenta la o las posiciones iniciales del conjunto debido a que éstas, como se ha mencionado, son las más convenientes de forma inmediata para la empresa, (...).

AMENAZAS

Los puntos anteriores funcionan trabajando en conjunto para generar una propuesta con fines a resolver la situación que se ha encontrado con las Debilidades y las Amenazas, de manera que el objetivo principal será la supresión de la Debilidad cuyo lugar encabeza la lista y protegerse contra los efectos de las Amenazas.  
OCAMPO, Víctor, *Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS*. México 2012. p. 91-92

PERSPECTIVAS

(...) **perspectiva de acción**, porque se van a plantear actividades cuyo ejercicio se verá cimentado en las Fortalezas para aprovechar las mejores Oportunidades integrándolas al plan de comunicación estratégica buscando suprimir a través de sus acciones las Debilidades más grandes para protegerse del efecto de las Amenazas.  
OCAMPO, Víctor, *Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS*. México 2012. p. 93

(...) **perspectiva de prevención** que se circunscribe de manera complementaria a las acciones del plan de comunicación, teniendo en cuenta que se ha de pensar también una forma de trabajo que permita avisar en todo momento los movimientos que dan los factores implicados en el Diagnóstico FODA en todos sus niveles, evitando de esta forma el descuido hacia cualquiera de sus variables para blindar así las decisiones que se tomen y las acciones que se ejerzan a partir de éste.  
OCAMPO, Víctor, *Técnicas Gerenciales para el manejo del FODA y la Planeación en las Organizaciones TESIS*. México 2012. p. 94

# Capítulo 4. La TIC FODA aplicada a los Casos Harvard

*Si quieres conocer el sabor de una pera, tienes que transformar la pera comiéndotela... Todo conocimiento genuino se origina en la experiencia directa.*

Mao Zedung

*¡Caramba! –dijo el Dodo–, el mejor modo de explicarlo es hacerlo.*

Lewis Carroll. Alicia en el país de las maravillas.

## 4.1 Metodología de Casos Harvard

LA ORGANIZACIÓN EN CUALQUIER RUBRO Y NIVEL tiene la tarea primordial de procurar sobrevivir y al mismo tiempo desarrollarse en un entorno que en la actualidad se precia de ser complejo. Esta característica exige en la alta dirección una perspectiva de 360° para articular cualquier estrategia y también para tomar las decisiones adecuadas.

Las empresas e instituciones deben alinearse en un perfil de eficiencia y flexibilidad cuyo eje es la inteligencia, de la cual se puede mencionar lo siguiente:

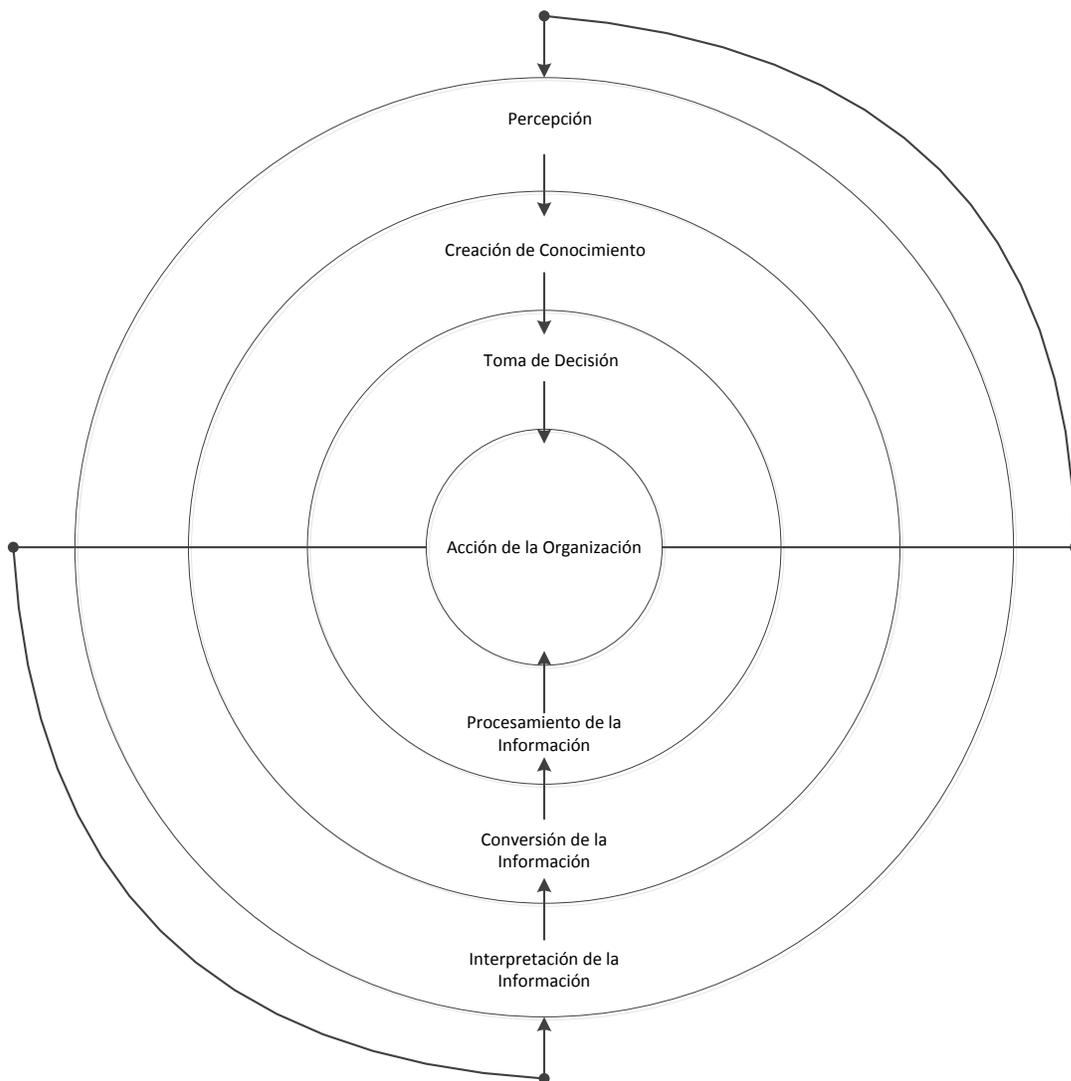
*La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una **organización inteligente**: posee información y conocimiento por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización y son influidas por los recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. (...).*<sup>84</sup>

La TIC FODA tiene su participación en la organización inteligente a través de los fundamentos que la enmarcan como la visión prospectiva y la valoración de las relaciones cualitativas de los factores que de alguna manera forman parte de la empresa. Aparte de relacionarse con los aspectos anteriores también se vincula mediante los objetivos que busca alcanzar porque procuran mantener bien informada a toda la organización además de la generación de un conocimiento útil para la toma de decisiones en las áreas correspondientes.

Habida cuenta de la naturaleza de estas actividades, es necesario remitirse a la alta dirección de las organizaciones, área por lo general encargada de elegir y asumir las decisiones que determinarán el desarrollo de la empresa. Si bien esta no se ocupa en hacer todo el análisis e investigación en cuanto a diagnósticos y planes estratégicos se refiere y tampoco de llevar a cabo las estrategias planteadas, sí es fundamental su aprobación para cualquier acción que involucre el futuro de la organización y para dar legitimidad a la inteligencia que debe predominar en ésta.

---

<sup>84</sup> WEI, Chun, *La Organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, México 1999, p. 5.



### Lámina 21 LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

WEI, Chun, *La Organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, México 1999, p. 4.

Las habilidades de gestión y dirección que necesitan los altos mandos para el análisis organizacional y elección de decisiones tienen su formación a partir de un nivel superior de estudios. La Institución más importante para el desarrollo de este perfil es la Harvard University, especialmente su Harvard Business School en sus divisiones Master on Business and Administration (MBA) y su Executive Education.

Esta institución es pionera en métodos de análisis adecuados y pensados principalmente para el desarrollo del perfil ejecutivo. Uno de sus aportes más destacados en cuanto a metodología se trata de los Casos Harvard, cuyo método es considerado *como uno de los más eficaces para situar a los*

*alumnos en situaciones de la vida real y para concentrar las asignaturas en problemas prácticos y concretos.*<sup>85</sup>

La dinámica de estos ejercicios consiste en proporcionar a los alumnos un documento cuya información es una circunstancia de alguna empresa en específico, donde tanto la situación como la organización son reales, la extensión del documento varía según la temática, el problema o los problemas a tratar y la disciplina que se aborda para el análisis. *En algunas ocasiones los nombres reales, de empresas o personas, se cambian para mantener la confidencialidad de la información. En el caso se suele aportar información sobre la historia de la empresa, sector, productos, trayectoria, datos económico-financieros, comerciales, de producción, de factor humano y sobre la organización.*<sup>86</sup>

La tipología de casos depende de los problemas y dinámicas de trabajo en las que se debe desarrollar cada uno y el perfil profesional que se está trabajando en el aula. También se puede clasificar tomando en cuenta la institución donde ha generado el documento.

Los Casos Harvard se caracterizan especialmente porque quien los procura resolver tiene que poseer diversas actitudes enfocadas al análisis y la experiencia en la gestión empresarial y la alta dirección, lo cual requiere en consecuencia conocer lo mínimo de cada área de la empresa además de los procedimientos metodológicos básicos de investigación y de análisis; todos temas relacionados con la Comunicación Organizacional.

El objetivo que busca este ejercicio es *formar y perfeccionar a los alumnos en lo que se refiere a capacidad de identificación de problemas, de análisis y de síntesis de situaciones, y de búsqueda de posibles alternativas. (...) se pretende fomentar las habilidades de toma de decisiones, de relacionar la teoría con la práctica, de comunicación (...).*<sup>87</sup>

Considerando lo anterior, la propuesta que se ha articulado en este trabajo con respecto al Diagnóstico FODA y el aprovechamiento de las capacidades analíticas de los ámbitos cualitativos en Comunicación Organizacional, se aplicará a tres Casos Harvard, cada uno con una temática diferente tomando en cuenta rubros como el tamaño de la organización, los objetivos y problemáticas así como las situaciones en las que se desarrollan, con la finalidad de legitimar la TIC FODA como un modelo de análisis aplicable a diferentes tipos de organizaciones en tanto de su tamaño y mercado o ámbito de desarrollo; situaciones específicas de alguna institución o país e incluso personas.

---

<sup>85</sup> AMAT, Oriol, *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la Formación de Formadores*, Ediciones Gestión 2000, España 1998, p. 94.

<sup>86</sup> *Ibidem*, p. 94-95.

<sup>87</sup> *Ídem.*, p. 97.

Además, el objetivo que se persigue es la aplicación y la comprobación de la utilidad de este modelo de análisis, por lo cual el Caso Harvard encaja de forma adecuada en los fines de este capítulo.

Con base en lo anterior se han seleccionado materiales cuya presentación en este capítulo es únicamente su síntesis para cada uno y el planteamiento de la problemática principal, al respecto de ésta vale recordar el hecho de inmediatez y afectación a la organización en determinada circunstancia.

Es de vital importancia para quien consulta este material el revisar los documentos completos incluidos como anexos, pues se trabajan datos muy importantes que no se incluyen en las síntesis por lo propio de su naturaleza, además de que proporcionan una perspectiva completa para cualquier duda que pueda surgir al revisar las aplicaciones metodológicas y la propuesta de solución, está por demás recordar la perspectiva profesional y formal con la que se debe de revisar el tema y sus lecturas.

## 4.2 Casos Harvard

### 4.2.1 Caso No. 1. YOFFIE, David, *La guerra de los refrescos de cola continúa: Coke y Pepsi en 2006*, Harvard Business School, 707-S06, 9 de Mayo de 2006.<sup>88</sup>

Desde que las bebidas carbonatadas aparecieron el mercado para consumo común, se ha llevado a cabo una situación de competitividad cuyos protagonistas principales son hasta el día de hoy Coke y Pepsi, ambas organizaciones nacidas en Estados Unidos.

El desarrollo y maduración de esta industria se ha visto de manera mayoritaria en este país, aunque la participación de estas dos empresas a nivel internacional es fundamental a tal grado que para los consumidores de bebidas carbonatadas, las marcas Coke y Pepsi son completamente comunes.

La historia de esta industria se ha marcado a través de las ideas innovadoras de sus organizaciones, además de sus estrategias y objetivos, considerados siempre bajo una perspectiva de comparación y competencia con el otro.

Otros factores importantes son la forma en cómo se gestiona la producción, los proveedores, las campañas de publicidad y el trabajo de mercadotecnia en ventas, el desarrollo de las fórmulas y la planeación logística para distribución.

Destacan los estudios de mercado que se hicieron en este contexto para poder obtener información adecuada con la cual desarrollar y ofrecer productos afines a la industria, y en contraparte, la ausencia de estudios locales de cultura para poder establecer estrategias más precisas dirigidas a públicos específicos.

Coke y Pepsi han formado a través de su historia una relación de competencia cuyo imaginario de sus ejecutivos y dirigentes contempla al otro como una parte de sí para poder continuar con su propio desarrollo a tal grado

---

<sup>88</sup> Consulte el documento completo en el Anexo 1.

que no hay una historia válida, ni identidad fortalecida sin la participación de la competencia.

A comienzos del siglo XXI la incursión en el mercado sigue su crecimiento, pero se presenta una problemática de cuya situación se derivan algunas cuestiones acerca de los límites de competitividad de estas empresas, su vigencia o bien la ubicación de nuevos espacios para desarrollarse.

## Problemática Principal

Las problemáticas que se exponen en el Caso, si bien son particulares en tanto que se aclara a qué empresa pertenecen tales situaciones, tejen entre sí una sola circunstancia que ha desembocado en la necesidad de hallar nuevos espacios de intervención.

Al internacionalizarse ambas empresas se enfrentan al trabajo y gestión con culturas completamente diferentes a la norteamericana, además de que la marca, principalmente para Coke, está asociada al estilo de vida y cultura norteamericanos. Aunado a este punto están las políticas que rigen a cada zona geográfica y las condiciones de trabajo.

El historial de innovación se ha convertido en un ciclo cuyo efecto sólo cubre a una pequeña parte del mercado pues son productos para un público específico y no se ha tenido alguna otra propuesta que repita el éxito de los productos clásicos para ambas organizaciones.

Otros factores importantes a considerar es que los problemas comienzan a partir del siglo XXI, lo cual refiere una circunstancia de complejidad en cuanto al entorno en el que se desenvuelve la industria y a la competencia contra otras empresas que son referentes culturales más fuertes en cada región.

Tomando en cuenta todo lo anterior, se concluye que los cambios en el Entorno a partir del Siglo XXI junto con todas sus características han sido la problemática principal que dificulta el desarrollo de los corporativos además de hacer más complicada la búsqueda de nuevos espacios para expandirse.

Las láminas que se presentan a continuación muestran la aplicación del Diagnóstico FODA para este caso, tomando en cuenta toda la información que contiene. Es importante señalar que en tanto de la localización de la problemática principal, la formación de las variables en el esquema FODA ya se encuentran ponderadas, lo cual da paso a la aplicación de la Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA (TIC FODA), cuyo avance se explica paso por paso considerando los criterios correspondientes con la finalidad de hacer comprender la metódica del procedimiento.

# Coca-Cola

## F

- F1 Posicionamiento de la marca
- F2 Posicionamiento del producto
- F3 Experiencia en producción de bebidas carbonatadas
- F4 Infraestructura y tecnología adecuadas para la producción
- F5 Logística y Fuerza de ventas
- F6 Creatividad en las campañas publicitarias
- F7 Calidad de producto

## O

- O1 Océanos azules/Mercados emergentes – Productos orgánicos
- O2 Mejoras en la forma de gestión de sus proveedores para generar fidelidad de marca y respaldos en crisis.
- O3 Estudios de mercado para introducción adecuada de marca y productos.
- O4 RSE con organizaciones civiles locales
- O5 Cabildeo a favor de la venta sus productos para que políticas locales no afecten su crecimiento económico.

## D

- D1 Centralización de la toma de decisiones sin análisis de sedes y contextos locales
- D2 Ausencia de métodos adecuados de trabajo con los proveedores
- D3 Falta de innovación en la cartera de productos
- D4 Carencia de conocimiento acerca de las culturas locales para el posicionamiento de la marca y el producto
- D5 No adapta la identidad de la marca al lugar donde se ofrece
- D6 No hay planeación ni previsión de crisis

## A

- A1 Políticas Antimonopolio Nacionales
- A2 Salud Pública
- A3 Otros productos sustitutos (Bebidas)
- A4 Marcas y productos afines bien posicionados a nivel local



# F

- F1 Posicionamiento de la marca
- F2 Posicionamiento del producto
- F3 Experiencia en producción de bebidas carbonatadas
- F4 Infraestructura y tecnología adecuadas para la producción
- F5 Gestión adecuada de sus proveedores
- F6 Logística y Fuerza de ventas
- F7 Calidad de producto

# O

- O1 Océanos azules/Mercados emergentes – Productos orgánicos
- O2 Estudios de mercado para introducción adecuada de marca y productos de acuerdo a la cultura del lugar.
- O3 Crecimiento del mercado en América Latina y Europa a través de Relaciones Públicas (Clubs deportivos)
- O4 RSE con organizaciones civiles locales
- O5 Cabildeo a favor de la venta sus productos para que políticas locales no afecten su crecimiento económico.

# D

- D1 Falta de creatividad en las ideas de los productos
- D2 Poca identificación del público con la marca, la marca no es atractiva
- D3 Falta de innovación en la cartera de productos
- D4 Carencia de conocimiento acerca de las culturas locales para el posicionamiento de la marca y el producto
- D5 No adapta la identidad de la marca al lugar donde se ofrece
- D6 Pérdidas de dinero por productos fracaso

# A

- A1 Políticas Antimonopolio Nacionales
- A2 Salud Pública
- A3 Otros productos sustitutos (Bebidas)
- A4 Marcas y productos afines bien posicionados a nivel local

## INDUSTRIA DE BEBIDAS CARBONATADAS (COKE &amp; PEPSI)

F

- F1 Posicionamiento de la marca
- F2 Posicionamiento del producto
- F3 Experiencia en producción de bebidas carbonatadas
- F4 Infraestructura y tecnología adecuadas para la producción
- F5 Logística y Fuerza de ventas
- F6 Calidad de producto

O

- O1 Océanos azules/Mercados emergentes – Productos orgánicos
- O2 Estudios de mercado para introducción adecuada de marca y productos.
- O3 RSE con organizaciones civiles locales
- O4 Cabildeo a favor de la venta sus productos para que políticas locales no afecten su crecimiento económico.

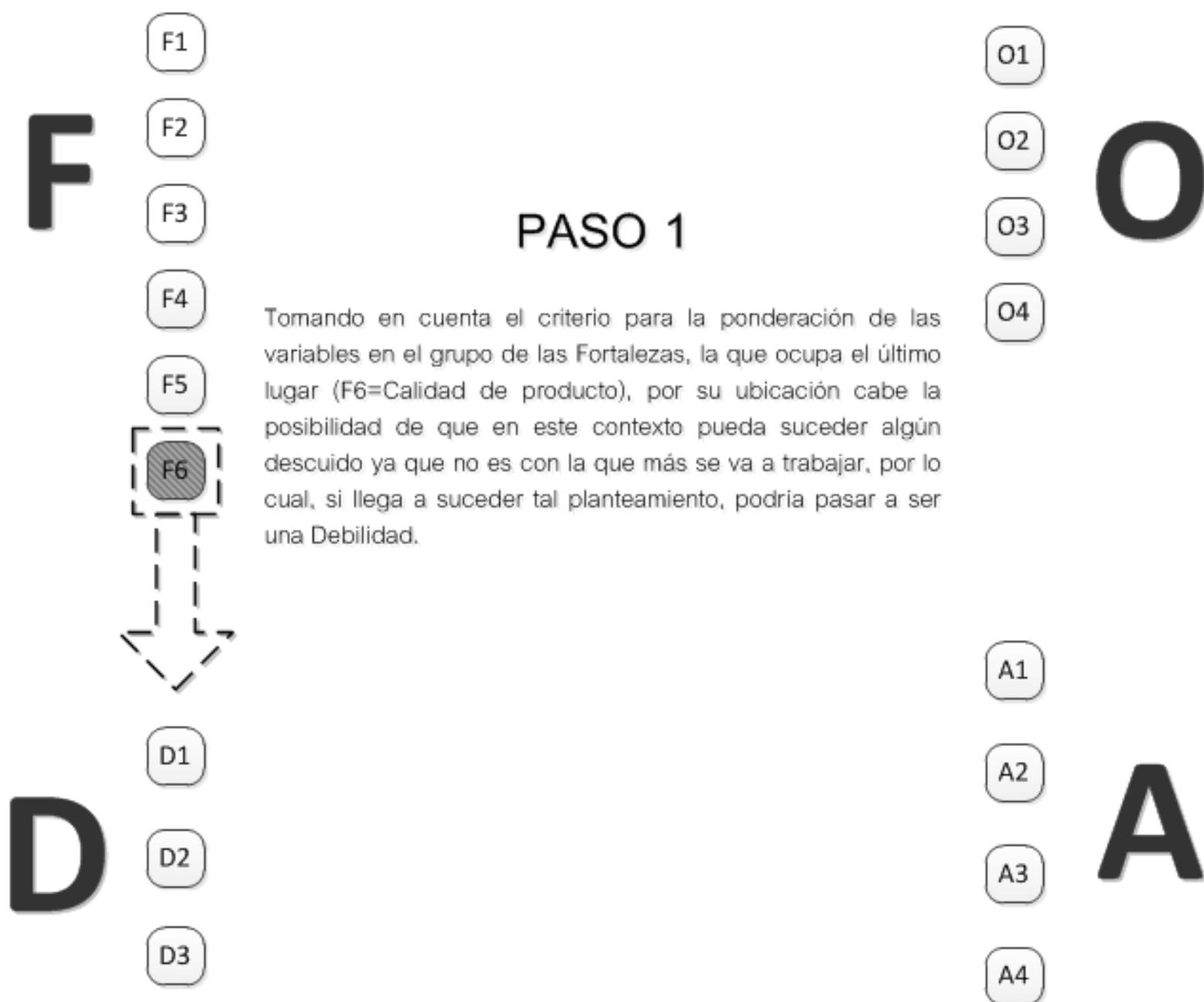
D

- D1 Falta de innovación en la cartera de productos
- D2 Carencia de conocimiento acerca de las culturas locales para el posicionamiento de la marca y el producto
- D3 No adapta la identidad de la marca al lugar donde se ofrece

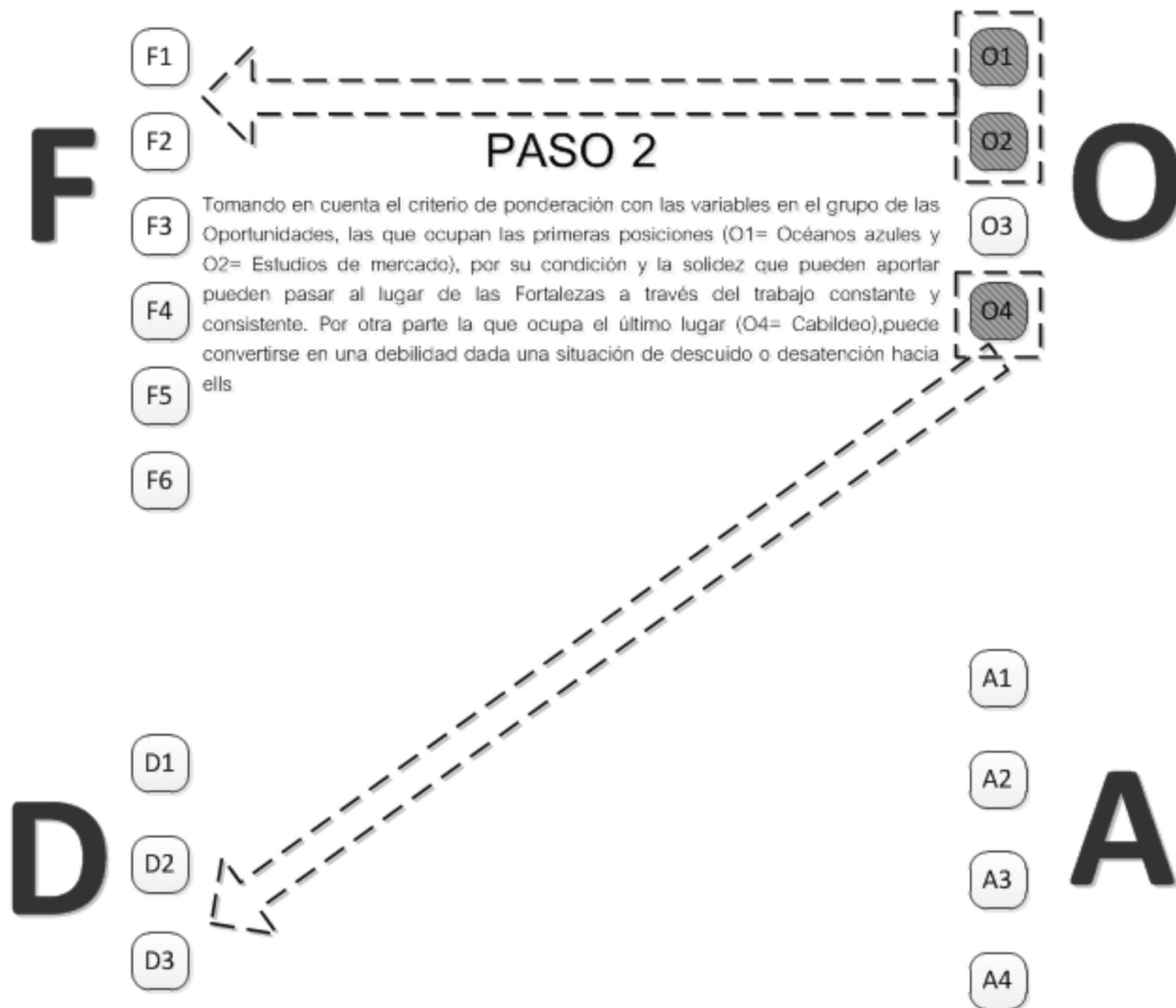
A

- A1 Políticas Antimonopolio Nacionales
- A2 Salud Pública
- A3 Otros productos sustitutos (Bebidas)
- A4 Marcas y productos afines bien posicionados a nivel local

## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

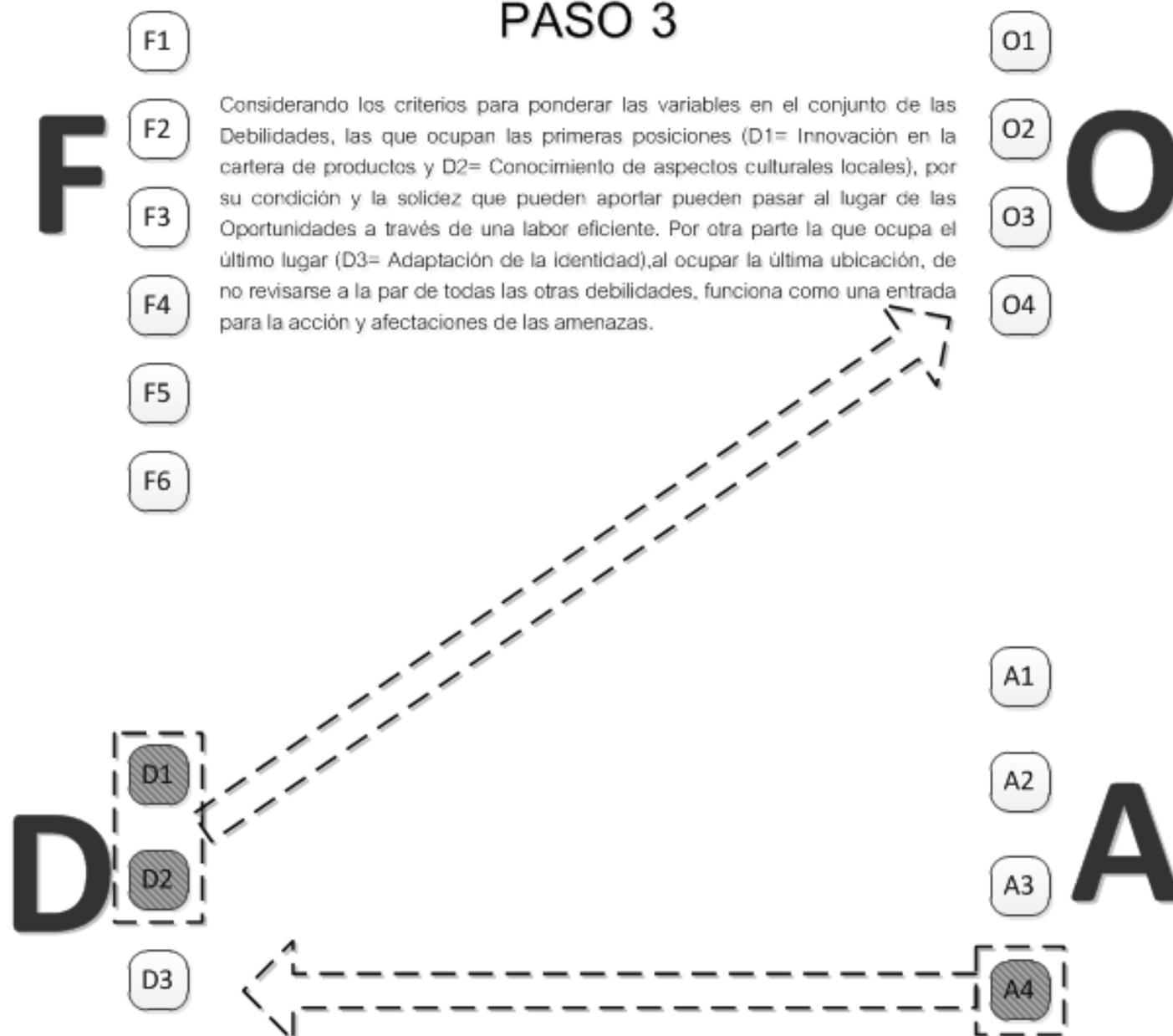


## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

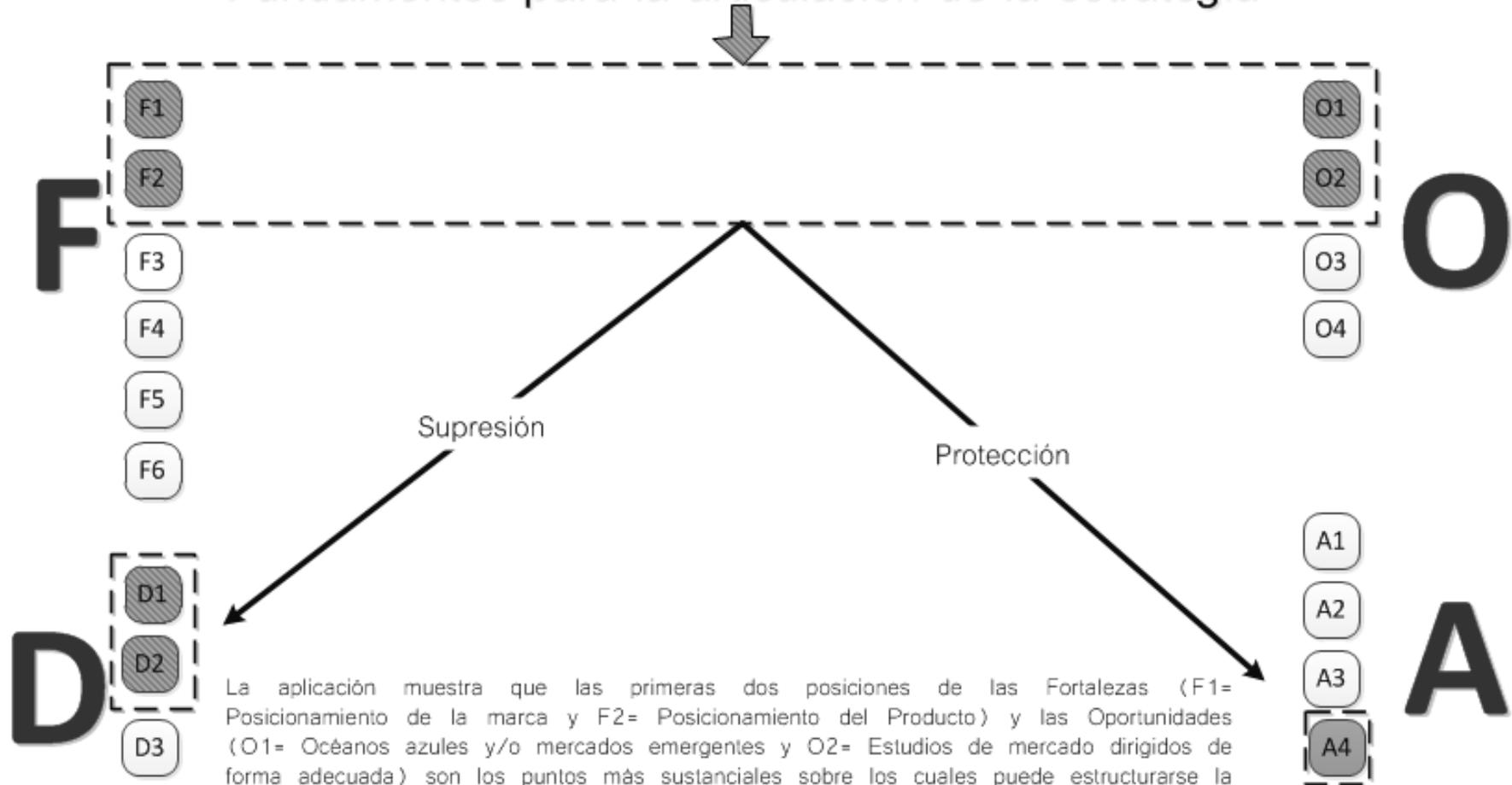


## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

### PASO 3



## Fundamentos para la articulación de la estrategia



La aplicación muestra que las primeras dos posiciones de las Fortalezas (F1= Posicionamiento de la marca y F2= Posicionamiento del Producto) y las Oportunidades (O1= Océanos azules y/o mercados emergentes y O2= Estudios de mercado dirigidos de forma adecuada) son los puntos más sustanciales sobre los cuales puede estructurarse la estrategia general o las mejores tácticas, estos funcionan como palanca para solucionar el problema planteado, resolviendo las primeras posiciones de las Debilidades (D1= Falta de innovación en su cartera de productos y D2= Carencia de conocimientos de rasgos culturales distintivos de otros países).

La formación también considera protegerse ante el daño de las amenazas, de manera que si se resuelven sus debilidades más grandes, la organización adquiere una estructura más fuerte, lo cual la hacemos vulnerable al entorno.

#### 4.2.2 Caso No. 2. OGLIASTRI, Enrique y otros, *Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio*, Social Enterprise Knowledge Network, SKS-100, Noviembre 2007.<sup>89</sup>

La Biodiversidad es un tema que cobró importancia a partir de los últimos años del siglo XX, específicamente las décadas de los 80's y 90's. Cuando se llevaron a cabo diversos eventos a nivel mundial que comprometían a diferentes naciones a una promesa con vistas a promover la conservación y cuidado de la biodiversidad nacional para generar un beneficio a nivel mundial.

Para poder cumplir con las disposiciones que se enmarcaban en estos programas el gobierno de cada país tenía la obligación de diseñar y echar a andar proyectos que permitieran el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad de su país, lo cual generalmente se hacía en colaboración con instituciones académicas y organizaciones civiles apoyadas por órganos de gobierno responsables del tema.

En Latinoamérica Costa Rica es uno de los países que se precia de tener más riqueza en cuanto a biodiversidad se refiere. En el caso particular de este país, una de las medidas por las que se optó fue la creación de una organización encargada de capitalizar este recurso a través de la investigación, innovación y administración de diferentes proyectos relacionados con el tema.

En el año de 1989 es fundado el Instituto Nacional de Biodiversidad, encabezado por Rodrigo Gámez, un hombre reconocido a nivel internacional por sus aportaciones al desarrollo de la biodiversidad, quien junto con Alfio Piva, mano derecha para la fundación y gestión de la institución, trabajó durante varios años para conseguir posicionar al Instituto y lograr un desarrollo adecuado para éste, pasando por diversos problemas y superándolos a través del liderazgo.

Después de algunos años el Instituto Nacional de Biodiversidad de Costa Rica tiene varios proyectos funcionando, pero se empieza a complicar la

---

<sup>89</sup> Consulte el documento completo en el Anexo 2.

situación debido a que su estructura organizacional no le permite abarcar todos los trabajos de manera adecuada, para lo cual Rodrigo Gámez y Alfio Piva plantean un proyecto que tiene como objetivo principal restaurar y mejorar los inconvenientes de la institución.

Poco tiempo antes de conseguir el apoyo necesario para la implantación de los cambios en la institución, Rodrigo Gámez muere y el instituto se encuentra con la problemática de tomar pronto una decisión adecuada sin su líder para que todas las acciones del plan salgan como se habían planeado.

## Problemática Principal

El Instituto Nacional de Biodiversidad en Costa Rica es una organización que se fundó con pocos recursos, en principio todos proporcionados por el Gobierno. Para poder sobrevivir tuvo que hacerse sustentable a través de su trabajo, procurando capitalizar la utilidad de los resultados de sus investigaciones y construyendo puentes intersectoriales con organizaciones lucrativas, principalmente en el ámbito farmacéutico.

Los proyectos que ha desarrollado permitieron la generación de áreas organizacionales exclusivas para su gestión; en consecuencia esto trajo la segmentación de los elementos que conforman la institución, el tiempo disponible, la logística de las operaciones y debido a los pocos recursos con los que se contaban generó un desabasto.

Lo anterior significa que no hay un diseño de la organización adecuado a las necesidades de la misma considerando todos los ámbitos, principalmente las actividades relacionadas a la gestión de proyectos.

Esta situación en la institución estaba acompañada con una centralización del poder en cuanto a la toma de decisiones y la dirección de las acciones, además de la procuración de los recursos. Un dato que hay que destacar de este punto es el hecho de que las cabezas de la dirección ya eran personas mayores en cuanto a su edad y era necesario pensar en sustitutos o estrategias de empoderamiento para los colaboradores; algo que no se hizo a tiempo.

Las láminas que se muestran a continuación representan la aplicación del Diagnóstico FODA de este caso, tomando en cuenta toda la información que contiene. Es importante señalar que en tanto de la localización de la problemática principal, la formación de las variables en el esquema FODA ya se encuentran ponderadas, lo cual da paso a la aplicación de la Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA (TIC FODA), cuyo avance se explica paso por paso considerando los criterios correspondientes con la finalidad de hacer comprender la metódica del procedimiento.

# F

- F1 Relaciones y Reconocimiento a nivel internacional (RRPP)
- F2 Alto prestigio Académico
- F3 Experiencia en gestión de iniciativas sustentables
- F4 Respaldo Político del Gobierno

# O

- O1 Rediseño de la estructura organizacional
- O2 Empoderamiento de los empleados para descentralizar la toma de decisiones y mejorar las capacitaciones y voluntariado
- O3 Puentes intersectoriales para RSE
- O4 Relaciones Públicas para mayor inversión extranjera
- O5 Cabildeo Político para financiamiento
- O6 Alianzas estratégicas con la sociedad
- O7 Gestión de identidad para mayor posicionamiento en la sociedad

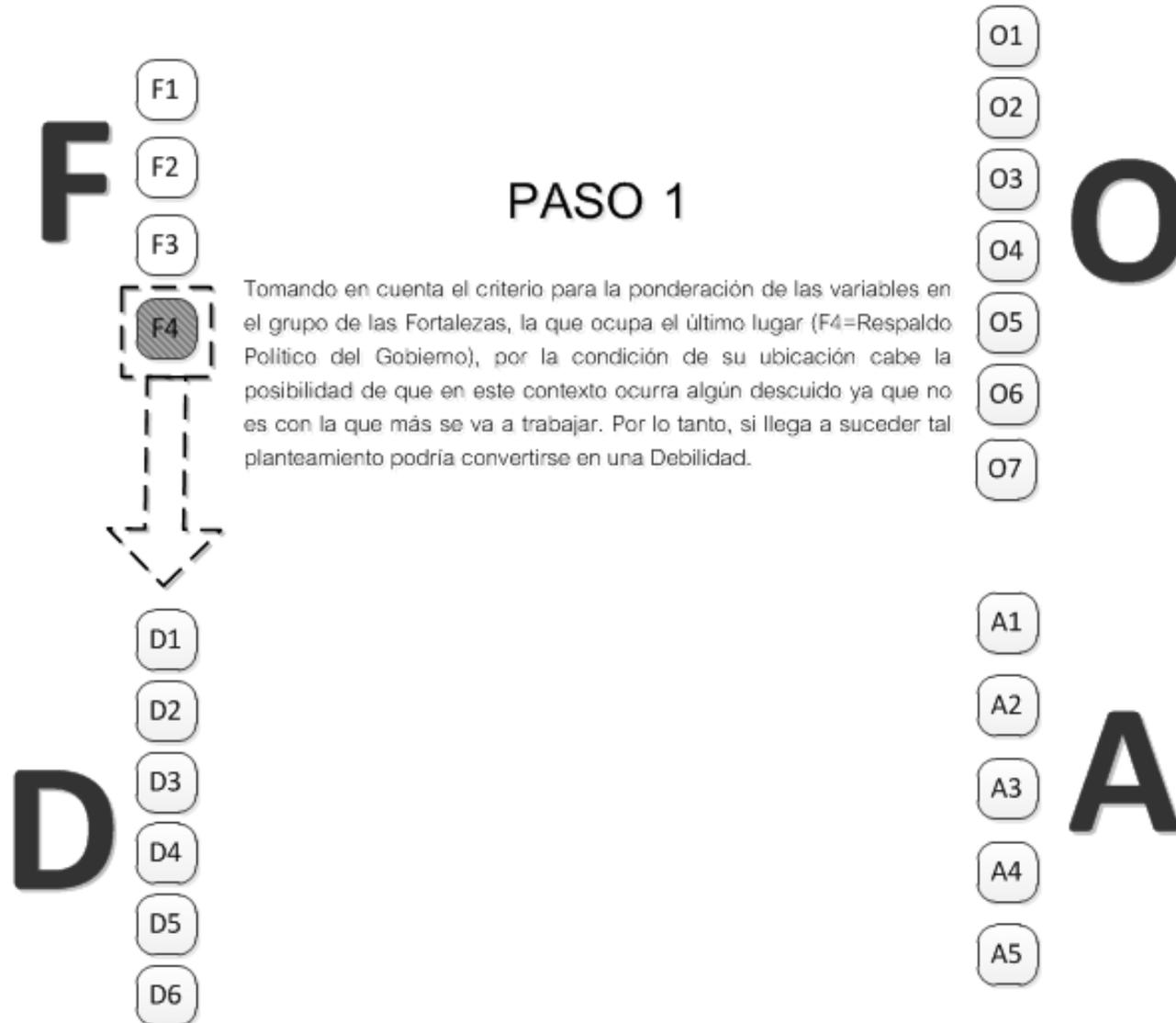
# D

- D1 Centralización del poder para toma de decisiones y dirección de la organización
- D2 Estructura organizacional inadecuada para el abasto de los proyectos
- D3 Falta de experiencia en conocimientos administrativos y financieros.
- D4 Desabasto de personal para gestión de proyectos
- D5 Falta de financiamiento para los proyectos
- D6 Falta de posicionamiento en la sociedad

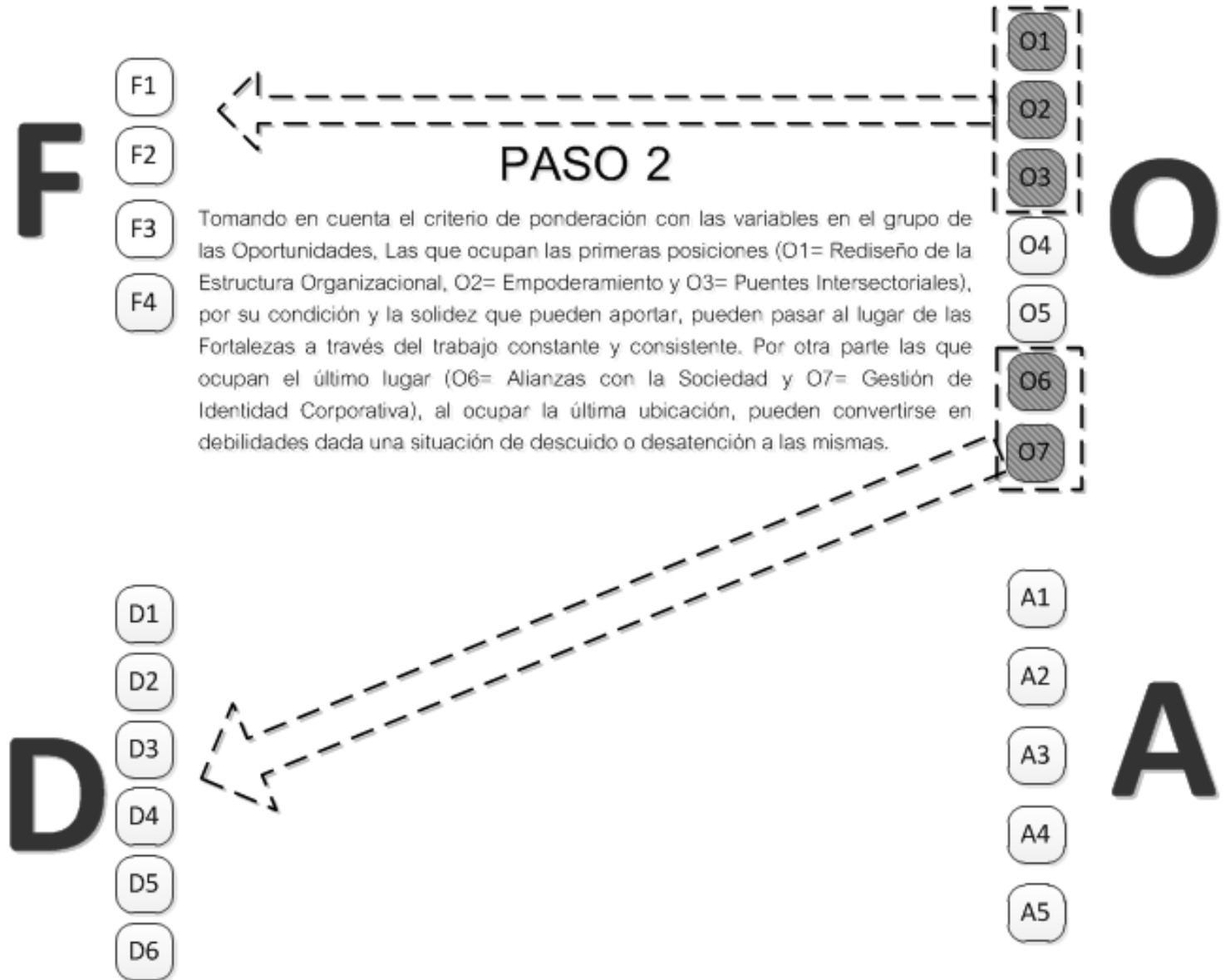
# A

- A1 Extinción de especies y agotamiento de recursos
- A2 Contaminación ambiental
- A3 Consumo desmedido de los recursos naturales
- A4 Inconciencia del cuidado de la biodiversidad
- A5 Modificaciones en políticas públicas para el financiamiento de los proyectos

## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES



## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES



## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

### PASO 3

# F

F1

F2

F3

F4

Considerando los criterios para ponderar las variables en el conjunto de las Debilidades, las que ocupan las primeras posiciones (D1= Centralización de la toma de decisiones, D2= Estructura Organizacional inadecuada y D3= Inexperiencia en habilidades administrativas y contables), por su condición y la solidez que aportan pueden convertirse en Oportunidades a través de una labor eficiente. Por otra parte la que ocupa el último lugar (D6= Posicionamiento en la sociedad), al ocupar la última ubicación, de no revisarse a la par de todas las otras debilidades, funciona como una entrada para la acción y afectaciones de las amenazas.

O1

O2

O3

O4

O5

O6

O7

# O

# D

D1

D2

D3

D4

D5

D6

A1

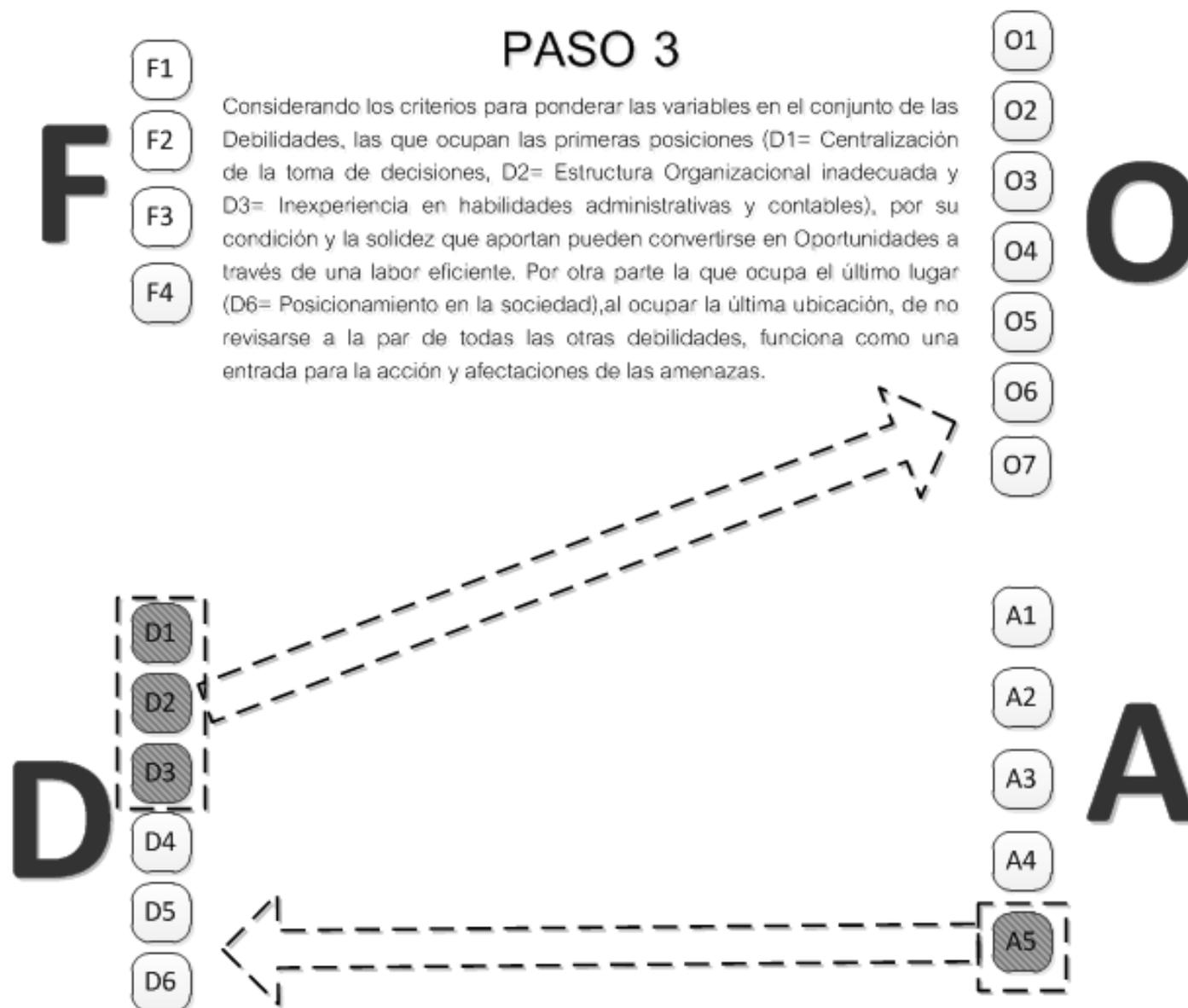
A2

A3

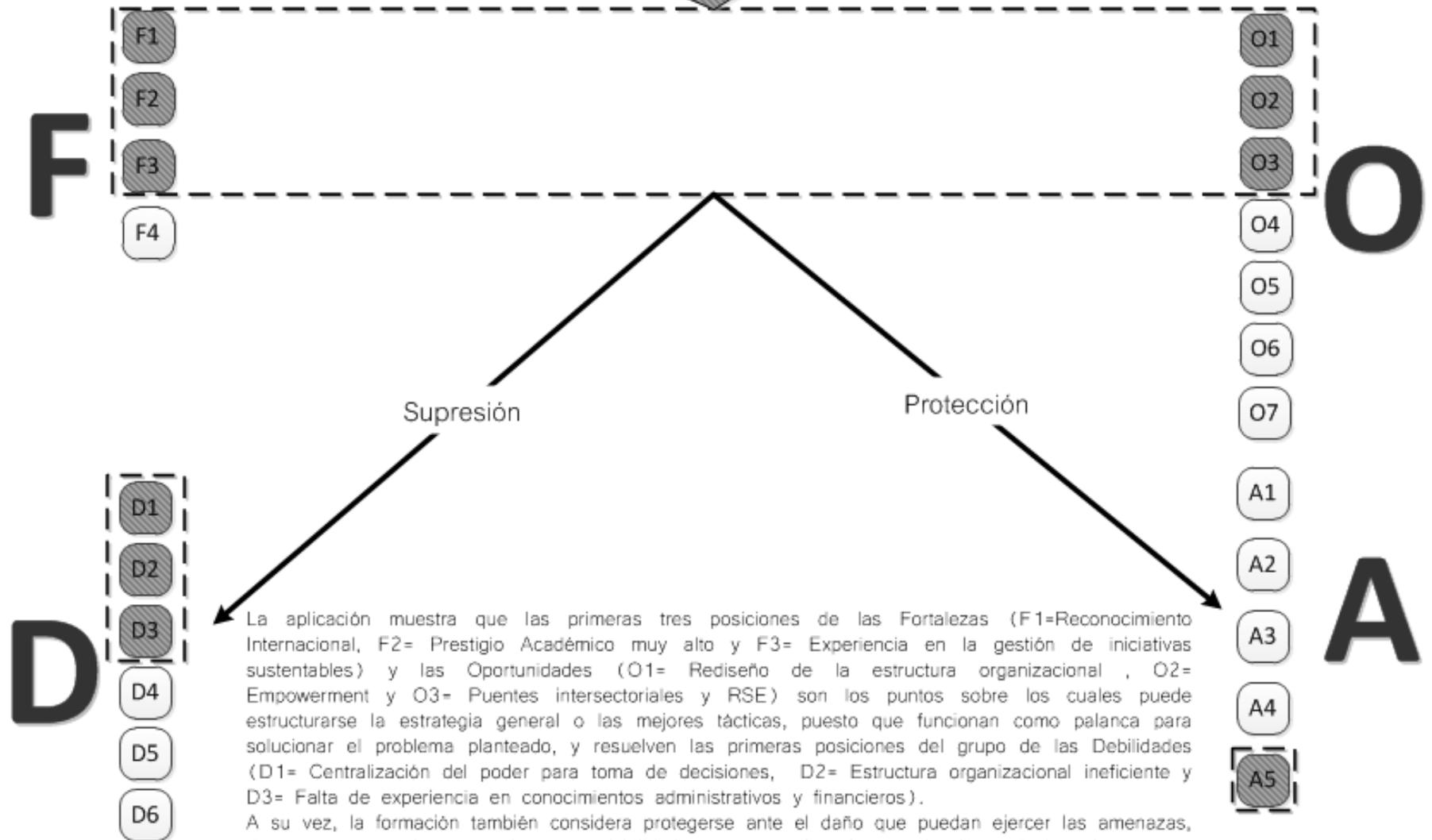
A4

A5

# A



## Fundamentos para la articulación de la estrategia



La aplicación muestra que las primeras tres posiciones de las Fortalezas (F1=Reconocimiento Internacional, F2= Prestigio Académico muy alto y F3= Experiencia en la gestión de iniciativas sustentables) y las Oportunidades (O1= Rediseño de la estructura organizacional , O2= Empowerment y O3= Puentes intersectoriales y RSE) son los puntos sobre los cuales puede estructurarse la estrategia general o las mejores tácticas, puesto que funcionan como palanca para solucionar el problema planteado, y resuelven las primeras posiciones del grupo de las Debilidades (D1= Centralización del poder para toma de decisiones, D2= Estructura organizacional ineficiente y D3= Falta de experiencia en conocimientos administrativos y financieros).

A su vez, la formación también considera protegerse ante el daño que puedan ejercer las amenazas, de manera que si se resuelven sus debilidades más grandes, la organización articula sobre sí una estructura más fuerte que la hace menos vulnerable a las amenazas de su entorno.

### 4.2.3 Caso No. 3. MUSACCHIO, Aldo y otros, *México: Crisis y Competitividad*, Harvard Business School, 711-S30, 30 de Junio de 2010.<sup>90</sup>

La administración del Presidente Felipe Calderón Hinojosa ha sido una de las más complicadas en la historia debido a que varios problemas generados en las gestiones anteriores han provocado rupturas significativas durante este sexenio. Una de las que más destacan es la violencia en todo el país, ocasionada por el narcotráfico y los más de 50 mil muertos que ha dejado a su paso.

Otro punto importante a mencionar es el desempleo y las problemáticas económicas que contribuyen a agravar la circunstancia, además de la falta de negociación y consenso con los otros grupos políticos para llevar a cabo alguna propuesta lo suficientemente eficaz para empezar a mover hacia el lado positivo dicha situación, lo cual no es un factor novedoso que apenas se haya dado, pues se vio bastante cuando gobernó Vicente Fox del PAN acerca de lo cual cabe resaltar la percepción que con Calderón apenas son dos administraciones del PAN para la Presidencia de la República, esto en comparación de los más de 60 años que estuvo el PRI a la cabeza muestra la inexperiencia al mando del gobierno federal.

A nivel de salud se presentó uno de los sucesos más relevantes en los últimos años: la aparición del Virus AH1N1, cuyos efectos, aparte de provocar varias muertes también hizo evidente la falta de organización ante este tipo de eventualidades y la poca preparación para reaccionar de manera adecuada y preventiva. Se pusieron en cuestión los pocos hábitos de higiene de las personas y más importante aún, con la participación de algunos medios de comunicación, la credibilidad de esta situación a través de los comunicados del gobierno a través de la Secretaría de Salud.

Frente a estas problemáticas se encuentra también otra perspectiva de lo que se tiene en el país y se puede aprovechar para salir adelante y generar mayor inversión y empleos para el desarrollo económico. Una de las puntas de lanza es el turismo internacional a través de mostrar la riqueza de la

---

<sup>90</sup> Consulte el documento completo en el Anexo 3.

biodiversidad territorial y la diversidad cultural, factores valiosos para reforzar la marca país.

Otra de las posibilidades es la mejoría en los sistemas de educación y una mayor inversión a este sector lo cual a su vez requiere una vigilancia más estricta para revisar cómo se aprovechan los recursos y los resultados que éstos arrojan a mediano plazo, aunque resulta complicado por la complejidad de las relaciones políticas.

Ante este panorama surge la cuestión de qué hacer al respecto para procurar resolver cada una de las situaciones que agravan al país desde la trinchera de un partido que se ha deteriorado debido a un posicionamiento inadecuado de su imagen como grupo e ideología además de la falta de credibilidad en sus acciones y su discurso tanto para la gente en general como para quienes debieran de ser colegas en tiempo de crisis.

## Problemática Principal

La situación que se expone con la Administración Presidencial de Felipe Calderón es en gran parte el resultado de varias décadas de seguir bajo una forma de gobierno cuya comunicación con la gente es por demás inadecuada.

Si bien varias de las acciones que se han tomado como medida son para tratar de contener y solucionar el problema económico del país, procurar la situación de violencia, el bajo nivel educativo y la calidad en servicios de salud, éstas no han sido comunicadas de forma adecuada, constante y consistente desde las instituciones de gobierno hacia la gente en general.

Los procesos burocráticos, el lenguaje erróneo para el público objetivo e incluso la falta de creatividad para hacerlos efectivos han impedido que se genere una respuesta favorecedora para comenzar a crear credibilidad.

La ausencia de una comunicación efectiva ha dado también como resultado una percepción de rechazo al ejercicio político que hay en México y en específico un deficiente posicionamiento del Partido Acción Nacional con todos sus públicos objetivos, lo cual ha afectado, además de su imagen, la forma de negociación con los demás partidos y sus posibilidades de éxito con éstos para salir adelante con sus propuestas.

Si bien, este caso en específico plantea una situación con diferentes vertientes, la perspectiva que se retoma y sobre la cual se trabaja para localizar la problemática principal es la que compete a la Comunicación Organizacional, en tanto de esto es de donde se parte para realizar el Diagnóstico FODA, la Tic FODA y la localización de los fundamentos para articular la estrategia desde esta mirada.

Las láminas que se muestran a continuación representan la aplicación del Diagnóstico FODA de este caso, tomando en cuenta toda la información que contiene. Es importante señalar que en tanto de la localización de la problemática principal, la formación de las variables en el esquema FODA ya se encuentran ponderadas, lo cual da paso a la aplicación de la Técnica de Interpretación Cualitativa del FODA (TIC FODA), cuyo avance se explica paso por paso considerando los criterios correspondientes con la finalidad de hacer comprender la metódica del procedimiento.

# F

- F1 Cuenta con el capital humano e intelectual necesario para articular sus estrategias
- F2 Espacios en los medios de comunicación con alcance a nivel nacional
- F3 Estructura administrativa con medios operativos suficientes
- F4 Biodiversidad en el territorio nacional
- F5 Riqueza en el ámbito cultural de la población

# O

- O1 Innovación y creatividad (Replanteamiento) para la estructura de mensajes e informes a la población acerca del desarrollo del país
- O2 Generación de la marca país – Branding de gobierno y del Partido
- O3 Articulación de propuestas para mejoras en la gestión de la comunicación en instituciones de gobierno.
- O4 Ampliación de redes comerciales a Europa y Asia
- O5 Apoyo y fomento al emprendimiento para el desarrollo económico y creación de empleos
- O6 Aumento en el presupuesto a la educación y la salud e implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación más eficientes

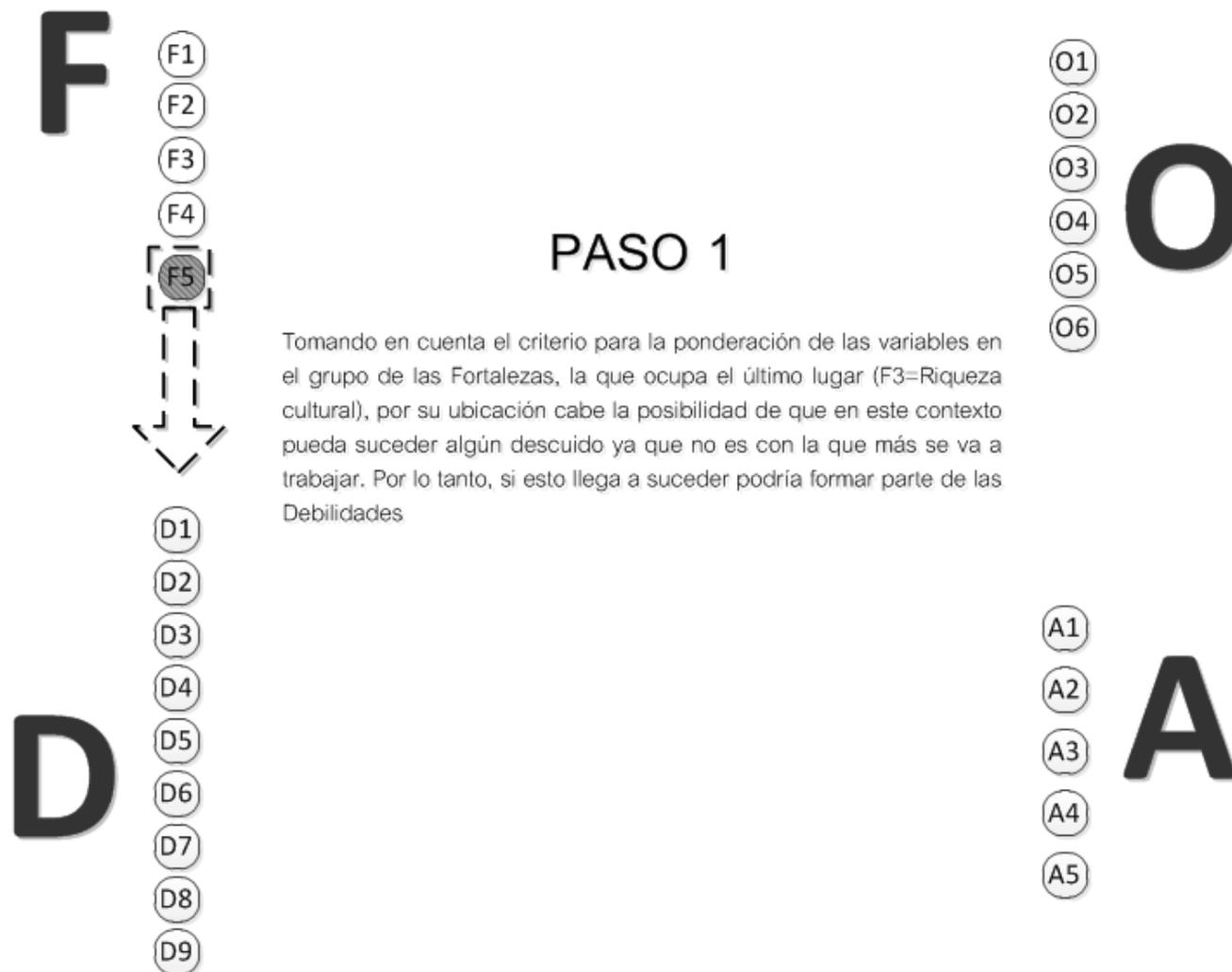
# D

- D1 Ausencia de comunicación adecuada de las acciones del gobierno a la población
- D2 Posicionamiento inadecuado de la imagen del gobierno y del partido
- D3 Crisis económica con antecedentes de otras administraciones
- D4 Corrupción política
- D5 Narcotráfico y violencia extrema en algunos estados
- D6 Servicios de salud y educación de baja calidad
- D7 Dependencia económica de PEMEX
- D8 Dependencia comercial hacia Estados Unidos
- D9 Difusión escasa de los programas de emprendimiento empresarial

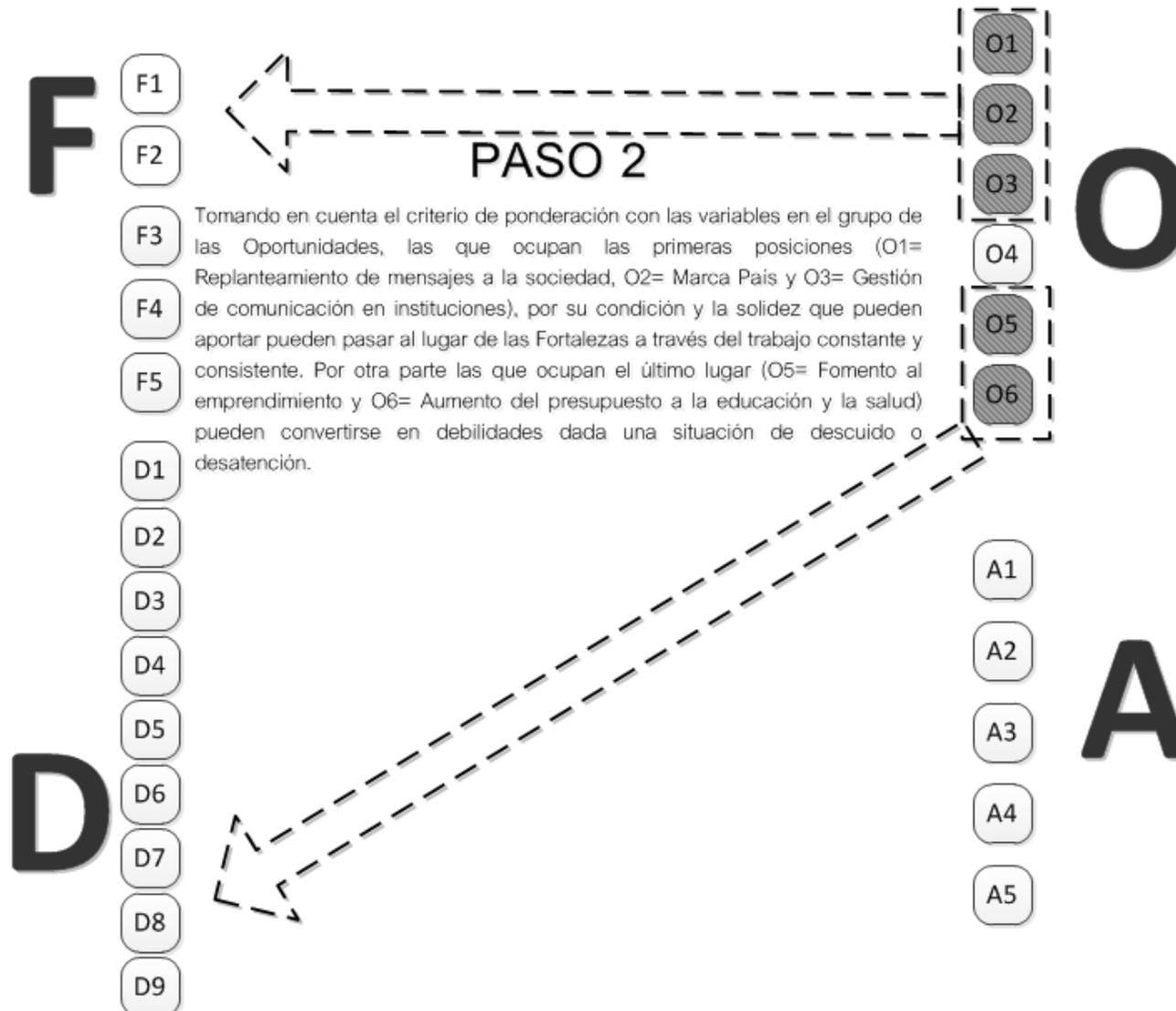
# A

- A1 Agotamiento de las reservas de petróleo
- A2 Fenómenos naturales y/o epidemias
- A3 Incremento de la violencia por el incremento de la participación de otros países en el narcotráfico
- A4 Políticas exteriores que dificulten relaciones comerciales
- A5 Entrada de participación extranjera en el comercio que impida el desarrollo de emprendedores nacionales

## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

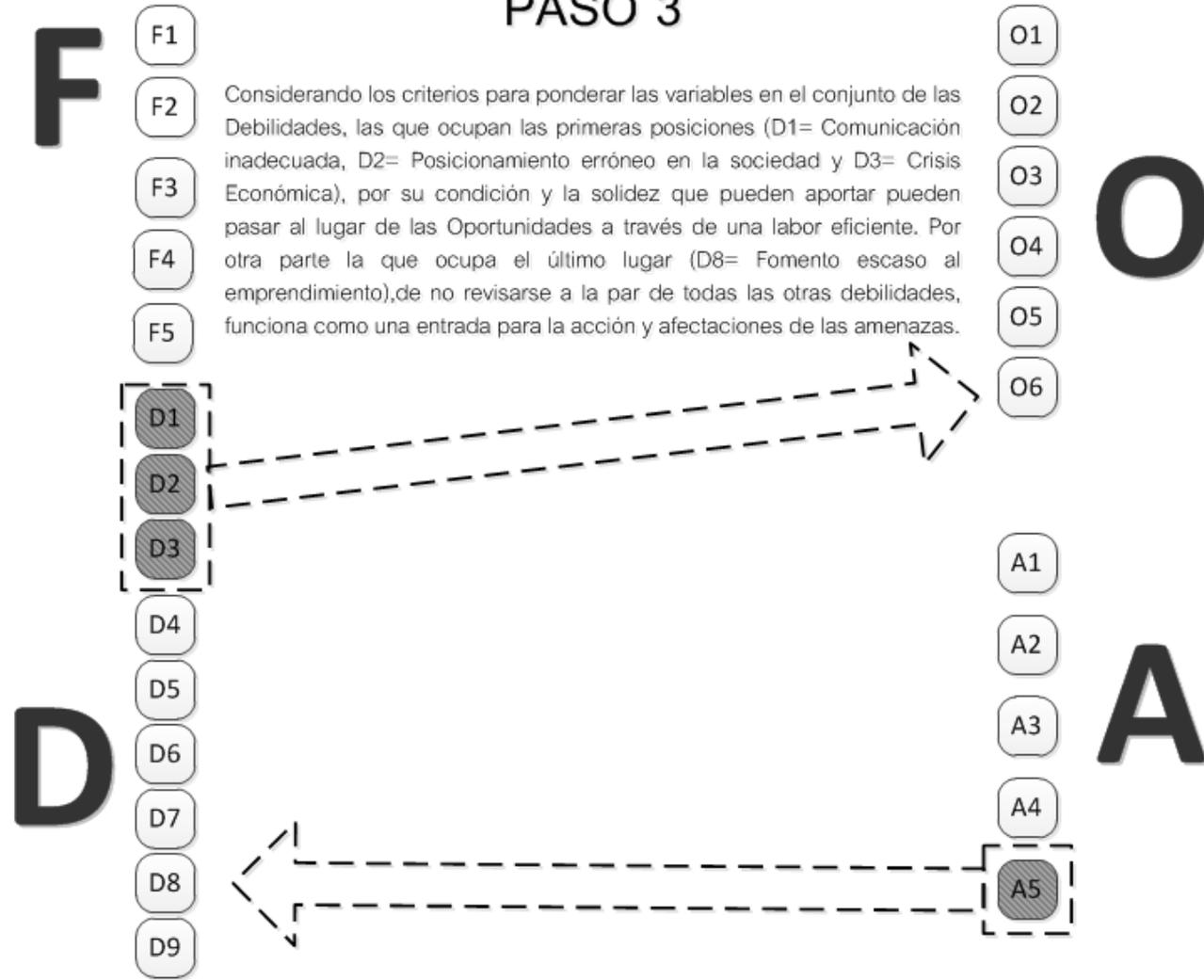


## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

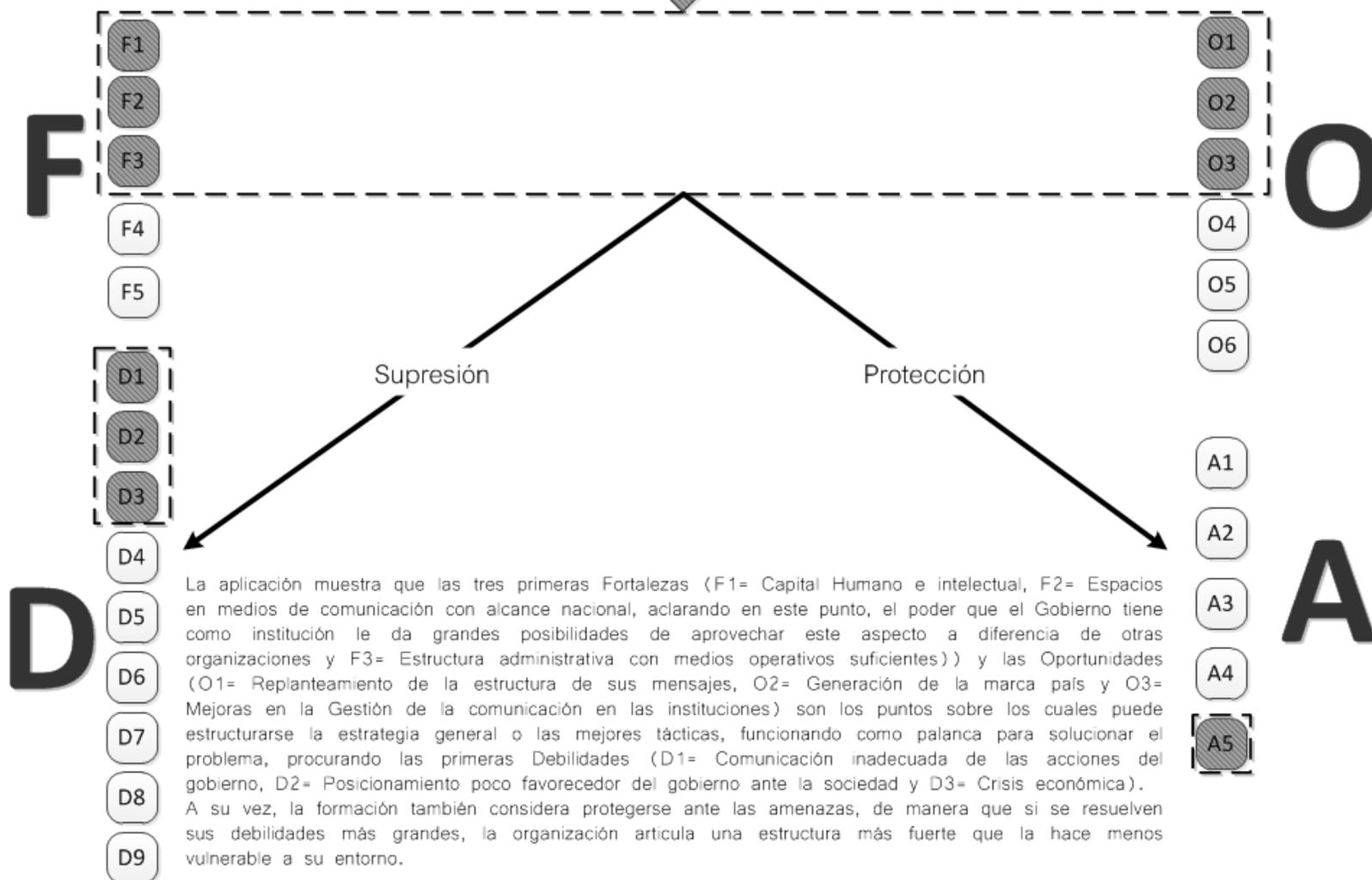


## ANÁLISIS DE INTERACCIONES Y CRUCE DE VARIABLES

### PASO 3



## Fundamentos para la articulación de la estrategia



Un día crudo de invierno, en el que el viento silbaba cortante, unos puercoespines se apiñaban en su madriguera lo más estrechamente que podían para sobrevivir a la helada.

Pero resulta que, al estrecharse, se clavaban mutuamente sus agudas púas, entonces se volvían a separar pero el frío penetrante los obligaba de nuevo a apretujarse.

Volvían a pincharse con sus púas, y volvían a separarse.

Y así una y otra vez, separándose, acercándose y volviéndose a separar, estuvieron hasta que, por fin, encontraron una distancia que les permitía soportar el frío del invierno sin llegar a estar tan cerca unos de otros como para lastimarse con sus púas, ni tan separados como para morir de frío.

Schopenhauer

## 5. Conclusiones

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL es trabajar con cualquier tipo de organización desde un enfoque de las Ciencias de la Comunicación, cuya vértebra principal de su método es la articulación y uso de mensajes adecuados que permitan, entre otras cosas, encontrar o generar áreas de oportunidad y/o solucionar situaciones inconvenientes para estas.

Las consideraciones que se toman en cuenta para esta labor son diversas, cuyos ejes principales ya se han mencionado en este documento; temáticas como el entorno, los públicos, la identidad corporativa, la cultura, la filosofía o corazón ideológico y la competencia.

Con respecto a lo anterior el compromiso del Comunicólogo Organizacional no resulta ser sencillo debido al panorama descrito. Por muy pequeña que sea la corporación, la responsabilidad y la dirección principal del trabajo no cambia pues aunque el contexto, el ámbito de mercado y los actores principales sean diferentes la finalidad suele ser la misma: alinear todos los procesos y operaciones de las áreas de la empresa bajo un mismo mensaje de comunicación que le permita ser única y evitar el desgaste que existe el día de hoy por la rivalidad y la falta de visión estratégica para desarrollarse de forma adecuada y sobrevivir.

Esta figura se hace bastante complicada cuando se toma en cuenta la interactividad que ofrece el mundo, la cual no se puede comparar con la existente hace algunas décadas, en su momento las primeras escuelas de la estrategia no consideraban al entorno como algo cambiante y su visión de gestión organizacional, por lo tanto, era bastante ortodoxa en comparación con la actual,<sup>91</sup> lo cual también es reflejo del poco sentido de incertidumbre que existía.

En cambio ahora se actúa con esta perspectiva y se procura enmarcar la complejidad que deviene como consecuencia de la misma, y en función de tal idea se ejecuta para que, aparte de sobrevivir al presente, se pueda construir un futuro el cual de paso a un impulso adecuado de la sociedad, sus organizaciones y personas.

Este trabajo viene acompañado de una costumbre que se ha forjado principalmente a partir de la segunda mitad del Siglo XX: La gestión de la información, cuyo ejercicio se ha vuelto cada vez más estilizado y ha cobrado mayor valor, el cual se traduce en una mejor rentabilidad para las organizaciones.

---

<sup>91</sup> En este apartado, específicamente se hace referencia a la teoría estratégica generada en La Escuela de Planificación acerca de la cual, Juan Carrión menciona en su libro *Estrategia, De la visión a la acción* lo siguiente: *Su mensaje básico es que la estrategia se puede planificar perfectamente mediante el análisis formal, los procedimientos, las instrucciones y las cifras (muchas cifras). Para ellos la estrategia, como el futuro, no sólo se puede programar, sino que se debe programar minuciosamente mediante presupuestos, formularios, situaciones posibles... Todo en ella es formal, rígido y premeditado; no dejan paso a la intuición, la creatividad o la improvisación. El cambio para ellos es algo ocasional y raro.* (CARRIÓN, Juan, *Estrategia. De la Visión a la Acción*, ESIC EDITORIAL, España 2007, p. 32)

La capitalización del conocimiento y su traducción en un pensamiento estratégico se lleva a cabo por medio de un procedimiento básico que responde a tipos de comportamiento humano esenciales, las cuales se pueden extrapolar de una manera relativamente sencilla a la organización. Cuando se piensa en cómo las personas aprenden conceptos y experiencias específicas el primero de tres pasos principales es la percepción de su espacio, el entorno y ambiente, por el cual se da paso a la segunda parte que es la comprensión tácita, como *un conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar a otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado en una actividad durante un largo periodo.*<sup>92</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, la consecuencia de la interacción con lo que se percibe y la experiencia que se toma de esta situación, a través de práctica profesional y metodológica es el conocimiento explícito, el cual es un saber formal, *fácil de transmitir entre individuos y grupos –que– con frecuencia se codifica en la forma de fórmulas matemáticas, reglas, especificaciones, etc.*<sup>93</sup>

Un proceso de trabajo y manejo de la información se compone de los tres puntos anteriores, vitales y totalmente aplicables a una organización si tomamos en cuenta que estas están formadas por personas y además permanecen vinculadas al entorno.

Cuando una empresa lleva a cabo esta labor, pero además la implementa y procura ser consistente cultivándola mediante diversas tácticas para volverla una costumbre, empieza la articulación de un perfil más competitivo y también un ambiente más dispuesto a la innovación<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> WEI, Chun, *Op. Cit.*, p. 9

<sup>93</sup> WEI, Chun, *Op. Cit.*, p. 9

<sup>94</sup> Michael Porter, en su artículo *¿Qué es la Estrategia?*, hace una crítica a la noción de competitividad que tienen hoy las empresas, la cual más que abrir un camino claro para la supervivencia de las mismas ha provocado todo lo contrario: se ha cerrado en gran medida el ámbito de mercado al basar la competitividad en las mejoras estructurales y operativas de la organización. Esta perspectiva de gestión tradicional nació en oriente hace más de veinte años y en su momento fue una ventaja competitiva determinante principalmente entre las empresas japonesas y norteamericanas. Este autor menciona también lo que para él, según su investigación y experiencia, resulta más adecuado en la gestión empresarial actual a fines de sobrevivir, desarrollarse y mucho más importante, diferenciarse de otras organizaciones, la innovación, cuya bandera principal es la investigación y la variedad consistente para generar nuevas propuestas con posibilidades verdaderas de reeditar en capital económico a la empresa.

Como complemento y blindaje a esta idea Porter menciona la importancia de tener contemplados los escenarios de acción una vez que se ha generado una nueva área de oportunidad a fines de aprovechar en mayor medida y dominar ese mercado por más tiempo. Para conseguir este beneficio introduce el concepto de *trade off*, cuyo significado se refiere al hecho de generar actividades específicas y especializadas de una organización a través de la ponderación de prioridades tomando en cuenta qué es importante y fundamental para comerciar el producto o servicio en ese nuevo mercado y con base en esto alinear todas sus operaciones y áreas con un esquema tan particular que sea muy difícil de copiar.

En el caso de las empresas grandes que ya están consolidadas con formas específicas de producción, al considerar adentrarse en este ámbito se ven sometidas a revalorar sus procesos y con ello a transformarlos bajo el riesgo de desarticularse a sí mismas; por otra parte, si hay organizaciones que apenas se van a fundar y buscan entrar en competencia con la que ha generado el producto o servicio novedoso, se confrontan a su propia inexperiencia en comparación de la competencia, además la evidente carencia de los Factores Clave de Éxito, lo cual permite a la empresa dominante ejercer presión y desaparecer o limitar a otras organizaciones a través de su liderazgo.

Todo este proceso de alineación tanto de operaciones y acciones en todas las áreas de la empresa para generar un estilo único de producción y servicios en un nuevo mercado se conoce como *Calce Estratégico*.

Una organización que ha aprendido a trabajar la información en favor suyo tiene mayores posibilidades de crecer, pero además algo muy importante que hay que destacar es la adquisición de propiedades específicas que le dan acceso a otras oportunidades; incluso en el contexto actual definido por la incertidumbre, la complejidad y la facilidad con la que se dan las contingencias y catástrofes.

Este acceso generado por el manejo inteligente de la información se conoce como Resiliencia Organizacional, concepto derivado de la física y la psicología que *proviene del término en inglés resilience, que –en física– expresa la capacidad de un material de recuperar su forma original después de ser sometido a altas presiones.*<sup>95</sup>

La Psicología por su parte trata este tema y lo introduce en la estructura de pensamiento y comportamiento humano que se despliega sólo en algunas personas, quienes cuentan con la capacidad de sobreponerse de manera adecuada a eventos traumáticos como una violación o un asesinato, o bien a la exposición de un evento que le provoque bastante dolor y sufrimiento.

En relación a Comunicación Organizacional y Gestión Empresarial este término responde a *(...) la capacidad de un sistema para absorber los cambios (...), la capacidad para evitar las consecuencias negativas (...); también, como la capacidad de prevenir alguna situación con consecuencias negativas agudizadas al transcurrir el tiempo y, por último, se asume como la capacidad de recuperación (...).*<sup>96</sup>

Con base en estos planteamientos, la palabra y característica de la que se está hablando se concreta en un término: resistencia, la cual se acompaña de comprensión del entorno y habilidad proactiva pues este aspecto *expresa la capacidad de una organización o de sus partes para responder rápidamente a la incertidumbre. En consecuencia, la resiliencia es un estado de la organización producido por la administración de la incertidumbre dentro de un sistema adaptativo complejo.*<sup>97</sup> Según Gary Hamel y Liisa Välikangas<sup>98</sup>, para que esto sea posible la gestión del conocimiento debe contemplar la confrontación con

---

PORTER, Michael, “¿Qué es Estrategia?”, HARVARD BUSINESS REVIEW AMÉRICA LATINA, núm. 11, Vol. 89. Diciembre 2011, 100–117 pp.

<sup>95</sup> MEDINA, César, *La Resiliencia y su empleo en las organizaciones*, [en línea] p.1. Dirección URL: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv41/rev41art02.pdf> [Fecha de consulta: 28 de Julio de 2012].

<sup>96</sup> MEDINA, César, *La Resiliencia y su empleo en las organizaciones*, [en línea] p.2. Dirección URL: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv41/rev41art02.pdf> [Fecha de consulta: 28 de Julio de 2012].

<sup>97</sup> MEDINA, César, *La Resiliencia y su empleo en las organizaciones*, [en línea] p.3. Dirección URL: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv41/rev41art02.pdf> [Fecha de consulta: 28 de Julio de 2012].

<sup>98</sup> Para mayor referencia consultar el material: HAMEL, Gary, Liisa Välikangas, *En busca de la Resiliencia*, [en línea], HARVARD BUSINESS REVIEW América Latina, Dirección URL: [http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf) [Fecha de consulta: 21 de Julio de 2012].

cuatro desafíos: *El desafío cognitivo*, que procura mejorar la capacidad de percepción y entendimiento de las organizaciones hacia su entorno con fines a prepararse a cualquier contingencia; *el relacionado con la estrategia* cuya exigencia es el pensamiento estratégico de 360° acompañado de consistencia y constancia, además de invención; *el desafío ideológico* para aceptar nuevos retos a su vez que ponga en cuestión sus propias ideas para revisar la vigencia y utilidad de éstas, y por último *la política organizacional*, que debe ser flexible para transformarse en favor de la adaptación de la organización, en vez de que funcione como un esqueleto cuya rigidez sea su punto de fragilidad.

Todo este planteamiento teórico acerca de desarrollo organizacional se vincula de modo significativo con la propuesta de este documento en cuanto a la visión prospectiva, la capacidad de análisis, anticipación y generación de escenarios posibles, lo cual contempla múltiples posibilidades *pues mientras mayor es la variedad de acciones disponibles en un sistema, más son las perturbaciones a las que se puede adaptar.*<sup>99</sup> Si la organización considera menos escenarios de los que se requiere para tener un conocimiento sensato de las dimensiones y consecuencias de la incertidumbre, muy probablemente se verá envuelta en una crisis. Entonces la resiliencia es dependiente de la diversidad de modelos de acción y por lo tanto *para prosperar en tiempos turbulentos, las empresas deben llegar a ser tan eficientes en la renovación como lo son en la producción de sus actuales productos y servicios. La renovación debe ser una consecuencia natural de la resiliencia innata de la organización.*<sup>100</sup>

Con este razonamiento se permite contemplar un panorama más íntegro en el planteamiento de estrategias de comunicación para la organización, pues si bien los textos especializados en este tema no tienen una definición fija del término, todas coinciden en el hecho de cultivar una visión de Glocalización: pensar global y actuar local, pero sobre todo de innovación y diferenciación, lo cual ya se ha mencionado.

Todos estos aspectos apuntan a formar un *proceso estratégico integrado*<sup>101</sup>, tal y como lo plantea Juan Carrión, cuyo modelo incorpora desde su base los ejes fundamentales de estudio para la gestión de las organizaciones, potencializando de esta manera las cualidades más fuertes de la Comunicación Organizacional, principalmente el análisis cualitativo.

---

<sup>99</sup> HAMEL, Gary, Liisa Välikangas, *En busca de la Resiliencia*, [en línea] p. 10, HARVARD BUSINESS REVIEW América Latina, Dirección URL: [http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf) [Fecha de consulta: 21 de Julio de 2012].

<sup>100</sup> HAMEL, Gary, Liisa Välikangas, *En busca de la Resiliencia*, [en línea] p. 4, HARVARD BUSINESS REVIEW América Latina, Dirección URL: [http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf) [Fecha de consulta: 21 de Julio de 2012].

<sup>101</sup> Consultar la Lámina No.21, la cual describe el Proceso Estratégico Integrado.

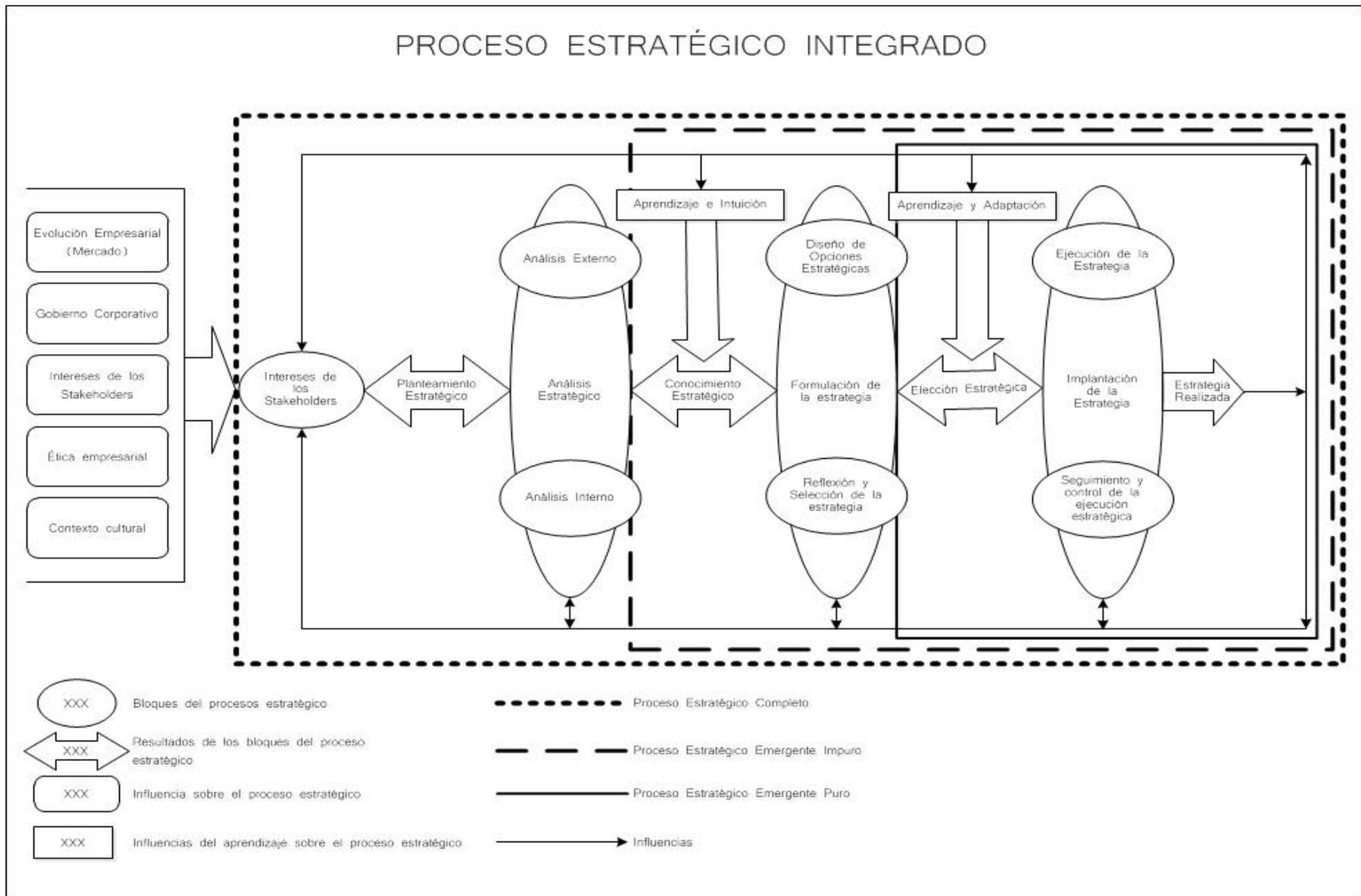


LÁMINA 21. PROCESO ESTRATÉGICO INTEGRADO

CARRIÓN, Juan, Estrategia. De la Visión a la Acción, ESIC EDITORIAL, España 2007, p. 46

Dicho proceso ha de incorporar también las dimensiones<sup>102</sup> en las que ha prosperado este eje de estudios: *como un fenómeno*, el cual se da de forma natural en cualquier organización, de tal manera que pasa a ser el asunto social más sustancial.

*Como una disciplina*, debido a la tradición académica que se ha ido articulando desde hace algunas décadas con participación en las mejores instituciones de negocios y teniendo como objeto de su estudio *la forma en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio*<sup>103</sup>.

La tercera dimensión desde la cual se ha desarrollado el trabajo en esta área de estudios **es como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.**<sup>104</sup>

En esta estructura ideológica es donde descansa el propósito principal de este documento. Si bien no es intención del autor publicar como novedosa su aportación de la TIC FODA a la metodología, sí busca mostrar que también a través de esta propuesta se pueden aprovechar las aptitudes principales de la formación del Comunicólogo Organizacional que incluyen, entre otros, la habilidad crítica en el análisis cualitativo y el aprovechamiento de la información por medio de su manejo adecuado para capitalizar los conocimientos adquiridos de tal forma que faciliten la gestión organizacional en un ambiente de incertidumbre.

Lo anterior responde a la necesidad más significativa que tienen las organizaciones actualmente: el futuro, tomando en cuenta la importancia de considerar que *toda transformación organizativa debe estar impulsada por una concepción del futuro (...)*<sup>105</sup>.

La contribución que apalanca a la TIC FODA se encuentra principalmente a partir del 2º Capítulo con la alineación de un conocimiento que ya existe para ofrecer un modelo de pensamiento que permite realizar un Diagnóstico FODA adecuado según los criterios principales de trabajo en Comunicación Organizacional, el cual no estaba dado de forma integral y cuya trascendencia es capital, pues es una de los procedimientos más valiosos para colaborar con

---

<sup>102</sup> Horacio Andrade, en su texto *Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional, trabaja puntos clave para entender este término, el vínculo con las Ciencias de la Comunicación y su tradición académica, parte de lo que menciona es la perspectiva de tres dimensiones de pensamiento : Comunicación Organizacional como fenómeno, disciplina y conjunto de técnicas y actividades.*

<sup>103</sup> FERNÁNDEZ, Carlos, *Op. Cit.*, p. 12

<sup>104</sup> FERNÁNDEZ, Carlos, *Op. Cit.*, p. 12

<sup>105</sup> HARVARD BUSINESS, REVIEW, *La gestión en la Incertidumbre*, Ediciones DEUSTO, España 1999, p. 51

las empresas si se reflexiona acerca de su capacidad de integración, estructuración y modelización de la información.

El Diagnóstico FODA como forma de estudio necesita ser puesto en cuestión, practicarse con una postura crítica y a partir de la experiencia de su ejercicio estructurar una idea de su verdadera utilidad y vigencia, como respuesta para entender el hecho de que todas las técnicas de análisis, primordialmente las que ocupa este texto, sólo cobran valor cuando quien las ejecuta lo hace de forma adecuada, con un estudio y aplicación previa pues de lo contrario se quedan únicamente como planteamientos teóricos sin mayor utilidad.

Por otra parte, el propósito de este documento también es fomentar el reposicionamiento e importancia de la aplicación de metodologías para el trabajo con las organizaciones con el fin de afinar la precisión en los resultados y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones facilitando el manejo adecuado de la información y fundando desde el eje metodológico-práctico los principios de la resiliencia.

Cabe señalar la introducción por primera vez de los Casos Harvard, cuya tónica, además de formar parte de la columna de este texto, muestra de manera implícita otras capacidades que se fomentan, como la identificación de problemas y necesidades situacionales con la puntualización de sus posibles soluciones. Este apartado también evidencia la apropiación de herramientas con prestigio y el modo en cómo se pueden contrastar con Comunicación Organizacional para dar como producto final una propuesta de calidad, respaldada principalmente en la veracidad de sus fundamentos teóricos y prácticos.

Finalmente, esta tesis ofrece un replanteamiento organizativo de las metodologías más importantes de trabajo, el cual está incitado por el devenir basado en cuestiones como: ¿Qué se puede hacer para asegurar que el sector de la Comunicación Organizacional se despliegue a favor de quienes la ejercen?, ¿Cuáles son los conocimientos teóricos y prácticos que se han de revisar y replantear a fines de mejorar el capital de trabajo de esta disciplina?, ¿Cómo debe de ser la formación académica de un Comunicólogo Organizacional y con qué aptitudes ha de contar para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan?. El objetivo es refundar una visión con *transformación revolucionaria en cuanto al resultado y evolutiva en cuanto a la ejecución*,<sup>106</sup> lo cual requiere una perspectiva previsoras más que visionaria pues se exige un profundo conocimiento de la coyuntura y las tendencias para configurar una nueva dinámica de juego y crear en consecuencia un nuevo espacio cuya oportunidad sea el desafío por el futuro.

---

<sup>106</sup> Ibidem., p. 56

# ANEXO 1



DAVID B. YOFFIE

## La guerra de los refrescos de cola continúa: Coke y Pepsi en 2006

Desde hace más de un siglo, Coca-Cola y Pepsi-Cola habían sido los eternos rivales en el mercado mundial de bebidas no alcohólicas. Las batallas más intensas en las llamadas guerras de la cola se libraron por el sector estadounidense de refrescos carbonatados, valorado en 66.000 millones de dólares<sup>1</sup>. En una «lucha competitiva librada con esmero», que duró desde 1975 hasta mediados de los años noventa, tanto Coke como Pepsi lograron un crecimiento anual medio de los ingresos en torno al 10%, mientras el consumo de refrescos carbonatados, tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, no paraba de crecer año tras año<sup>2</sup>. Según Roger Enrico, antiguo consejero delegado de Pepsi:

«La guerra debe percibirse como una batalla permanente sin sangre. Sin Coke, a Pepsi le costaría ser un competidor original y brioso. Cuanto más éxito tienen ellos, más agudos tenemos que ser nosotros. Si no existiera la compañía Coca-Cola, rezaríamos para que alguien la inventara. Estoy seguro de que la gente en Coke diría que no hay nada que contribuya tanto al éxito actual de su bebida como . . . Pepsi»<sup>3</sup>.

Sin embargo, esta relación cómoda empezó a mostrar signos de desgaste a finales de los noventa, al bajar ligeramente el consumo per cápita de refrescos carbonatados en Estados Unidos, antes de situarse en lo que parecía ser una meseta. En 2004, el norteamericano medio bebía unos 200 litros de refrescos carbonatados al año. Al mismo tiempo, las dos empresas pasaron por sus propios altibajos, ya que Coke sufrió una serie de reveses operativos y Pepsi se embarcó en una trayectoria nueva y agresiva en bebidas alternativas. Aunque habían emprendido caminos distintos, las dos empresas empezaron a modificar sus estrategias de envasado, precios y marcas.

A medida que continuaban las guerras de la cola en el siglo XXI, Coke y Pepsi se enfrentaban a nuevos retos: ¿Serían capaces de dinamizar las ventas de refrescos carbonatados en Estados Unidos? ¿Les aportarían los refrescos nuevos flujos de ingresos nuevos (y rentables)? ¿Llegaban a su fin los muchos años de crecimiento y rentabilidad sostenidos? ¿O era este bache un contratiempo pasajero en la larga y envidiable historia de los gigantes de la cola?

### La economía del sector estadounidense de refrescos carbonatados

En 1970, los estadounidenses consumían 87 litros de refrescos carbonatados cada año. A lo largo de las tres décadas siguientes, el consumo creció una media anual del 3% (véase el **Anexo 1**). Este crecimiento era alimentado por la creciente disponibilidad de refrescos carbonatados y la introducción de distintos sabores y variedades bajas en calorías. También fue importante el descenso de los precios

---

El caso de LACC número 707-S06 es la versión en español del caso HBS número 9-706-447. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios o ejemplos de una administración buena o deficiente.

reales (ajustados por la inflación)<sup>4</sup>. Había muchas alternativas a los refrescos carbonatados, que incluían cerveza, leche, café, agua embotellada, zumos, té, bebidas en polvo, vino, bebidas energéticas, licores destilados y agua del grifo. Sin embargo, los norteamericanos bebían más agua gaseosa que cualquier otra bebida. Dentro de la categoría de refrescos carbonatados, el segmento de colas conservaba su dominio, aunque su cuota de mercado había bajado desde el 71% en 1990 hasta el 60% en 2004<sup>5</sup>. Los refrescos carbonatados sin cola incluían limonadas, bebidas cítricas, naranjadas, «root beer» (refresco hecho con distintas raíces) y otros sabores. Los refrescos carbonatados consistían en una base con el sabor (denominada «concentrado»), un edulcorante y agua carbonatada. En la producción y distribución de los refrescos carbonatados, intervenían cuatro actores principales: los productores de concentrado, las empresas embotelladoras, los canales minoristas y los proveedores<sup>6</sup>.

### *Productores de concentrado*

El productor de concentrado mezclaba las materias primas, envasaba la mezcla en bidones de plástico y enviaba esos bidones a la embotelladora. Para hacer concentrado para los refrescos carbonatados bajos en calorías, los fabricantes de concentrado muchas veces añadían un edulcorante artificial; para los refrescos carbonatados convencionales, las embotelladoras añadían azúcar o jarabe de maíz con alto contenido en fructosa. El proceso de fabricación del concentrado no requería grandes inversiones en maquinaria, gastos estructurales o mano de obra. La construcción de una planta de fabricación de concentrado típica podía costar entre 25 millones y 50 millones de dólares, y una sola planta podía abastecer todo el país<sup>7</sup>.

Las partidas de coste más importantes del productor de concentrado eran publicidad, promoción, investigación de mercado y apoyo de la embotelladora. Utilizando campañas innovadoras y sofisticadas, invertían grandes sumas en sus marcas. Aunque los productores de concentrado implementaban y financiaban los programas de marketing junto con las embotelladoras, solían tomar la iniciativa a la hora de desarrollar esos programas, sobre todo en lo que se refiere a los aspectos de desarrollo del producto, investigación de mercado y publicidad. También se ocupaban de negociar los «contratos de desarrollo de clientes» con cadenas minoristas nacionales como Wal-Mart. Bajo un contrato de desarrollo de clientes, Coke o Pepsi ofrecían dinero para actividades de marketing y otras finalidades a cambio de espacio en las estanterías del establecimiento. Con las cuentas regionales más pequeñas, eran las embotelladoras las que se responsabilizaban del desarrollo de estas relaciones y pagaban un porcentaje convenido –generalmente el 50% o más– de los costes promocionales y de publicidad. Los productores de concentrado contrataban a equipos de personal cuya función era trabajar con las embotelladoras, apoyando los esfuerzos comerciales, estableciendo niveles de calidad y sugiriendo mejoras en las operaciones. También negociaban directamente con los principales proveedores de sus embotelladoras (sobre todo los fabricantes de edulcorantes y material de embalaje) para asegurar un suministro fiable, entrega rápida y precios bajos<sup>8</sup>.

Antiguamente un sector fragmentado con cientos de fabricantes locales, el sector de refrescos en Estados Unidos había experimentado una transformación espectacular a lo largo de los años. Entre los productores nacionales de concentrado, Coca-Cola y Pepsi-Cola (la unidad de refrescos de PepsiCo) afirmaban controlar entre los dos un 74,8% del mercado estadounidense de refrescos carbonatados en términos de volumen de ventas en 2004, seguidos de Cadbury Schweppes y Cott Corporation (véanse los **Anexos 2** y **3**). Además, había fabricantes de marca blanca y varias docenas de productores nacionales y regionales.

### *Embotelladoras*

Las embotelladoras compraban el concentrado, añadían agua carbonatada y jarabe de maíz con alto contenido en fructosa, embotellaban o enlataban el producto resultante y lo entregaban a sus clientes. Las embotelladoras de Coke y Pepsi ofrecían la entrega directa a la puerta de la tienda («direct store door», DSD). Con este sistema, vendedores-repartidores gestionaban la marca de refrescos carbonatados en las tiendas, es decir, creaban espacio en las estanterías, colocaban los productos, posicionaban la etiqueta de la marca y montaban expositores en el punto de compra o a la entrada de los pasillos. (Las marcas nacionales más pequeñas, como Shasta y Faygo, distribuían sus productos a través de almacenes de productos de alimentación.) Otro elemento clave en las ventas de refrescos eran los convenios de comercialización, en los cuales los minoristas aceptaban niveles específicos de actividad promocional y descuentos, a cambio de una suma de dinero que les pagaba la embotelladora.

El proceso de embotellado era intensivo en capital, con líneas de producción de alta velocidad que sólo admitían productos de tipo similar y envases de tamaño análogo. Las líneas embotelladoras y enlatadoras costaban entre 4 y 10 millones de dólares cada una, en función del volumen y tipo de envase. En 2005, Cott finalizó la construcción de una planta embotelladora con una capacidad de 40 millones de cajas en Fort Worth, Texas, con un coste estimado de 40 millones de dólares<sup>9</sup>. Pero el coste de una planta grande con cuatro líneas de producción, almacenaje automatizado y una capacidad de 40 millones de cajas podía llegar hasta 75 millones de dólares<sup>10</sup>. Aunque en teoría con unas pocas plantas de gran tamaño se tendría capacidad suficiente para abastecer a todo el país, Coke y Pepsi necesitaban cerca de cien plantas cada una para asegurar una distribución efectiva a nivel nacional<sup>11</sup>. Para las embotelladoras, el coste del envasado representaba un 40-45% del coste de las ventas; el concentrado, un porcentaje similar, y los edulcorantes, un 5-10%. El resto de los costes variables correspondía a la mano de obra y los gastos estructurales<sup>12</sup>. Las embotelladoras también invertían capital en camiones y redes de distribución. El beneficio bruto de las embotelladoras solía superar el 40%, pero sus márgenes de explotación generalmente se situaban entre el 7% y el 9% (véase el **Anexo 4**).

El número de embotelladoras de refrescos en Estados Unidos había ido bajando progresivamente, desde más de 2.000 en 1970 a menos de 300 en 2004<sup>13</sup>. Coke fue el primer productor de concentrado en construir una red nacional de embotelladoras franquiciadas, iniciativa que fue imitada por Pepsi y Cadbury Schweppes. Generalmente, la embotelladora franquiciada era propietaria de una operación manufacturera y comercial en un territorio geográfico exclusivo, concediéndole el franquiciador los derechos a perpetuidad. En el caso de Coke, los derechos territoriales no incluían las cuentas de hostelería nacionales, que eran gestionadas directamente por la empresa. El contrato original de franquicia de Coca-Cola, redactado en 1899, era un contrato a precio fijo que no admitía renegociaciones, ni siquiera en caso de producirse cambios en los costes de los ingredientes. Tras largas negociaciones, muchas veces acompañadas de amargas disputas legales, Coca-Cola modificó el contrato en 1921, 1978 y 1987. En 2003, más del 88% del volumen de Coke en Estados Unidos estaba amparado por su contrato marco para embotelladoras de 1987, que concedía a Coke el derecho a determinar el precio del concentrado y otras condiciones de venta<sup>14</sup>. Bajo este contrato, Coke no tenía ninguna obligación legal de ayudar a las embotelladoras en la publicidad o el marketing. Sin embargo, para asegurar la calidad e igualar en condiciones a Pepsi, Coke invertía enormes cantidades para apoyar a su red de embotelladoras<sup>15</sup>. En 2002, por ejemplo, Coke aportó 600 millones de dólares a su principal embotelladora para apoyarla en sus proyectos de marketing<sup>16</sup>.

El contrato de 1987 no otorgaba un control completo de los precios a Coke; en su lugar, utilizaba una fórmula que establecía un precio máximo, con ajustes trimestrales para adaptar los precios a los cambios en los precios de los edulcorantes. Este contrato era distinto del contrato marco que Pepsi había suscrito con su embotelladora de mayor volumen. Ese contrato concedía a la embotelladora un derecho a perpetuidad a distribuir los refrescos carbonatados de Pepsi a cambio de la obligación de comprar sus

materias primas a Pepsi a los precios y en las condiciones que ésta estipulaba. Pepsi negociaba los precios de los concentrados con su asociación de embotelladoras; los incrementos de precios generalmente se aplicaban en función de la evolución del índice de precios al consumo<sup>17</sup>. A partir de los años ochenta y hasta principios de la primera década de 2000, los fabricantes de concentrados subían regularmente sus precios, al mismo tiempo que los precios de venta al público –ajustados por la inflación– de los refrescos carbonatados tendían a bajar (véase el **Anexo 5**).

Los contratos de franquicia suscritos con Coke y Pepsi permitían a las embotelladoras llevar las marcas de otros productores de concentrado, siempre que no se tratara de colas. Estos contratos también permitían a las embotelladoras elegir si comercializaban bebidas nuevas lanzadas por un productor de concentrado. Sin embargo, no se permitía a las embotelladoras llevar marcas que eran competidoras directas. Por ejemplo, una embotelladora de Coke no podía comercializar Royal Crown Cola, pero sí podía distribuir 7UP siempre que no decidiera trabajar con Sprite. Las embotelladoras franquiciadas podían decidir si participaban o no en las iniciativas de marketing de prueba, las campañas de publicidad y promociones locales y los lanzamientos de envases nuevos (aunque sólo podían utilizar los envases autorizados por su franquiciador). Las embotelladoras también tenían la última palabra en las decisiones sobre los precios de venta al público.

En 1971, la Federal Trade Commission entabló una acción judicial contra ocho productores de concentrado alegando que la concesión de territorios exclusivos a las embotelladoras impedía la competencia intramarca (es decir, dos o más embotelladoras que competían en la misma zona con la misma bebida). Los productores de concentrado argumentaron que la competencia intermarca ya era lo suficientemente intensa para justificar la continuidad de los contratos de exclusividad territorial existentes. En 1980, después de años de litigios, el Congreso aprobó la Ley de Competencia Intermarca de Refrescos, que confirmó el derecho de los fabricantes de concentrados a conceder territorios exclusivos.

### *Canales minoristas*

En 2004, la distribución de los refrescos carbonatados en Estados Unidos se realizaba a través de supermercados (32,9%), establecimientos de restauración (23,4%), máquinas expendedoras (14,5%), establecimientos de gran consumo (11,8%), tiendas de conveniencia y gasolineras (7,9%), y otros establecimientos (9,5%). Las pequeñas tiendas de alimentación y las cadenas de «drugstores» componían la mayor parte de la última categoría<sup>18</sup>. Los costes y la rentabilidad de cada canal variaban en función del método y periodicidad de entrega, las cantidades entregadas, la publicidad y el marketing (véase el **Anexo 6**).

El principal canal de distribución para los refrescos era el supermercado, con unas ventas anuales de refrescos carbonatados de 12.400 millones de dólares en 2004<sup>19</sup>. Los refrescos carbonatados representaban el 5,5% del «universo total de productos de alimentación», y también eran un buen reclamo para los supermercados, atrayendo la afluencia de compradores<sup>20</sup>. Las embotelladoras pugnaban por conseguir suficiente espacio en las estanterías, para asegurar la visibilidad de sus productos, y buscaban nuevas formas de fomentar las compras por impulso, por ejemplo, colocando refrigeradores en la zona de las cajas de salida. La creciente variedad de productos y tipos de envase no hacía sino intensificar la competencia por el espacio en las estanterías.

La categoría de gran consumo incluía los «warehouse clubs» (clubes almacenes) y las cadenas de descuento, como Wal-Mart. Estas empresas constituían un canal cada vez más importante. Aunque vendían productos de Coke y Pepsi, muchas veces tenían su propio refresco carbonatado de marca blanca (junto con algunas cadenas de «drugstores»), o comercializaban una marca genérica como President's Choice. Los refrescos carbonatados sin marca generalmente se entregaban al almacén de la

cadena minorista, mientras los refrescos carbonatados de marca se entregaban directamente a las tiendas. Con el método de entrega en el almacén, el minorista era responsable del almacenamiento, transporte, comercialización y colocación en las estanterías, lo que suponía costes adicionales para ellos.

Históricamente, Pepsi había centrado sus esfuerzos comerciales en el canal minorista, mientras Coke dominaba el canal de hostelería. La competencia por las cuentas nacionales de hostelería era intensa y las empresas de refrescos carbonatados frecuentemente sacrificaban una parte de su rentabilidad para captar y retener esas cuentas. En 1999, por ejemplo, se creía que a las franquicias de Burger King se les cobraban unos 6,20 dólares por galón (3,785 litros) de jarabe de Coke, pero también recibían una bonificación sustancial por cada galón. Según el propietario de una cadena importante de franquicias en el Oeste Medio, su bonificación, pagada en forma de «rappel» anual, ascendía a 1,45 dólares por galón, equivalente a un descuento del 23%<sup>21</sup>. Las cuentas locales de hostelería, gestionadas por las embotelladoras en la mayoría de los casos, eran mucho más rentables que las cuentas nacionales. Globalmente, según un analista destacado del sector, los márgenes de explotación eran diez puntos porcentuales menos en las ventas a granel a la hostelería que en las ventas de botellas y latas<sup>22</sup>. Para apoyar el canal de hostelería, Coke y Pepsi invertían en el desarrollo de equipos para servir las bebidas y facilitaban a sus clientes vasos, publicidad en el punto de venta y otros materiales promocionales que se colocaban en el interior de los establecimientos.

Después de que Pepsi entrara en el negocio de restaurantes «fast-food» con la compra de Pizza Hut (1978), Taco Bell (1986) y Kentucky Fried Chicken (1986), Coca-Cola convenció a cadenas competidoras como Wendy's y Burger King para que se pasaran a Coke. En 1997, PepsiCo separó su negocio de restaurantes bajo el nombre Tricon, pero los derechos exclusivos de suministro a las distintas empresas de restauración se mantenían más o menos como estaban antes de la escisión<sup>23</sup>. En 2005, Pepsi abastecía todos los restaurantes de Taco Bell y KFC, así como la mayoría de los restaurantes de Pizza Hut, y Coke seguía siendo proveedor exclusivo para Burger King y McDonald's (la cuenta nacional de mayor tamaño en términos de ventas). La competencia seguía siendo intensa. En 2004, Coke logró arrebatar la cuenta Subway a Pepsi, mientras Pepsi hizo lo mismo a Coke con la cuenta Quiznos. (Subway era la cuenta más importante en términos de número de establecimientos.) Y Coke seguía dominando el canal, con una cuota del 68% de los derechos exclusivos de suministro a escala nacional, frente al 22% para Pepsi y el 10% para Cadbury Schweppes<sup>24</sup>.

Tradicionalmente, Coke y Cadbury Schweppes se habían repartido el control de las cuentas de hostelería nacionales, negociando contratos de suministro que, en algunos casos (como las grandes cadenas de restaurantes), abarcaban Estados Unidos en su conjunto o incluso el mundo entero. Estas cuentas eran servidas por las embotelladoras locales o por las divisiones de hostelería de los franquiciadores. (En estos casos, las embotelladoras cobraban por la entrega del jarabe y el mantenimiento de las máquinas.) Históricamente, PepsiCo había cedido los derechos de suministro a embotelladoras Pepsi locales. Sin embargo, a finales de los años noventa, Pepsi puso en marcha una campaña para adquirir a sus embotelladoras el derecho de vender jarabe al canal de hostelería a través de empresas suministradoras de restaurantes<sup>25</sup>.

En el canal de las máquinas expendedoras, las embotelladoras se ocupaban de la compra, instalación y mantenimiento de las máquinas, así como de la negociación de contratos con los propietarios de los locales, quienes generalmente recibían una comisión sobre las ventas a cambio de permitir la instalación de las máquinas. Sin embargo, los productores de concentrado ofrecían incentivos financieros a las embotelladoras para fomentar la inversión en máquinas, y también desempeñaban un papel importante en el desarrollo de la tecnología para estas máquinas. Coke y Pepsi eran, de lejos, los proveedores más importantes de refrescos carbonatados para este canal.

### *Proveedores de los productores de concentrado y las embotelladoras*

Los productores de concentrado necesitaban pocas materias primas: para la mayoría de las colas corrientes, el concentrado consistía en colorante de caramelo, ácido fosfórico o cítrico, sabores naturales y cafeína<sup>26</sup>. Las embotelladoras compraban dos grupos principales de productos: material de envasado (que incluía latas, botellas de plástico y botellas de vidrio) y edulcorantes (que incluían jarabe de maíz con alto contenido en fructosa y azúcar, así como edulcorantes artificiales como aspartamo). La mayoría de los refrescos carbonatados en Estados Unidos se envasaban en latas (56%), seguido de las botellas de plástico (42%) y las botellas de vidrio (2%)<sup>27</sup>. Las latas eran un material de envasado atractivo, porque eran fáciles de manipular y exponer, pesaban poco y eran duraderas y reciclables. Los envases de plástico, introducidos en 1978, permitían formatos de botella más grandes y más variados. Las botellas de PET de 60 centilitros, introducidas en 1993, poco a poco se fueron haciendo más populares; en 2005 representaban el 36,7% del volumen de refrescos carbonatados (y el 56,7% de los ingresos por refrescos carbonatados) en las tiendas de conveniencia<sup>28</sup>.

La estrategia de los productores de concentrado respecto a los fabricantes de latas era típica de sus relaciones con sus proveedores. Coke y Pepsi negociaban con ellos en nombre de sus redes embotelladoras y figuraban entre los clientes más importantes del sector de latas de metal. En los años sesenta y setenta, ambas empresas adquirieron el control de una parte de la producción propia de latas, pero en 1990 habían abandonado ese negocio en gran parte. A partir de entonces, buscaban establecer relaciones estables a largo plazo con sus proveedores. En 2005, los principales productores de latas eran: Ball, Rexam (a través de su filial American National Can) y Crown Cork & Seal<sup>29</sup>. Las latas eran básicamente un producto genérico, y muchas veces dos o tres fabricantes de latas competían por el mismo contrato.

## **La evolución del sector estadounidense de refrescos<sup>30</sup>**

### *Los inicios*

Coca-Cola fue formulada en 1886 por John Pemberton, un farmacéutico de Atlanta, Georgia, que la vendía en las fuentes de soda como «poción para los trastornos físicos y psíquicos». En 1891, Asa Candler adquirió la fórmula, estableció una fuerza de ventas e inició la publicidad de la marca Coca-Cola. La fórmula del jarabe de Coca-Cola, conocida como «Mercancía 7X», seguía siendo un secreto que la empresa guardaba celosamente en la cámara acorazada de un banco de Atlanta. Candler concedió la primera franquicia para el embotellado de Coca-Cola en 1899 por el precio simbólico de un dólar, ya que creía que el futuro de la bebida estaba en las fuentes de soda. Sin embargo, la red embotelladora de la empresa creció con rapidez, alcanzando los 370 franquiciados en 1910.

En los primeros años, las imitaciones y las falsificaciones de Coke eran una plaga constante y la empresa luchaba intensamente contra las violaciones de su marca en los tribunales. Sólo en 1916, los tribunales prohibieron 153 imitaciones de Coca-Cola, incluyendo las marcas Coca-Kola, Koca-Nola y Cold-Cola. Coke introdujo y patentó una botella de 20 centilitros cuyo exclusivo diseño en «falda» luego se convertiría en un icono del estilo de vida americano.

Candler vendió la empresa a un grupo de inversores en 1919, y ese mismo año empezó a cotizar en bolsa. Cuatro años más tarde, Robert Woodruff empezó su largo mandato como máximo responsable de la empresa. Woodruff animó a las embotelladoras franquiciadas a utilizar todos los medios posibles para poner la bebida «al alcance de todos los que la desean». Durante los años veinte y treinta, Coke fue pionera en el uso de refrigeradores abiertos por la parte superior para tiendas de alimentación y otros

canales, desarrolló los dispensadores automáticos a presión e introdujo las máquinas expendedoras. Woodruff también inició la publicidad «estilo de vida» para Coca-Cola, destacando el papel que desempeñaba en la vida del consumidor.

Woodruff también desarrolló la actividad internacional de Coke. Durante la segunda guerra mundial, a petición del general Eisenhower, prometió que «cada hombre en las Fuerzas Armadas podrá conseguir una botella de Coca-Cola por cinco centavos, esté donde esté y cueste lo que cueste a la empresa». A partir de 1942, Coke estuvo exenta del racionamiento de azúcar para la producción de las bebidas que vendía a las Fuerzas Armadas o a los minoristas que vendían a los soldados. Las plantas embotelladoras de Coca-Cola seguían los desplazamientos de las tropas norteamericanas y, a lo largo de la guerra, el gobierno estadounidense construyó 64 plantas en el extranjero, lo que ayudó a Coke a lograr su dominio del mercado posguerra en la mayoría de los países europeos y asiáticos.

Pepsi-Cola la inventó en 1893, en New Bern, Carolina del Norte, el farmacéutico Caleb Bradham. Al igual que Coke, Pepsi adoptó un sistema de embotellado por franquicias, y en 1910 tenía establecida una red de 270 embotelladoras. Sin embargo, a Pepsi no le fueron bien las cosas; se declaró en quiebra en 1923 y de nuevo en 1932. Pero la situación empezó a mejorar cuando, durante la Gran Depresión, Pepsi bajó el precio de su botella de 35 centilitros a cinco céntimos, lo mismo que cobraba Coke por una botella de 20 centilitros. Durante los siguientes años, Pepsi creó una estrategia de marketing centrada en el tema de su famoso «jingle» en la radio: «El doble por cinco centavos».

En 1938, Coke se querelló contra Pepsi, aduciendo que la marca Pepsi-Cola era una violación de la marca Coca-Cola. Una sentencia de 1941 a favor de Pepsi puso fin a una serie de pleitos cruzados entre las dos empresas. Durante este período, buscando ampliar su red de embotelladoras, Pepsi tuvo que depender de pequeñas embotelladoras locales que competían con las poderosas embotelladoras franquiciadas de Coke<sup>31</sup>. A pesar de ello, la empresa empezó a incrementar su cuota de mercado, superando a Royal Crown y Dr Pepper durante los años cuarenta, para convertirse en la segunda marca más vendida de refrescos carbonatados. En 1950, Coke tenía una participación del 47% en el mercado estadounidense, mientras la de Pepsi era del 10%; el resto del mercado lo componían cientos de empresas regionales de refrescos, que ofrecían un amplio surtido de sabores<sup>32</sup>.

### *Empiezan las guerras de la cola*

En 1950, Alfred Steele, un antiguo ejecutivo de marketing de Coke, se convirtió en consejero delegado de Pepsi. Steele hizo de «Gana a Coke» su lema personal, y animó a las embotelladoras a centrarse en las ventas para el consumo en el hogar a través de los supermercados. Por ejemplo, para fomentar el consumo familiar, la empresa introdujo una botella de 75 centilitros. El crecimiento de Pepsi se desarrolló paralelo al crecimiento del número de supermercados y tiendas de conveniencia en Estados Unidos después de la guerra: en 1945 había unos 10.000 supermercados; en 1955 había 15.000 supermercados, y en 1962, en el punto culminante de esta curva de crecimiento, había 32.000 supermercados.

Bajo el liderazgo de Donald Kendall como nuevo consejero delegado, en 1963 Pepsi lanzó su campaña de marketing «Generación Pepsi», centrada en los jóvenes y «los que tenían corazón de joven». La campaña ayudó a Pepsi a reducir la ventaja de Coke a una diferencia de 2 por 1. Al mismo tiempo, Pepsi trabajaba con sus embotelladoras para modernizar las plantas y mejorar el servicio de entrega a las tiendas. En 1970, las embotelladoras de Pepsi generalmente eran más grandes que sus homólogas de Coke. La red de Coke seguía estando fragmentada, con más de 800 embotelladoras franquiciadas independientes (la mayoría de las cuales abastecían a ciudades con 50.000 habitantes o menos)<sup>33</sup>. A lo largo de este período, Pepsi vendía el concentrado a sus embotelladoras a un precio que era aproximadamente un 20% menos de lo que cobraba Coke. A principios de los años setenta, Pepsi subió

los precios de su concentrado hasta igualar los de Coke. Para apaciguar a las embotelladoras, Pepsi prometió gastar los ingresos adicionales en publicidad y promociones.

En la década de los sesenta, Coke y Pepsi empezaron a experimentar con nuevos sabores, con y sin cola, y con nuevas opciones de envasado. Hasta entonces, ambas empresas sólo habían comercializado sus marcas insignia de cola. Coke lanzó Fanta (1960), Sprite (1961) y la cola baja en calorías Tab (1963). Pepsi contraatacó con Teem (1960), Mountain Dew (1964) y Diet Pepsi (1964). Ambas empresas introdujeron botellas de vidrio no retornables y latas metálicas de 25 centilitros en distintas configuraciones. También se diversificaron hacia sectores ajenos a los refrescos carbonatados. Coke compró Minute Maid (zumos de fruta), Duncan Foods (café, té, chocolate en taza) y Belmont Springs Water. En 1965, Pepsi se fusionó con el gigante de los snacks y aperitivos Frito-Lay, para formar PepsiCo, esperando lograr sinergias derivadas de clientes objetivo, sistemas de entrega y orientaciones de marketing similares.

A finales de los años cincuenta, Coca-Cola empezó a utilizar mensajes publicitarios que reconocían implícitamente la existencia de competidores: «El sabor preferido del americano» (1955), «No extraña que Coke refresque mejor» (1960). Sin embargo, en las reuniones con sus embotelladoras, los ejecutivos de Coca-Cola sólo hablaban del crecimiento de su propia marca y nunca mencionaban a su competidor más acérrimo por su nombre. Durante la década de los sesenta, Coke se centraba principalmente en los mercados extranjeros, aparentemente basando su estrategia en la suposición de que el consumo de bebidas carbonatadas en el mercado interno se estaba acercando a una situación de saturación. Mientras tanto, Pepsi libró una lucha agresiva contra Coke en Estados Unidos y dobló su cuota del mercado nacional entre 1950 y 1970.

### *El «Reto Pepsi»*

En 1974, Pepsi lanzó el «Reto Pepsi» en Dallas, Texas. Coke era la marca dominante en esa ciudad y Pepsi ocupaba el tercer puesto, a mucha distancia, detrás de Dr Pepper. En catas a ciegas organizadas por la pequeña embotelladora local de Pepsi, la empresa intentó demostrar que los consumidores en realidad preferían Pepsi a Coke. Después de que sus ventas se despegaran en Dallas, Pepsi lanzó la campaña en todo el país.

Coke contraatacó con bonificaciones, reducciones en los precios al consumidor y una serie de anuncios que cuestionaban la validez de las pruebas. Recurría sobre todo a descuentos en el precio al consumidor en los mercados en que una embotelladora propiedad de Coke competía con una embotelladora independiente de Pepsi. A pesar de estos esfuerzos, el «Reto Pepsi» consiguió erosionar la cuota de mercado de Coke. En 1979, Pepsi superó por primera vez a Coke en ventas en tiendas de alimentación, obteniendo una ventaja de 1,4 puntos de cuota de mercado. Signo de los nuevos tiempos, el presidente de Coca-Cola, Brian Dyson, mencionó inadvertidamente el nombre Pepsi en un congreso de embotelladoras en 1979.

Durante el mismo período, Coke renegó su contrato de embotellamiento en franquicia para obtener una mayor flexibilidad en los precios de su concentrado y sus jarabes. Sus embotelladoras aprobaron un nuevo contrato en 1978, pero sólo después de que Coke accediera a vincular los cambios de precio al IPC, ajustar el precio para reflejar cualquier ahorro de costes asociado a cambios de ingredientes y suministrar concentrado no edulcorado a las embotelladoras que preferían comprar su propio edulcorante en el mercado libre<sup>34</sup>. Este acuerdo alineó a Coke con Pepsi, que tradicionalmente había vendido concentrado no edulcorado a sus embotelladoras. Inmediatamente después de obtener la aprobación del nuevo convenio, Coke anunció un incremento importante del precio de su concentrado. Pepsi siguió con una subida del 15% de su propio concentrado.

### *La guerra se recrudece*

En 1980, Roberto Goizueta fue nombrado consejero delegado de Coca-Cola, y Don Keough se convirtió en su presidente. Ese año, Coke pasó del azúcar al jarabe de maíz con alto contenido en fructosa, una alternativa más barata. Pepsi hizo el mismo cambio tres años después. Coke también intensificó sus esfuerzos de marketing, aumentando más del doble su gasto en publicidad entre 1981 y 1984. En respuesta, Pepsi dobló su gasto en publicidad durante el mismo período. Mientras tanto, Goizueta vendió la mayoría de los negocios que no eran de refrescos carbonatados que había heredado, incluyendo el vino, el café, el té y el tratamiento de agua industrial, pero se quedó con Minute Maid.

Diet Coke, lanzada en 1982, fue la primera extensión de la marca «Coke». Muchos directivos de Coca-Cola, considerando sagrada la marca «Madre Coke», se habían opuesto a la decisión. También se habían opuesto a ella los abogados de la empresa, temiendo problemas legales relacionados con la propiedad intelectual. Sin embargo, Diet Coke tuvo un éxito arrollador. Elogiado como «el lanzamiento de más éxito de un producto de consumo de la década de los años ochenta», se convirtió en pocos años no sólo en el refresco «light» más popular en Estados Unidos, sino también en el tercer refresco carbonatado más vendido del país.

En abril de 1985, Coke anunció que había cambiado la fórmula de Coca-Cola, por primera vez en 99 años. Explicando esta ruptura radical con la tradición, Goizueta habló de una fuerte devaluación del valor de la marca Coca-Cola. «El producto y la marca, dijo, tenían un porcentaje cada vez menor de un segmento en retroceso del mercado»<sup>35</sup>. El día del anuncio de Coke, Pepsi concedió el día libre a sus empleados, afirmando que la nueva Coke copiaba el sabor de Pepsi. La reformulación provocó las protestas airadas de los clientes más fieles de Coke, y las embotelladoras se unieron al clamor. Tres meses más tarde, la empresa reintrodujo la fórmula original bajo el nombre Coca-Cola Classic, mientras utilizaba la nueva fórmula como marca insignia bajo el nombre New Coke. Seis meses después, Coke anunció que a partir de ahora Coca-Cola Classic (la fórmula original) sería su marca insignia.

En la década de los ochenta, proliferaron las marcas de refrescos carbonatados. Coke introdujo once productos nuevos, entre ellos Caffeine-Free Coke (1983) y Cherry Coke (1985). Pepsi introdujo trece productos, que incluían Lemon-Lime Slice (1984) y Caffeine-Free Pepsi-Cola (1987). El número de tipos y tamaños de envase también aumentó espectacularmente, y la batalla por el espacio en las estanterías de los supermercados y otras tiendas se recrudeció. A finales de los años ochenta, Coke y Pepsi ofrecían cada una más de diez marcas y más de diecisiete tipos de envase<sup>36</sup>. La lucha por cuota de mercado se intensificó y los descuentos sobre el precio de venta al público se convirtieron en lo habitual. Los consumidores llegaron a acostumbrarse a estos descuentos y a considerarlos normales.

A lo largo de los ochenta, el crecimiento de Coke y Pepsi fue restando sitio a los productores de concentrado más pequeños. A medida que iban perdiendo espacio en las estanterías, las marcas pequeñas fueron pasando de un propietario a otro. En un plazo de cinco años, Dr Pepper fue vendida (toda o en parte) varias veces; Canada Dry, dos veces; Sunkist, una vez; Shasta, una vez, y A&W Brands, una vez. Philip Morris adquirió Seven-Up en 1978, pagando una prima importante, acumuló enormes pérdidas durante los primeros años ochenta y luego abandonó el negocio de refrescos carbonatados en 1985. En los años noventa, a través de una serie de adquisiciones estratégicas, Cadbury Schweppes emergió como el tercer productor de concentrado en importancia –el principal (aunque a mucha distancia) competidor de los dos gigantes de refrescos carbonatados. Compró Dr Pepper/Seven-Up Companies en 1995 y luego añadió a su cartera marcas muy conocidas, como Orangina (2001) y Nantucket Nectars (2002) (véase el **Apéndice 1**).

### *Consolidación y escisión de embotelladoras*

Las relaciones entre Coke y sus embotelladoras franquiciadas habían sido tensas desde la renegociación del contrato de 1978. Coke intentaba convencer a las embotelladoras para que se involucraran en los programas de marketing y promociones, modernizaran sus instalaciones y equipos y apoyaran los lanzamientos de productos nuevos<sup>37</sup>. Las guerras de la cola habían debilitado sobre todo a las pequeñas embotelladoras independientes. Las presiones para gastar más en publicidad, la proliferación de productos y envases, así como la generalización de los descuentos sobre los precios de venta al público, habían aumentado las necesidades de capital a la vez que habían reducido los márgenes de beneficio. Muchas embotelladoras de propiedad familiar ya no disponían de los recursos necesarios para seguir siendo competitivas.

En una cena celebrada en julio de 1980 con las quince embotelladoras nacionales más importantes de Coke, Goizueta anunció un plan para refranquiciar las operaciones de embotellado. Coke se puso a comprar las embotelladoras mal gestionadas, inyectaba una buena dosis de capital y luego las revendía rápidamente a las embotelladoras que trabajaban mejor. Las refranquicias permitieron a las embotelladoras de mayor tamaño de Coke salir de sus territorios geográficos tradicionalmente exclusivos. Cuando dos de sus embotelladoras más importantes se pusieron a la venta en 1985, Coke se apresuró a comprarlas por 2.400 millones de dólares, anticipándose a los postores externos. Junto con otras embotelladoras compradas recientemente, estas adquisiciones significaron que un tercio del volumen de Coke se fabricaba en plantas propiedad de la empresa. Mientras tanto, Coke empezó a sustituir su contrato de franquicia de 1978 con lo que se convertiría en el contrato marco para embotelladoras de 1987.

Las adquisiciones de embotelladoras por Coke habían incrementado su deuda a largo plazo hasta aproximadamente 1.000 millones de dólares. En 1986, la empresa creó una filial embotelladora independiente, Coca-Cola Enterprises (CCE), vendiendo el 51% de sus acciones al público y quedándose con el resto. La participación minoritaria permitió a Coke separar sus estados financieros de los de CCE. Como primera «embotelladora ancla» de Coke, CCE consolidó los territorios pequeños en regiones más grandes, renegóció contratos con los proveedores y minoristas, fusionó sistemas redundantes de distribución y compras y redujo un 20% su plantilla. CCE también invirtió en la construcción de líneas de producción altamente automatizadas con capacidad para 50 millones de cajas. Coke continuó con la adquisición de embotelladoras franquiciadas independientes para venderlas a CCE<sup>38</sup>. «Nos hemos convertido en un banco de inversiones especializado en compras de embotelladoras, decía Don Keough. Sólo en 1997, Coke reunió más de 7.000 millones de dólares en el transcurso de estas transacciones»<sup>39</sup>. En 2004, CCE era la embotelladora más importante de Coke. Manejaba cerca del 80% del volumen de botellas y latas de Coke en Norteamérica y contabilizaba unas ventas anuales de más de 18.000 millones de dólares. Algunos analistas del sector cuestionaban las prácticas contables de Coke respecto a CCE, puesto que Coke conservaba una influencia sustancial a nivel de dirección en la supuestamente independiente embotelladora ancla<sup>40</sup>.

A finales de los años ochenta, Pepsi adquirió MEI Bottling por 591 millones de dólares, las operaciones embotelladoras de Grand Metropolitan por 705 millones de dólares y las operaciones embotelladoras de General Cinema por 1.800 millones de dólares. Después de explotar las embotelladoras durante una década, Pepsi cambió de rumbo y adoptó el modelo de embotelladora ancla de Coke. En abril de 1999, el Pepsi Bottling Group (PBG) fue admitido a cotización en bolsa, quedando un 35% de las acciones en manos de Pepsi. En 2004, PBG producía el 57% de las bebidas de PepsiCo en Norteamérica y cerca del 40% en todo el mundo, mientras el número total de embotelladoras de Pepsi había bajado desde más de 400 a mediados de los años ochenta a tan sólo 102<sup>41</sup>.

Con la consolidación de las embotelladoras, los productores de concentrado de menor tamaño dependían cada vez más de las redes de embotelladoras de Pepsi y Coke para la distribución de sus

productos. En respuesta, en 1998 Cadbury Schweppes compró y fusionó dos embotelladoras estadounidenses importantes para formar su propia embotelladora. En 2004, Coke tenía el sistema más consolidado y sus diez embotelladoras de mayor tamaño producían el 94,7% del volumen nacional. Las diez embotelladoras de mayor tamaño de Pepsi y Cadbury Schweppes producían el 87,2% y el 72,9% del volumen nacional de sus franquiciadores respectivos<sup>42</sup>.

## Adaptándose a los nuevos tiempos

A partir de finales de los años noventa, el sector de refrescos se enfrentaba a nuevos retos que sugerían un posible cambio a largo plazo en el mercado. Lo más destacable era que la demanda para su producto básico parecía haber tocado techo. Aunque los estadounidenses seguían bebiendo más refrescos carbonatados que cualquier otra bebida, el volumen de ventas en Estados Unidos creció a un ritmo del 1% o menos durante el período entre 1998 y 2004. El volumen total en Estados Unidos superó los 10.000 millones de cajas en 2001, pero sólo había aumentado a 10.200 millones de cajas en 2004. (Una caja era equivalente a 24 envases de 23,5 centilitros, o 5,64 litros.) El contraste con las tasas de crecimiento anual del 3-7% durante los años ochenta y primeros años noventa fue muy marcado<sup>43</sup>. La demanda global también se había estancado. En 2003, el volumen mundial fue de 31.260 millones de cajas, tan sólo un ligero incremento respecto al total en 1999 de 31.000 millones de cajas. Durante el mismo período, el consumo anual mundial per cápita bajó de 125 raciones de 23,5 centilitros a 119 raciones<sup>44</sup>. En su respuesta a los cambios, Coca-Cola tuvo más problemas que PepsiCo, en parte por sus propias dificultades internas y fallos en la ejecución, y en parte por su mayor dependencia de un modelo orientado a los refrescos carbonatados tradicionales. Sin embargo, cada una a su manera, las dos empresas buscaron conservar o recuperar su crecimiento y rentabilidad históricamente altos en un entorno aparentemente nuevo.

Para ello, sus acciones se centraron en atacar los problemas relacionados con el rendimiento y la ejecución, ofrecer bebidas alternativas a un consumidor cada vez más consciente de su salud, modificar relaciones estratégicas clave y cultivar mercados internacionales.

### *Una mala racha*

Cuando el consejero delegado de Coke, Roberto Goizueta, falleció inesperadamente en 1997, la empresa que él lideraba estaba en la cima. Durante los dieciséis años que Goizueta estuvo al timón de la empresa, el precio de las acciones de Coke subió un 3.500% y su marca era considerada la más valiosa del mundo<sup>45</sup>. Por su parte, Pepsi siempre estaba por detrás de su rival en la mayoría de las medidas clave de su actividad, incluyendo cuota de mercado y crecimiento de las ventas<sup>46</sup>. Sin embargo, a mediados de la década siguiente, Coke parecía salir de una crisis sólo para entrar en otra, mientras en Pepsi todo iba viento en popa.

Bajo el breve mandato de Douglas Ivester como consejero delegado (1997-1999), Coke perdió una querrela por discriminación racial que le atrajo mucha publicidad negativa, sufrió dificultades financieras provocadas por crisis de divisas en Asia y Rusia, y organizó la mayor retirada de productos de su historia después de descubrirse una posible contaminación en Bélgica. En lo que se refiere al último episodio, nunca hubo pruebas de que realmente se hubiera producido una contaminación, pero el impacto sobre sus relaciones públicas fue desastroso<sup>47</sup>. Los problemas continuaron bajo el siguiente consejero delegado, Douglas Daft (1999-2004). Entre 2001 y 2004, se despidieron 7.000 empleados, reduciendo su plantilla un 20% –con un efecto negativo sobre su moral y debilitando seriamente sus filas directivas, según muchos analistas<sup>48</sup>. Un nuevo incidente de contaminación en India, en 2003, frenó la entrada de Coke (y Pepsi) en un mercado prometedor, y una crisis similar en 2004 obligó a la empresa a

abortar sus planes para lanzar su marca de agua Dasani en Europa<sup>49</sup>. La empresa también tuvo que lidiar con varios problemas legales. En 2003, Coke accedió a pagar 21 millones de dólares a Burger King después de que se revelara que había amañado una prueba de marketing en la que participaba la cadena de restaurantes. Ese mismo año, el Departamento de Justicia de Estados Unidos y la Securities Exchange Commission (SEC) iniciaron investigaciones amplias de diversas prácticas contables de Coke, centrándose en alegaciones de «saturación del canal». Bajo esta práctica, Coke presionaba a las embotelladoras para que compraran más concentrado del que necesitaban para cumplir sus objetivos de beneficios. En 2005, Coke llegó a un acuerdo extrajudicial con la SEC para retirar las acusaciones relativas al mercado japonés, pero una demanda presentada por algunos accionistas, que alegaba el uso de estas prácticas en Europa, Norteamérica y otras regiones, seguía tramitándose en los tribunales<sup>50</sup>.

Coke también adoleció de la ejecución torpe (o no ejecución) de varias iniciativas. En 2001 se retiró de una «joint venture» proyectada con Procter & Gamble. Más o menos en la misma época, tras dos años de negociaciones, decidió no comprar South Beach Beverage Co. (SoBe), que fue adquirida poco después por Pepsi. Asimismo, en el año 2000, Coke permitió que Pepsi comprara Quaker Oats. Daft había aceptado comprar Quaker por 15.750 millones de dólares, pero varios consejeros de Coke bloquearon la operación, argumentando que el precio era demasiado alto<sup>51</sup>. En abril de 2004, Coke nombró un nuevo consejero delegado, E. Neville Isdell<sup>52</sup>. Un veterano de Coke con 35 años de antigüedad, Isdell se centró ya desde el inicio de su mandato en restituir a la empresa su antiguo prestigio como fabricante de clase mundial de refrescos. «No estamos hablando de un cambio radical en la estrategia. Estamos hablando de un cambio espectacular en la ejecución», dijo en noviembre de 2004<sup>53</sup>. Sin embargo, también era consciente de la necesidad de que Coke adoptara «medidas correctoras con la máxima urgencia». Durante su primer año como consejero delegado, se comprometió a gastar otros 400 millones de dólares al año en marketing e innovación y a solucionar el «déficit de personas y competencias» de Coke<sup>54</sup>.

Mientras Coke seguía empantanada en sus problemas, Pepsi iba encadenando discretamente un éxito tras otro. En 2001, Steve Reinemund sucedió a Roger Enrico como consejero delegado<sup>55</sup>. En líneas generales, ambos hombres aplicaban la misma estrategia sencilla, que Reinemund definía con estas palabras: «Crecer la base y añadir un poco más»<sup>56</sup>. Además de lanzar nuevos refrescos carbonatados, como Sierra Mist (2000) y Mountain Dew Code Red (2001), Pepsi se expandió hacia otras categorías de bebidas –un esfuerzo que culminó con la adquisición por 14.000 millones de dólares de Quaker Oats, el fabricante de Gatorade, en 2000<sup>57</sup>. En parte como resultado de esta expansión, el volumen de consumo de las bebidas de la empresa en Norteamérica creció un 3% en 2004, frente a un volumen casi invariado para Coke<sup>58</sup>. Al mismo tiempo, como cuarta empresa de alimentación y bebidas del mundo, Pepsi también se beneficiaba de una cartera más diversificada de productos.

Los resultados financieros de las dos empresas no dieron lugar a dudas. Entre 1996 y 2004, el crecimiento anual medio del beneficio neto de Coca-Cola fue un 4,2% –una caída en picado respecto al crecimiento medio del 18% entre 1990 y 1997. En cambio, el beneficio neto de PepsiCo subió una media anual del 17,6% entre 1996 y 2004<sup>59</sup>. En 2003, Pepsi contabilizó una rentabilidad de la inversión del 29,3%, desde un 9,5% en 1996; por primera vez en décadas, superó a Coke en ese parámetro<sup>60</sup>. Entre 1997 y 2004, los accionistas de Pepsi disfrutaron de una rentabilidad del 46%, mientras los accionistas de Coke sufrieron una rentabilidad del -26%<sup>61</sup>. (Las acciones de Coke, que llegaron a cotizarse a 89 dólares en 1998, valían la mitad en 2005<sup>62</sup>.)

### *La búsqueda de alternativas*

A principios de 2005, Pepsi anunció que dejaría de basar la orientación de su marketing en su marca clásica de cola. «Ahora nuestra marca insignia es Diet Pepsi», dijo Dave Burwick, director de marketing para Pepsi-Cola Norteamérica. Aunque el presupuesto de marketing para la Pepsi clásica seguía siendo superior al de la marca «light», se produciría un cambio de prioridades en atención y recursos dentro de

la empresa<sup>63</sup>. Lo que era más importante, la decisión era un indicador de un cambio de mayor envergadura que afectaba a todo el sector de bebidas. Después de varios años de crecimiento escaso o nulo de las ventas de refrescos carbonatados –especialmente las ventas de las bebidas gaseosas azucaradas clásicas–, las empresas estaban respondiendo con mucha fuerza a la creciente demanda de bebidas alternativas por parte de los consumidores.

Nuevas directrices federales en materia de nutrición, publicadas en 2005, identificaron los refrescos carbonatados clásicos como la mayor fuente de azúcares causantes de obesidad en la dieta norteamericana<sup>64</sup>. Colegios en Nueva York, el estado de California y otras partes prohibieron la venta de refrescos dentro de sus instalaciones<sup>65</sup>. A finales de 2005, utilizando como modelo demandas anteriores contra las tabacaleras, los abogados estaban preparando una demanda contra los fabricantes de refrescos carbonatados por supuestos daños a la salud de los niños<sup>66</sup>. La American Beverage Association, un grupo sectorial, reaccionó a estas presiones anunciando normas para limitar las ventas de refrescos carbonatados en algunos colegios. (Otro cambio destacable era el del nombre de ABA en 2004, que hasta entonces se llamaba National Soft Drink Association<sup>67</sup>.) Pero no era fácil hacer olvidar a la gente la asociación generalizada entre refrescos carbonatados y obesidad y otras preocupaciones relacionadas con la salud. Entre 2003 y 2004, según una encuesta de Morgan Stanley, la proporción de norteamericanos que afirmaban que la cola «engordaba demasiado» aumentó del 48% al 59%<sup>68</sup>.

En este clima, las bebidas «light» ofrecían una solución para revitalizar las ventas. En el mercado estadounidense, su participación en el volumen total de refrescos carbonatados creció del 24,6% en 1997 al 29,1% en 2004, compensando el descenso del consumo de bebidas gaseosas clásicas<sup>69</sup>. Aparecieron productos nuevos o renombrados, como Coca-Cola Zero (2005) y Sierra Mist Free (2004), orientados hacia los consumidores –sobre todo los hombres jóvenes– que rechazaban la etiqueta «light». Con productos como Pepsi One (2005) y Diet Coke with Splenda (2005), los fabricantes de refrescos carbonatados querían seguir ampliando el mercado de productos bajos en calorías<sup>70</sup>.

Pero la búsqueda de alternativas se centró en las bebidas no carbonatadas –una categoría que incluía zumos y néctares de frutas, bebidas para deportistas, bebidas energéticas y bebidas basadas en el té–, y también en el agua embotellada. En 2004, el volumen de refrescos carbonatados en Estados Unidos creció un mero 1%, mientras el volumen de bebidas no carbonatadas subió un 7,6%, y el de agua embotellada en formatos pequeños saltó hasta el 18,8%. Ese año, los refrescos carbonatados suponían el 73,1% del volumen de bebidas no alcohólicas en Estados Unidos (desde el 80,8% en 2000); el agua embotellada representaba el 13,2% (desde el 6,6% en 2000) y las bebidas no carbonatadas representaban el 13,7% (desde el 12,6% en 2000) del resto<sup>71</sup>. En 2001, las bebidas no carbonatadas y el agua embotellada contribuían juntas más del 100% del crecimiento total de volumen de Coke y aproximadamente el 75% del crecimiento de volumen de Pepsi<sup>72</sup>.

Pepsi era más agresiva que Coke a la hora de pasar a los no refrescos carbonatados. «Los políticos esperan que nos pongamos a la defensiva cuando hablamos de salud, pero no es así», dijo Reinemund, consejero delegado de Pepsi. «Es una excelente oportunidad para crear nuevas marcas y productos»<sup>73</sup>. Su empresa lanzó un programa «Smart Spot» que etiquetaba todos los productos (incluyendo refrescos «light» y bebidas no carbonatadas) que cumplían determinados criterios «bueno para ti»; en 2004, estos productos crecieron el doble de otros productos de alimentación y bebidas de Pepsi<sup>74</sup>. Declarándose una «empresa global de la bebida», Pepsi desarrolló una cartera de productos no carbonatados que superaban el producto rival de Coke en todas las categorías clave: en términos de volumen vendido en 2004, Gatorade (80,4%) superaba a PowerAde (18,1%) en el segmento de bebidas para deportistas, valorado en 5.400 millones de dólares; Lipton (35,2%) superaba a Nestea (23,9%) en el segmento de bebidas basadas en el té, valorado en 3.200 millones de dólares, y Tropicana (26,8%) superaba a Minute Maid (14,8%) en el segmento de zumos refrigerados, valorado en 3.800 millones de dólares. En el

mercado global de bebidas no carbonatadas en Estados Unidos (excluyendo agua embotellada), la cuota de mercado de Pepsi era del 47,3%, frente al 27,0% para Coke<sup>75</sup>.

Las oportunidades perdidas fueron una característica común de las operaciones de Coke con bebidas no carbonatadas en Estados Unidos. En 2001, Coke adquirió la marca de bebida basada en el café Planet Java y la línea de zumos y tés Mad River; dos años después, dejó de comercializar ambas marcas<sup>76</sup>. KMX, la entrada de la empresa en el segmento de crecimiento rápido de bebidas energéticas, valorado en 1.900 millones de dólares, tampoco fue bien. Coke esperaba tener mejor suerte con Full Throttle, introducido en 2005 para competir con el líder del segmento Red Bull<sup>77</sup>. Los analistas tomaron nota del foco continuado de Coke en su fuente tradicional de fuerza. «Independientemente de lo que piensen los escépticos, sé que los refrescos carbonatados pueden crecer», decía Isdell, consejero delegado de Coke<sup>78</sup>. En 2005, los refrescos carbonatados todavía constituían el 80% del volumen mundial de bebidas de Coke, mientras para Pepsi sólo le suponían dos tercios de su volumen<sup>79</sup>.

Le salieron mejor las cosas a Coke en la categoría de agua embotellada, valorada en 11.400 millones de dólares. Tanto Pepsi (con Aquafina, 1998) como Coke (con Dasani, 1999) habían introducido productos basados en agua purificada que habían crecido rápidamente para convertirse en marcas líderes de bebidas (véase el **Anexo 7**). Gracias a su fuerza en la distribución, habían dejado muy atrás a las marcas competidoras, muchas de las cuales comercializaban agua mineral. En 2004, Aquafina (13,6%) lideraba el segmento en cuota de mercado, seguida a poca distancia de Dasani (12,1%)<sup>80</sup>. Además, bajo un acuerdo con Danone, Coke se hacía cargo de la comercialización y distribución en Estados Unidos de las marcas de agua de la empresa, incluyendo Dannon y Evian. En 2004, Coke/Danone tenían una participación global en el mercado del 21,9%, detrás del líder del mercado Nestlé Waters (42,1%) y por delante de Pepsi (13,6%). Coke compró la participación de Danone en 2005<sup>81</sup>.

### *Evolución de estructuras y estrategias*

A principios del siglo XXI, tanto Coke como Pepsi trabajaban para mejorar la «rentabilidad del sistema», el acuerdo mediante el cual los productores de concentrado y sus embotelladoras generaban y luego se repartían los beneficios globales derivados de las ventas de bebidas. La consolidación de embotelladoras continuaba a buen ritmo y la relación entre Coke o Pepsi (por una parte) y embotelladoras como CCE o PBG (por otra parte) se convirtió en un elemento clave de las guerras de la cola. En los años noventa, una guerra de precios en el canal de supermercados había puesto de relieve una divergencia de intereses entre los dos bandos. Para competir contra las marcas blancas, las embotelladoras habían aplicado una estrategia de precios bajos. Durante toda la década, los precios de venta al público de los refrescos carbonatados permanecieron estancados o incluso bajaron, mientras el IPC fue subiendo, y, con él, los precios del concentrado; Coke, por ejemplo, subió el precio de sus concentrados un 7,6% en 2000. Las embotelladoras, ya cargadas con enormes deudas por las inversiones en consolidación e infraestructuras, veían cómo se contraían sus márgenes de beneficio. En 1999 y 2000, cambiaron de rumbo; CCE subió un 6-7% sus precios de venta al público en el canal de supermercados y PBG hizo lo mismo poco después. Los consumidores dejaron de comprar, el volumen de ventas bajó y los fabricantes de concentrado experimentaron caídas de sus beneficios<sup>82</sup>.

En años posteriores, Coke intentó reconducir sus relaciones con CCE y otras embotelladoras –relaciones que un autor llamó «disfuncionales» en 2004<sup>83</sup>. En 2001, la empresa concluyó un acuerdo con CCE para vincular más estrechamente los precios de concentrado a los precios al por mayor de los refrescos carbonatados de CCE<sup>84</sup>. Comenzando en 2003, las dos empresas empezaron a negociar un acuerdo que se aproximaría a un sistema de «precios de incidencia», un enfoque que Coke utilizaba a menudo con sus embotelladoras en el extranjero. Bajo ese sistema, los precios de concentrado variaban en función de los precios cobrados en distintos canales y para distintos envases. Como norma general, las embotelladoras aceptaban estos sistemas en los mercados deflacionistas (que es en lo que se había convertido el mercado

de refrescos carbonatados), pero los resistían en los mercados inflacionistas<sup>85</sup>. Neville Isdell, el nuevo consejero delegado de Coke en 2004 y antiguo propietario de una embotelladora, recalca la necesidad de mejorar las relaciones con las embotelladoras. Sin embargo, ese mismo año aplazó la iniciativa de precios de CCE<sup>86</sup>. También supervisó una propuesta de subida de los precios de concentrado que hizo que Coca-Cola FEMSA, la mayor embotelladora mexicana del sistema Coke, amenazara con recortar sus gastos de marketing<sup>87</sup>.

Pepsi, observaban los analistas, experimentaba menos problemas que Coke para alinear su estrategia con la de sus embotelladoras. «Creemos que la relación de PBG con PepsiCo es estrecha y ha sido un factor fundamental en su éxito», rezaba el informe de un analista en 2003. A lo largo de ese período, PBG contabilizaba regularmente crecimientos de los ingresos netos por caja que superaban en varios puntos porcentuales el crecimiento de CCE. Apoyada por Pepsi, PBG obtuvo resultados excelentes en los canales de mayor margen –especialmente el canal de tiendas de conveniencia y gasolineras, en el cual la embotelladora estaba por delante de CCE. Las embotelladoras ganaban mucho dinero con esos locales de «consumo inmediato», donde la botella de PET de 60 centilitros, cada vez más popular, obtenía márgenes de hasta el 35%, comparado con el margen del 5-7% que obtenía en las latas<sup>88</sup>.

Todas las empresas de refrescos carbonatados se enfrentaban al reto de lograr un margen rentable en los canales de consumo futuro, donde el consumidor compraba para llevar a casa. Los precios de venta al público de los supermercados fueron subiendo, a un ritmo modesto pero constante, durante los años centrales de la primera década de 2000<sup>89</sup>. Sin embargo, los minoristas, acostumbrados a utilizar las ventas de refrescos carbonatados para potenciar el tráfico en sus tiendas, seguían oponiéndose a las subidas de precios<sup>90</sup>. El crecimiento rápido del canal de gran consumo, liderado por Wal-Mart y varios «club stores», significaba una nueva amenaza para la rentabilidad de Coke, Pepsi y sus embotelladoras. En 2004, Wal-Mart era el mayor minorista de alimentación de Estados Unidos; para PepsiCo representaba el 14% de los ingresos netos totales (productos de alimentación y bebidas) de la empresa<sup>91</sup>. Estos minoristas no sólo utilizaban su tamaño para presionar los precios a la baja; también exigían que las empresas de bebidas cambiaran prácticas comerciales ya muy arraigadas. Por ejemplo, Wal-Mart insistía en negociar acuerdos de marketing y asignación de estanterías en toda la cadena directamente con los productores de concentrado. Aunque las embotelladoras seguían encargándose de las entregas a estas cuentas, las relaciones entre Coke o Pepsi y sus embotelladoras sufrieron muchas tensiones por culpa de este cambio de canal<sup>92</sup>.

Para contrarrestar estas presiones, los fabricantes de refrescos carbonatados se centraban en atraer a los consumidores a través de campañas de marketing e innovaciones. En 2005, Coke creó un nuevo cargo que sería responsable de todas sus actividades de marketing y desarrollo de productos, que se convirtió en el «segundo de a bordo de facto» de la empresa<sup>93</sup>. También lanzó una ambiciosa campaña publicitaria basada en el lema «El lado Coke de la vida»<sup>94</sup> (véase el **Anexo 8**). Las innovaciones en el envasado eran prioritarias. En 2001, Coke lanzó su Fridge Pack (imitado posteriormente por Pepsi, que introdujo un envase Fridge Mate), una reconfiguración del pack estándar de 12 latas que parecía mejorar las ventas de refrescos carbonatados<sup>95</sup>. En 2004, la empresa introdujo una botella de 1,5 litros en mercados seleccionados, pretendiendo sustituir a la versión de 2 litros y así subir el precio por litro. Aunque el lanzamiento de productos y envases nuevos aportaba beneficios claros, también incrementaba los costes de las embotelladoras, que tenían que producir y manejar un número cada vez mayor de referencias (SKU)<sup>96</sup> (véase el **Anexo 9**). Ese problema era especialmente acuciante en el segmento de bebidas no carbonatadas. La proliferación de productos en esta categoría, muchos de ellos vendidos en volúmenes relativamente bajos, hizo que se generalizase el uso de «palés partidos». Al cargar más de un tipo de producto en un palé (la base de madera utilizada para organizar y transportar mercancías), las embotelladoras incurrían en costes mayores.

En general, las bebidas alternativas complicaban las prácticas tradicionales de producción y distribución de los fabricantes de refrescos carbonatados. Su fabricación era un proceso de llenado en frío. Algunas bebidas no carbonatadas (como Lipton Brisk) también eran productos llenados en frío y las embotelladoras podían adaptar sus infraestructuras a dichos productos sin grandes problemas. Pero otros tipos de bebida (como Gatorade y Lipton Iced Tea) precisaban equipos nuevos y caros, así como cambios importantes en los procesos. La mayoría de las veces, Coke y Pepsi se encargaban directamente de fabricar esas bebidas, que luego vendían a sus embotelladoras. A su vez, las embotelladoras distribuían estos productos acabados con sus propios productos embotellados, aplicando un margen comercial. En otros casos, especialmente en el agua embotellada, Coke y Pepsi sufragaban la mitad o más del coste de construir plantas embotelladoras que permitían la filtración y otros procesos necesarios. Las embotelladoras luego compraban aditivos tipo concentrado al fabricante de concentrado (como el paquete de minerales para Dasani) o pagaban a Coke o Pepsi royalties por unidad (por ejemplo, Aquafina). Además, Coke y Pepsi distribuían algunas bebidas no carbonatadas (como Gatorade) a través de agentes y mayoristas, en vez de entregarlas directamente al cliente<sup>97</sup>.

Estas decisiones afectaban a la rentabilidad en formas complejas y en continua evolución. Con muchas bebidas no carbonatadas, sobre todo las bebidas energéticas y para deportistas, el alto precio de venta al público y la preferencia de los consumidores por el consumo inmediato significaban que los márgenes en realidad eran más altos que para los refrescos carbonatados. Sin embargo, el volumen de estos productos, aunque crecía con rapidez, seguía siendo muy reducido comparado con el volumen de los refrescos carbonatados<sup>98</sup>. Con el agua embotellada regía una dinámica distinta. Aquí, el volumen de ventas subía vertiginosamente (el agua embotellada, señalaba un observador, era «la bebida a la que iban a parar las personas que habían dejado de consumir refrescos»<sup>99</sup>), y las estructuras de costes, producción y distribución eran muy similares a las del sector de refrescos carbonatados tradicional. A principios de la primera década del siglo XXI, las embotelladoras disfrutaban de unos márgenes elevados en el agua embotellada. Un informe de investigación estimaba que una botella de Aquafina de Pepsi generaba un beneficio del 22,4%, frente al 19,0% de una botella de Pepsi-Cola<sup>100</sup>. Sin embargo, a medida que el consumo se desplazaba hacia los packs de unidades múltiples, los precios también cambiaron. En algunos lugares, en cierto momento de 2002, una caja de 24 botellas de Dasani o Aquafina se vendía por 3,99 dólares, que era menos de lo que costaba embotellarla<sup>101</sup>. En 2006, según una estimación, los productos de gran formato representaban el 70% del mercado de agua embotellada, frente al 30% una década antes. Los crecientes costes del plástico también incidían significativamente en los márgenes de esta categoría<sup>102</sup>. Además, comparado con el mercado de refrescos carbonatados, el mercado de agua parecía caracterizarse por una baja fidelidad a la marca y una elevada sensibilidad al precio. Según una encuesta de 2002, mientras el 37% de los encuestados afirmaron que elegían un refresco carbonatado porque «es mi marca favorita», sólo el 10% de los encuestados decían lo mismo para explicar su elección de una marca de agua embotellada<sup>103</sup>.

### *La internacionalización de las guerras de la cola*

Al haber tocado techo la demanda de refrescos carbonatados en Estados Unidos, Coke y Pepsi buscaban nuevas oportunidades de crecimiento en el extranjero. En 2004, Estados Unidos seguía siendo el mercado más importante, aportando aproximadamente un tercio del volumen mundial de refrescos carbonatados. Le seguían en importancia México, Brasil, Alemania, China y Reino Unido<sup>104</sup>. Pero las mejoras del acceso a los mercados en Asia y Europa oriental estimularon una fase nueva e intensa de las guerras de la cola. En muchos mercados, los niveles de consumo per cápita eran muy inferiores al consumo en Estados Unidos. Por ejemplo, mientras el norteamericano medio bebía 837 latas de 23,5 centilitros de refrescos carbonatados en 2004, el chino medio bebía sólo 21. Entre las principales regionales mundiales, Coke dominaba en Europa occidental y gran parte de América Latina, mientras Pepsi tenía una presencia marcada en Oriente Medio y el sudeste asiático<sup>105</sup> (véase el **Anexo 10**). Aunque

el potencial de crecimiento tanto de los mercados establecidos como de los emergentes resultaba muy atractivo, esos mercados también planteaban retos especiales.

Coke florecía en los mercados internacionales, y también dependía de ellos mucho más que Pepsi. Ya desde el final de la segunda guerra mundial, la empresa se había consolidado como mayor productor internacional de refrescos. A lo largo de las décadas siguientes, Coke fue ampliando poco a poco sus operaciones en el extranjero y el nombre Coca-Cola se convirtió en sinónimo de la cultura norteamericana. A principios de los años noventa, el consejero delegado de Coke, Roberto Goizueta, observaba: «Antes, Coca-Cola era una empresa estadounidense con un importante negocio internacional. Ahora somos una empresa internacional con una fuerte presencia en Norteamérica»<sup>106</sup>. Unos 9 millones de establecimientos, situados en más de 200 países, vendían productos de Coke en 2004<sup>107</sup>. Aproximadamente el 70% de las ventas de Coke y un 80% de sus beneficios procedían de fuera de Estados Unidos; sólo una tercera parte de las ventas de refrescos de Pepsi tenían lugar en el extranjero<sup>108</sup>. Coke disfrutaba de una participación en el mercado mundial del 51,4%, comparado con un 21,8% para Pepsi y el 6% para Cadbury Schweppes<sup>109</sup>.

Pepsi entró en Europa poco después de la segunda guerra mundial. Más tarde, aprovechando la exclusión de Coke de los países árabes y la Unión Soviética, entró en Oriente Medio y el bloque soviético. Durante los años setenta y ochenta, sin embargo, Pepsi dedicaba relativamente poca atención a sus operaciones en el extranjero. A principios de los años noventa, la empresa volvió a atacar a Coke en los mercados internacionales prioritarios de ésta, aunque con relativamente poco éxito, puesto que Coke contraatacaba con fuerza. En una escaramuza que tuvo mucho eco en los medios de comunicación, la embotelladora tradicional de Pepsi en Venezuela se pasó a Coke en 1996, reduciendo temporalmente la participación de Pepsi en el mercado venezolano de la cola del 80% a casi nada<sup>110</sup>. Sin embargo, al entrar en el nuevo milenio, Pepsi había abandonado esta confrontación directa con Coke. En su lugar, se centró en los mercados emergentes todavía poco explotados<sup>111</sup>. En 2004, su división internacional (que también llevaba los productos de alimentación) creció más que cualquier otra división, y el beneficio de explotación de esa división subió un 25%. Su volumen internacional de bebidas subió un 12% durante el año, impulsado por los buenos resultados conseguidos en sus divisiones de Asia-Pacífico (+15%) y Europa, Oriente Medio y África (+14%). Tanto para los refrescos carbonatados como para las bebidas no carbonatadas, la empresa obtuvo cifras de crecimiento de dos dígitos en el extranjero, y también obtuvo crecimientos de dos dígitos de sus ventas en términos de volumen en China, India y Rusia<sup>112</sup>.

Ambos gigantes de las bebidas toparon con obstáculos en sus operaciones internacionales, incluyendo regulaciones antimonopolio, controles de precios, restricciones sobre la publicidad, controles cambiarios, falta de infraestructuras, diferencias culturales, inestabilidad política y competencia local. Cuando Coke adquirió la mayor parte del negocio internacional de refrescos carbonatados de Cadbury Schweppes en 1999, los reguladores en Europa, México y Australia prohibieron la transacción en sus mercados respectivos<sup>113</sup>. En Alemania, una ley de 2003 (que luego se retiró) sobre el retorno de envases, hizo que muchos minoristas dejaran de llevar productos de Coke y Pepsi; para Coke, la ley provocó una caída del 11% interanual de sus ventas<sup>114</sup>. En Colombia, los rebeldes marxistas mataron a un ejecutivo local de Coke en un atentado en 2003, mientras los activistas sindicales acusaron a la empresa de colaborar con escuadrones de la muerte de ultraderecha<sup>115</sup>. En muchos países latinoamericanos, empresas nuevas de bajo coste, como Kola-Real en Perú, erosionaban la cuota de mercado o nivel de precios de las empresas de mayor tamaño. En 2003, por ejemplo, estas «marcas B» afirmaron controlar el 30% del mercado de refrescos carbonatados en Brasil, comparado con el 3% a principios de los años noventa<sup>116</sup>.

Las guerras libradas en mercados fuera de Estados Unidos permitieron a Coke y Pepsi no sólo incrementar sus ingresos, sino también ampliar su base de innovación. Por ejemplo, para no verse limitadas por redes de distribución inmaduras, crearon novedosos sistemas propios, como la red de

máquinas expendedoras en Japón, un canal de alto margen que, en cierto momento, representaba más de la mitad de las ventas de la empresa en dicho país<sup>117</sup>. Japón también demostró ser un laboratorio impresionante para probar productos nuevos. Té, cafés, zumos y agua con distintos sabores componían la mayor parte de los más de 200 productos de Coke en ese país, y el producto más vendido de Coke no era el refresco carbonatado, sino el café en lata. «Si quieres un negocio total de bebidas, tenemos uno en Japón», decía Isdell, consejero delegado de Coke<sup>118</sup>. Durante el mismo período, Coke introdujo veinte productos nuevos con un énfasis en la salud o ingredientes bajos en calorías en el mercado mexicano. También abundaron nuevos enfoques del envasado<sup>119</sup>. En China e India, el uso de botellas de vidrio retornables de tamaño pequeño permitió a Coke llegar a consumidores rurales de bajo poder adquisitivo con un punto de precio muy bajo, a la vez que aumentaba sus ingresos por litro<sup>120</sup>.

## ¿El final de una era?

En los primeros años del siglo XXI, el crecimiento de las ventas de refrescos, tanto de Coke como de Pepsi, no cumplían ni los niveles anteriores ni las expectativas de los inversores. ¿Estaba cambiando la naturaleza básica de las guerras de la cola? ¿Emergía una nueva forma de rivalidad que comportaba caídas de la rentabilidad y estancamiento del crecimiento, ambos inconcebibles bajo la antigua forma de rivalidad? ¿O representaban estos cambios simplemente otro paso más en la evolución de dos de las empresas de mayor éxito del mundo? En 2000, un directivo de Coke observaba: «Las guerras de la cola ahora se librarán en muchos campos de batalla distintos»<sup>121</sup>. Lo que no estaba claro en 2006 era si realmente se trataba de guerras sobre la «cola» solamente y si alguien sabía a ciencia cierta dónde estaban esos campos de batalla.

## Anexo 1 Cifras de consumo para el sector estadounidense de bebidas

	1970	1975	1981	1985	1990	1994	1996	1998	2000	2002	2003	2004
<b>Consumo histórico de refrescos carbonatados</b>												
Cajas (millones)	3.090	3.780	5.180	6.500	7.780	8.710	9.290	9.880	9.950	10.087	10.140	10.240
Galones per cápita	22,7	26,3	34,2	40,3	46,9	50,0	52,0	54,0	53,0	52,5	52,3	52,3
Como porcentaje del consumo total de bebidas	12,40	14,40	18,70	22,10	25,70	27,40	28,50	29,60	29,00	28,80	28,70	28,70
<b>Tendencias en el consumo de líquidos en Estados Unidos (galones per cápita)</b>												
Refrescos carbonatados	22,7	26,3	34,2	40,3	46,9	50,0	52,0	54,0	53,0	52,5	52,3	52,3
Cerveza	22,8	21,8	20,6	24,0	24,0	22,4	21,8	21,8	21,8	21,8	21,7	21,6
Leche	18,5	21,6	24,3	25,0	24,2	23,0	22,7	22,0	21,3	20,7	20,4	20,1
Agua embotellada <sup>b</sup>	—	1,2	2,7	4,5	8,1	9,6	11,0	11,8	13,2	15,4	16,6	17,7
Café <sup>a</sup>	35,7	33,0	27,2	26,9	26,2	23,3	20,2	18,0	16,8	16,8	16,7	16,6
Zumos	6,5	6,8	6,9	8,1	8,5	9,0	9,0	9,5	9,5	8,9	8,5	8,6
Té <sup>a</sup>	5,2	7,3	7,3	7,3	7,0	7,1	6,9	6,9	7,0	7,0	7,0	7,0
Bebidas para deportistas <sup>c</sup>	—	—	—	—	—	1,2	1,5	1,9	2,2	2,6	3,0	3,5
Bebidas en polvo	—	4,8	6,0	6,2	5,4	4,8	4,8	3,7	3,0	2,4	2,5	2,6
Vino	1,3	1,7	2,1	2,4	2,0	1,7	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,1
Licores destilados	1,8	2,0	2,0	1,8	1,5	1,3	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
Subtotal	114,5	126,5	133,3	146,5	153,8	153,3	152,2	152,7	150,9	151,4	152,1	153,4
Agua del grifo/híbridos/ todos los demás	68,0	56,0	49,2	36,0	28,7	29,2	30,3	29,8	31,6	31,1	30,4	29,1
Total <sup>d</sup>	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5	182,5

Fuente: Recopilado de «Beverage Digest Fact Book 2001, The Maxwell Consumer Report», 3 de febrero de 1994; «Adams Liquor Handbook», estimaciones del autor, y «Beverage Digest, Beverage Digest Fact Book 2005». Los datos para 1990 y años posteriores proceden de «Beverage Digest Fact Book 2005», que comunica que algunos de los datos han sido «actualizados» respecto a ediciones anteriores del Fact Book.

<sup>a</sup> Para 1985 y años posteriores, los datos para café y té se basan en un promedio móvil trienal.

<sup>b</sup> El agua embotellada engloba todos los envases, incluyendo los formatos pequeños y a granel.

<sup>c</sup> Para los datos anteriores a 1992, las bebidas para deportistas se incluyen en la categoría «Agua del grifo/híbridos/todos los demás».

<sup>d</sup> Este análisis supone que cada persona consume, por término medio, medio galón (1,9 litros) de líquido al día.

## Anexo 2 Participación en el mercado estadounidense de refrescos por volumen de cajas (en porcentaje)

	1966	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2004E
<b>Coca-Cola Company</b>									
Coke Classic	—	—	—	—	5,2	20,1	20,8	20,4	17,9
Coca-Cola	27,7	28,4	26,2	25,3	16,5	0,6	0,1	-	-
Diet Coke	—	—	—	—	6,8	9,3	8,8	8,7	9,7
Sprite y Diet Sprite	1,5	1,8	2,6	3	4,7	4,5	5,7	7,2	6,3
Caffeine Free Coke, Diet Coke, Tab	—	—	—	—	1,8	2,9	2,6	2,2	2,0
Fanta <sup>a</sup>	—	—	—	—	0,9	0,7	0,7	0,2	1,3
Barq's y Diet Barq's	—	—	—	—	—	—	0,2	1,2	1,2
Marcas Minute Maid	—	—	—	—	—	0,7	0,7	1,5	0,4
Tab	1,4	1,3	2,6	3,3	1,1	0,2	0,1	—	—
Otros	2,8	3,2	3,9	4,3	2,5	2,1	2,6	2,6	4,3
<b>Total</b>	<b>33,4</b>	<b>34,7</b>	<b>35,3</b>	<b>35,9</b>	<b>39,5</b>	<b>41,1</b>	<b>42,3</b>	<b>44,1</b>	<b>43,1</b>
<b>PepsiCo, Inc.</b>									
Pepsi-Cola	16,1	17,0	17,4	20,4	19,3	17,6	15,0	13,6	11,5
Mountain Dew	1,4	0,9	1,3	3,3	3,1	3,9	5,7	7,2	6,3
Diet Pepsi	1,9	1,1	1,7	3,0	3,9	6,3	5,8	5,3	6,1
Sierra Mist	—	—	—	—	—	—	—	0,1	1,4
Diet Mountain Dew	—	—	—	—	—	0,5	0,7	0,9	1,3
Caffeine Free Pepsi y Diet Pepsi	—	—	—	—	2,5	2,3	2,0	1,7	1,4
Mug Root Beer	—	—	—	—	—	0,3	0,3	0,8	0,7
Wild Cherry Pepsi (normal y «light»)	—	—	—	—	—	—	0,2	0,5	0,6
Mountain Dew Code Red	—	—	—	—	—	—	—	—	0,4
Slice y Diet Slice	—	—	—	—	0,7	1,0	1,0	0,5	0,3
Otros	1,0	0,8	0,7	1,1	0,8	0,5	0,2	0,8	1,7
<b>Total</b>	<b>20,4</b>	<b>19,8</b>	<b>21,1</b>	<b>27,8</b>	<b>30,3</b>	<b>32,4</b>	<b>30,9</b>	<b>31,4</b>	<b>31,7</b>
<b>Cadbury Schweppes<sup>b</sup></b>									
Dr Pepper (todas las marcas)	—	—	—	—	—	—	6,8	7,5	7,2
7UP (todas las marcas)	—	—	—	—	—	—	3,3	2,8	1,8
Marcas A&W	—	—	—	—	—	—	1,7	1,5	1,4
Marcas Royal Crown	—	—	—	—	—	—	—	—	1,1
Sunkist	—	—	—	—	1,2	0,7	0,7	0,8	1,0
Canada Dry	—	—	—	—	1,5	1,2	1,0	0,9	0,8
Schweppes	—	—	—	—	0,5	0,6	0,5	0,4	0,4
Otros	—	—	—	—	1,5	0,7	1,1	0,8	0,8
<b>Total</b>					<b>4,7</b>	<b>3,2</b>	<b>15,1</b>	<b>14,7</b>	<b>14,5</b>
<b>Dr Pepper/Seven-Up Cos.<sup>c</sup></b>									
Marcas Dr Pepper	2,6	3,8	5,5	6,0	4,5	5,2	—	—	—
Marcas 7UP	6,9	7,2	7,6	6,3	5,8	3,9	—	—	—
Otros	—	—	—	—	—	0,5	—	—	—
<b>Total</b>						<b>9,6</b>	—	—	—
<b>Cott Corporation</b>									
<b>Royal Crown Cos.</b>	<b>6,9</b>	<b>6,0</b>	<b>5,4</b>	<b>4,7</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>	<b>3,3</b>	<b>5,5</b>
<b>Otras empresas</b>	<b>29,8</b>	<b>28,5</b>	<b>25,1</b>	<b>19,3</b>	<b>12,1</b>	<b>11,1</b>	<b>7,0</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>
<b>Total (millones de cajas)</b>	<b>2.927</b>	<b>3.670</b>	<b>4.155</b>	<b>5.180</b>	<b>6.385</b>	<b>7.780</b>	<b>8.970</b>	<b>9.950</b>	<b>10.240</b>

Fuente: Recopilado de «Beverage Digest Fact Book 2001; The Maxwell Consumer Report», 3 de febrero de 1994; la Beverage Marketing Corporation, citado en «Beverage World», marzo de 1996 y marzo de 1999, y «Beverage Digest Fact Book 2005».

<sup>a</sup> Para el período anterior a 1985, las ventas de Fanta se incluyen bajo «Otros».

<sup>b</sup> Cadbury Schweppes adquirió las marcas de A&W en 1993, las marcas de Dr Pepper/Seven-Up Cos. (DPSU) en 1995, y Royal Crown en octubre de 2000.

<sup>c</sup> Dr Pepper/Seven-Up Companies (DPSU) se constituyó en 1988. Antes de 1988, las participaciones de las marcas de Dr Pepper y 7UP se refieren a las participaciones de las empresas independientes respectivas, la Dr Pepper Company y la Seven-Up Company. DPSU fue adquirida por Cadbury Schweppes en 1995.

**Anexo 3** Datos financieros para Coca-Cola, Pepsi-Cola y sus principales embotelladoras (en millones de dólares)

	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Coca-Cola Company<sup>a</sup></b>										
Bebidas, Norteamérica										
Ventas	—	1.486	1.865	2.461	5.513	7.870	7.526	6.264	6.344	6.643
Beneficio de explotación/ventas	—	11,10%	11,60%	16,50%	15,50%	17,90%	19,70%	23,90%	18,90%	24,20%
Bebidas, internacional										
Ventas	—	2.349	2.677	6.125	12.559	12.588	12.386	13.089	14.477	15.076
Beneficio de explotación/ventas	—	21,00%	22,90%	29,40%	29,10%	27,10%	37,10%	35,80%	33,30%	33,60%
Consolidado										
Ventas	2.773	5.475	5.879	10.236	18.127	20.458	20.092	19.564	21.044	21.962
Beneficio neto/ventas	9,00%	7,70%	12,30%	13,50%	16,50%	10,60%	19,80%	15,60%	20,70%	22,10%
Beneficio neto/recursos propios	21,00%	20,00%	24,00%	36,00%	55,40%	23,40%	34,90%	25,80%	30,90%	30,40%
Deuda a largo plazo/activos	3,00%	10,00%	23,00%	8,00%	7,60%	4,00%	5,40%	11,00%	9,20%	3,70%
<b>PepsiCo, Inc.<sup>b</sup></b>										
Bebidas, Norteamérica										
Ventas	1.065	2.368	2.725	5.035	7.427	6.171	6.888	7.200	7.733	8.313
Beneficio de explotación/ventas	10,40%	10,30%	10,40%	13,40%	16,70%	22,30%	21,30%	21,90%	21,90%	23,00%
Bebidas, internacional										
Ventas	—	—	—	1.489	3.040	1.981	2.012	2.036	—	—
Beneficio de explotación/ventas	—	—	—	6,30%	3,90%	8,00%	10,50%	12,80%	—	—
Consolidado										
Ventas	2.709	5.975	7.585	17.515	19.067	20.438	26.935	25.112	26.971	29.261
Beneficio neto/ventas	4,60%	4,40%	5,60%	6,20%	7,50%	10,70%	9,90%	13,20%	13,20%	14,40%
Beneficio neto/recursos propios	18,00%	20,00%	30,00%	22,00%	19,40%	30,10%	30,80%	35,60%	30,00%	31,00%
Deuda a largo plazo/activo	35,00%	31,00%	36,00%	33,00%	35,90%	12,80%	12,20%	9,30%	6,70%	
<b>Coca-Cola Enterprises (CCE)</b>										
Ventas	—	—	—	3.933	6.773	14.750	15.700	16.889	17.330	18.158
Beneficio de explotación/ventas	—	—	—	8,30%	6,90%	7,60%	4,30%	8,00%	8,60%	7,90%
Beneficio neto/ventas	—	—	—	2,40%	1,20%	1,60%	-2,00%	2,90%	3,90%	3,30%
Beneficio neto/recursos propios	—	—	—	6,00%	5,70%	8,30%	-11,50%	14,90%	15,50%	11,10%
Deuda a largo plazo/activo	—	—	—	39,00%	46,30%	46,70%	43,7	46,10%	41,10%	39,90%
<b>Pepsi Bottling Group (PBG)<sup>b</sup></b>										
Ventas	—	—	—	—	—	7.982	8.443	9.216	10.265	10.906
Beneficio de explotación/ventas	—	—	—	—	—	7,40%	8,00%	9,70%	9,30%	9,00%
Beneficio neto/ventas	—	—	—	—	—	2,90%	3,60%	4,60%	4,10%	4,20%
Beneficio neto/recursos propios	—	—	—	—	—	13,90%	19,10%	23,50%	22,10%	23,40%
Deuda a largo plazo/activo	—	—	—	—	—	42,30%	41,80%	45,10%	38,90%	41,60%

Fuente: informes anuales de las empresas.

a Las ventas de bebidas de Coca-Cola consistían principalmente en ventas de concentrado. La participación de Coke en CCE se contabilizaba mediante el método de puesta en equivalencia; su participación en el beneficio neto de CCE se incluía en su beneficio neto consolidado. En 1994, Coke empezó a declarar los datos estadounidenses como parte de una categoría norteamericana que incluía Canadá y México.

b Las cifras de ventas de PepsiCo incluían las ventas de las embotelladoras propiedad de la empresa. En 1998, PepsiCo empezó a declarar los datos estadounidenses como parte de una categoría norteamericana que incluía Canadá. A partir de 2000, los datos para «Bebidas, Norteamérica» combinaron las ventas de lo que habían sido las divisiones Pepsi-Cola y Gatorade/Tropicana. En 2003, PepsiCo dejó de declarar su negocio internacional de bebidas como partida separada de su negocio internacional de productos de alimentación. Los datos financieros de PBG para el período previo a 1999 se refieren a las operaciones embotelladoras de PepsiCo, que fueron combinadas y escindidas para formar PBG en 1998. A partir de 1999, la participación de PepsiCo en el beneficio neto de PBG se incluía en el beneficio neto consolidado de PepsiCo.

#### Anexo 4 Costes comparativos de un productor de concentrado y una embotelladora típicos en Estados Unidos, 2004

	Productor de concentrado		Embotelladora	
	Dólares por caja <sup>a</sup>	Porcentaje de ventas	Dólares por caja	Porcentaje de ventas
Ventas netas	0,97	100	4,70	100
Coste de ventas	0,16	17	2,82	60
Beneficio bruto	0,81	83	1,88	40
Venta y entrega	0,02	2	1,18	25
Publicidad y marketing	0,42	43	0,09	2
Generales y administración	0,08	8	0,19	4
Beneficio antes de impuestos	0,29	30	0,42	9

Fuente: Analistas del sector y estimaciones del autor. Los datos porcentuales de las cuentas de resultados han sido adaptados de Andrew Conway, «Global Soft Drink Bottling Review and Outlook: Consolidating the Way to a Strong Bottling Network», Morgan Stanley Dean Witter, 4 de agosto de 1997, pág. 2, y suplementados con datos de 2004 procedentes de Corey Horsch, de Credit Suisse First Boston.

<sup>a</sup> Una caja equivale a 5,64 litros.

#### Anexo 5 Datos de precios en dólares y volumen del sector de refrescos carbonatados estadounidense, 1998–2004

	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004
Precio de venta al público por caja <sup>a</sup>	8,78	8,99	8,87	8,63	8,70	8,55	9,08	9,38	9,68
Cambio de precio de venta al público <sup>b</sup>	—	1,20%	-0,70%	-1,40%	0,40%	-0,90%	3,10%	1,60%	1,60%
<b>Cambio total 1988–2004: 0,6%</b>									
Precio de concentrado por caja	0,79	0,86	0,97	1,00	1,07	1,14	1,29	1,35	1,45 <sup>c</sup>
Cambio de precio de concentrado	—	4,30%	6,20%	1,50%	3,40%	3,20%	6,40%	2,30%	3,60%
<b>Cambio total 1988–2004: 3,9%</b>									
Volumen (en miles de millones de cajas)	4,9	5,2	5,3	5,8	6,2	6,6	6,6	6,7	6,8
Cambio de volumen	—	3,00%	1,00%	4,60%	3,40%	3,20%	0,00%	0,80%	0,70%
<b>Cambio total 1988–2004: 2,1%</b>									
Consumo (galones per cápita)	40,3	46,9	47,2	50	52	54	53	52,5	52,3
Cambio de consumo	—	7,90%	0,30%	2,90%	2,00%	1,90%	-0,90%	-0,50%	-0,20%
<b>Cambio total 1988–2004: 1,6%</b>									
Índice de precios al consumo <sup>d</sup>	100	110	119	125	133	138	146	152	160
Cambio de IPC	—	5,10%	3,60%	2,80%	2,90%	1,90%	2,80%	2,00%	2,60%
<b>Cambio total 1988–2004: 3,0%</b>									

Fuente: Recopilado de «Beverage Digest Fact Book 2001» y «Beverage Digest Fact Book 2005», y utilizando la herramienta «Inflation Calculator», sitio web del Bureau of Labor Statistics, <http://data.bls.gov/cgi-bin/cpicalc.pl>, fecha de acceso, noviembre de 2005.

<sup>a</sup> «Caja» se refiere a una caja de 8,46 litros.

<sup>b</sup> Todas las cifras relativas al cambio se calculan con la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR).

<sup>c</sup> El precio de concentrado para 2004 se basa en una media ponderada de los precios de concentrado para las diez marcas más vendidas de refrescos carbonatados. Los datos de precios de concentrado para los años anteriores aparecen en forma agregada en «Beverage Digest Fact Book 2003», pág. 64.

<sup>d</sup> Los datos del IPC utilizan 1988 como año índice (1988 = 100).

**Anexo 6** Refrescos en Estados Unidos: rentabilidad de las embotelladoras por canal, 2005

	Super- mercados	Conveniencia y gasolineras	Super- centros <sup>a</sup>	Gran consumo <sup>a</sup>	Club consumo <sup>a</sup>	«Drug- stores»	Fuentes de soda y ex- pendedoras	Total
<b>Participación en el volumen del sector<sup>b</sup></b>	31%	15%	9%	4%	4%	3%	34%	100%
<b>Índice de rentabilidad de las embotelladoras<sup>c</sup></b>								
Precio neto	1,00	1,54	0,95	1,08	1,07	1,19	1,48	n.d.
Beneficio variable	1,00	1,86	0,90	1,17	0,81	1,31	1,80	n.d.

Fuente: Recopilado a partir de estimaciones facilitadas por fuentes del sector de bebidas, abril de 2006.

<sup>a</sup> Los «supercentros» incluyen las tiendas Supercenter de Wal-Mart y establecimientos similares. «Gran consumo» incluye las tiendas estándar de Wal-Mart, tiendas Target y similares. Los «Club consumo» incluyen Sam's Club, Costco y minoristas similares con cuota de socio.

<sup>b</sup> Las cifras aquí y abajo se refieren al sector global de refrescos, que incluye el volumen de refrescos carbonatados y bebidas no carbonatadas.

<sup>c</sup> Utilizando la información de supermercados como valores basales, estas cifras indican la variabilidad por canal tanto de los precios por volumen como del beneficio por volumen. Las cifras del beneficio variable tienen en cuenta el coste de las mercancías vendidas y los costes de entrega.

**Anexo 7** Megamarcas de refrescos no alcohólicos, 2004 y 2000

Marca/propietario	Categoría	Cajas 2005 (miles)	Cuota 2004	Cajas 2000 (miles)	Cuota 2000	Cambio de volumen anual <sup>b</sup> 2000-2004	Cambio de cuota anual <sup>b</sup> 2000-2004
Coke (Coke)	Carb.	3.272,3	23,40%	3.192,6	25,90%	0,60%	-2,50%
Pepsi (Pepsi)	Carb.	2.098,4	15,00%	2.159,9	17,50%	-0,70%	-3,80%
Mountain Dew (Pepsi)	Carb.	871,1	6,20%	809,8	6,60%	1,80%	-1,50%
Dr Pepper (Cadbury)	Carb.	738,3	5,30%	747,5	6,10%	-0,30%	-3,50%
Sprite (Coke)	Carb.	683,2	4,90%	713,0	5,80%	-1,10%	-4,10%
Gatorade (Pepsi)	No carb.	546,0	3,90%	325,0	2,60%	13,90%	10,70%
Aquafina (Pepsi)	Agua	251,0	1,80%	100,7	0,80%	25,70%	22,50%
Dasani (Coke)	Agua	223,0	1,60%	65,1	0,50%	36,00%	33,80%
Poland Spring (Nestlé Waters)	Agua	217,0	1,50%	91,8	0,70%	24,00%	21,00%
7UP (Cadbury)	Carb.	186,7	1,30%	276,1	2,20%	-9,30%	-12,30%
Minute Maid (Coke)	Carb./ No carb.	176,4	1,30%	145,0	1,20%	5,00%	2,00%
Sierra Mist (Pepsi)	Carb.	166,9	1,20%	—	—	—	—
Lipton (Pepsi/Unilever)	No carb.	164,0	1,20%	155,2	1,30%	1,40%	-2,00%
Cristal Geyser (CG Roxanne)	Agua	135,5	1,00%	50,2	0,40%	28,20%	25,70%
Arrowhead (Nestlé Waters)	Agua	127,0	0,90%	46,6	0,40%	28,50%	18,90%
PowerAde (Coke)	No carb.	122,7	0,90%	62,6	0,50%	18,30%	15,90%
Nestlé Pure Life (Nestlé Waters)	Agua	113,2	0,80%	—	—	—	—
Barq's (Coke)	Carb.	112,5	0,80%	121,2	1,00%	-1,80%	-5,40%
Sunkist (Cadbury)	Carb.	105,2	0,80%	80,3	0,70%	7,00%	3,40%

Fuente: Recopilado a partir de «Beverage Digest Fact Book 2005; Beverage Digest Fact Book 2001», y estimaciones del autor.

<sup>a</sup> «Beverage Digest Fact Book» define una «megamarca» como una «marca con un volumen total superior a 100 millones de cajas de 5,64 litros». Una megamarca incluye todas las variedades (Coke Classic, Diet Coke, Cherry Coke, etc.) de una marca determinada («Coke»). Sólo se incluyen aquí los productos de formato pequeño.

<sup>b</sup> Todos los cambios se calculan con la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR).

**Anexo 8** Gasto en publicidad para marcas de refrescos seleccionadas (en miles de dólares)

	Participación en el mercado <sup>a</sup>		Gasto en publicidad <sup>b</sup>		
	2004	2003	2004	2003	Por punto de cuota en 2004
Coca-Cola	23,40%	24,30%	246.243	167.675	10.523
Pepsi-Cola	15,00%	15,50%	211.654	236.396	14.110
Mountain Dew	6,20%	6,40%	57.803	60.555	9.323
Dr Pepper	5,30%	5,30%	104.762	96.387	19.766
Sprite	4,90%	5,30%	45.035	31.835	9.191
Gatorade	3,90%	3,50%	141.622	130.993	36.313
Aquafina	1,80%	1,70%	22.037	24.647	12.243
Dasani	1,60%	1,50%	17.633	18.833	11.021
7UP	1,30%	1,50%	34.608	25.071	26.206
Minute Maid	1,30%	1,50%	35.797	21.097	27.228
Sierra Mist	1,20%	1,20%	60.327	64.129	50.273
PowerAde	0,90%	0,80%	11.008	10.100	12.231

Fuente: Recopilado de «Special Report: 100 Leading National Advertisers», *Advertising Age*, 27 de junio de 2005, y estimaciones del autor.

<sup>a</sup> Participación en el mercado total de bebidas no alcohólicas de formato pequeño (cerca de 14.000 millones de cajas en 2004).

<sup>b</sup> Gasto medido en 17 canales nacionales de medios utilizando datos recopilados por TNS Media Intelligence.

**Anexo 9** Valoración del rendimiento de las marcas por los minoristas, 2004

	Seis mejores marcas <sup>a</sup>					
	P&G	Kraft	Gen'l Mills	Pepsi-Cola	Coca-Cola	Unilever
Marcas más importantes para los minoristas	57,10%	47,30%	19,80%	15,80%	13,70%	11,80%
Mejor combinación de crecimiento/rentabilidad	<b>Kraft</b>	<b>P&amp;G</b>	<b>Gen'l Mills</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Con-Agra</b>	<b>Pepsi-Cola</b>
	33,30%	27,60%	26,30%	13,60%	12,50%	11,20%
Mejor equipo de ventas/atención al cliente	<b>Kraft</b>	<b>P&amp;G</b>	<b>Gen'l Mills</b>	<b>Pepsi-Cola</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Frito-Lay</b>
	32,70%	31,50%	26,40%	14,10%	13,90%	8,40%
Programas de marketing más innovadores	<b>P&amp;G</b>	<b>Kraft</b>	<b>Gen'l Mills</b>	<b>Pepsi-Cola</b>	<b>Coca-Cola</b>	<b>Unilever</b>
	30,70%	29,60%	28,90%	14,70%	13,40%	12,70%
Información más útil para el cliente	<b>P&amp;G</b>	<b>Kraft</b>	<b>Gen'l Mills</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Pepsi-Cola</b>	<b>Coca-Cola</b>
	50,30%	27,20%	23,10%	13,10%	9,40%	9,10%
Mejor gestión de la cadena de suministro	<b>P&amp;G</b>	<b>Kraft</b>	<b>Gen'l Mills</b>	<b>Nestlé</b>	<b>Campbell's</b>	<b>Unilever</b>
	55,00%	36,90%	25,90%	15,90%	10,20%	8,80%

Fuente: Cannondale Associates, PoweRanking Survey®, 2004.

<sup>a</sup> Cada marca se midió por el porcentaje de encuestados que clasificaron la marca en el primer, segundo o tercer puesto para cada categoría.

**Anexo 10** Sector de refrescos carbonatados: tasas de consumo y cuotas de mercado seleccionadas para el mercado internacional, 2003 y 1999

	Población (miles)	Consumo (raciones de 23,5 cl per cápita)		Crecimiento anual <sup>a</sup>	Cuota en 2003			Cuota en 1999		
		2003	1999	1999-2003	Coke	Pepsi	Cadbury	Coke	Pepsi	Cadbury
<b>Europa (23.4%)</b>										
Alemania	82.476	340	344	-0,30%	51	5	1	56	8	1
Reino Unido	59.251	420	370	3,20%	47	11	0	43	12	0
España	41.060	425	386	2,40%	65	15	5	60	16	5
Italia	57.423	216	212	0,50%	44	6	1,5	45	8	1
Francia	60.144	180	158	3,30%	60	6	18,6	60	8	5
Rusia	143.246	70	52	7,70%	21	18	0	26	12	0
Polonia	38.587	167	155	1,90%	19	15	1	28	17	1
Países Bajos	16.149	335	356	-1,50%	80	14	0	45	15	1
Hungría	9.877	279	273	0,50%	49	25	4	57	29	5
Rumania	22.334	145	104	8,70%	46	8	0	44	9	0
República Checa	10.236	410	215	17,50%	13	7	1	36	13	2
<b>América Latina (24,3%)</b>										
México	103.457	610	590	0,90%	73	20	5,1	70	19	3
Brasil	178.470	312	276	3,10%	46	7	0	51	7	0
Argentina	38.428	400	374	1,70%	50	19	0	59	24	0
Colombia	44.222	159	181	-3,20%	51	11	0	60	8	0
Venezuela	25.699	205	290	-8,30%	49	21	0	70	30	0
Chile	15.805	402	392	0,60%	73	5	0	81	4	0
Perú	27.167	166	108	11,40%	39	9	0	50	16	0
<b>Asia-Pacífico (13,6%)</b>										
China	1.304.196	21	22	-1,20%	51	24	0	34	16	0
Filipinas	79.999	187	205	-2,30%	80	16	0	70	18	0
Japón	127.654	80	92	-3,40%	64	11	0	55	11	0
Australia	19.731	490	502	-0,60%	56	10	18,5	57	10	16
Tailandia	62.833	95	114	-4,50%	56	43	0	52	45	0
India	1.065.462	8	6	7,50%	45	43	0	56	44	0
Corea del Sur	47.700	118	108	2,20%	47	17	0	54	13	0
Indonesia	219.883	14	9	11,70%	75	5	0	94	6	0
Pakistán	153.578	24	14	14,40%	26	73	0	25	71	3
Vietnam	81.377	20	15	9,30%	39	34	0	63	36	0
<b>África/Oriente Medio (7,8%)</b>										
Sudáfrica	45.026	218	207	1,30%	94	0	0	97	0	0
Arabia Saudita	24.217	270	229	4,20%	15	82	0	24	76	0
Egipto	71.931	61	50	5,10%	48	42	0	60	40	0
Israel	6.433	452	400	3,10%	55	11	0	70	14	0
Marruecos	30.566	56	63	-2,90%	87	3	8	96	4	0
<b>Norteamérica</b>										
Estados Unidos	290.809	837	874	-1,10%	44	31	14	44	31	15
Canadá	31.510	463	489	-1,40%	38	37	9	39	35	9
<b>Total mundo</b>	<b>6.305.252</b>	<b>119</b>	<b>125</b>	<b>-1,20%</b>	<b>51</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>53</b>	<b>21</b>	<b>6</b>

Fuente: Recopilado de «Beverage Digest Fact Book 2005» y «Beverage Digest Fact Book 2001».

<sup>a</sup> El cambio se calculó con la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR).

<sup>b</sup> Participación en el mercado mundial en términos de volumen.

## Apéndice 1 Cadbury Schweppes: Operaciones y resultados financieros

A finales de los años noventa, Cadbury Schweppes se había consolidado como la tercera empresa en importancia, aunque a mucha distancia de las dos primeras, en el sector estadounidense de refrescos. Sus productos representaban el 14,5% de los refrescos carbonatados y el 9,3% de las bebidas no carbonatadas vendidas en 2004. Sus marcas incluían Dr Pepper, 7UP, RC Cola, Schweppes, Canada Dry, A&W, Squirt, Sundrop, Welch's, Country Time, Clamato, Hawaiian Punch, Snapple, Mystic y Stewart's.

La empresa británica fue el resultado de la fusión en 1969 del negocio de aguas minerales de Jacob Schweppes (fundada en 1783) y el negocio de cacao y chocolate de John Cadbury (fundado en 1842). A mediados de los años ochenta, el grupo decidió centrarse en sus negocios internacionales de confitería y refrescos. En 1989, la sede de su división de bebidas fue trasladada de Londres, Inglaterra, a Stamford, Connecticut. A lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue ampliando su cartera de marcas de refrescos y confitería a través de la adquisición de una serie de marcas clave, sobre todo Mott's (1982), Canada Dry (1986), Trebor (1989) y Basset's (1989). La adquisición de Dr Pepper/Seven-Up Companies en 1995 le permitió aumentar su participación en el mercado estadounidense de bebidas carbonatadas del 4,6% en 1994 al 15,1% en 1995. Después de su adquisición en 2001 de las marcas Mystic y Snapple de Triarc, su participación en el mercado de bebidas no carbonatadas subió más del doble, desde el 6,0% en 1999. Otras adquisiciones fueron las marcas Orangina y Yoo-Hoo (compradas a Pernod Ricard en 2001), Squirt (una marca muy popular en México, comprada en 2002) y Nantucket Nectars (comprada en 2002 e integrada en la marca Snapple). En 1999, Cadbury Schweppes vendió sus marcas de refrescos en cerca de 160 países, concentrando sus actividades en bebidas en Norteamérica, Europa y Australia.

En 2004, Cadbury Schweppes funcionaba principalmente como otorgante de licencias, vendiendo concentrado y jarabe a empresas embotelladoras y enlatadoras independientes (algunas de ellas afiliadas a competidores). También facilitaba apoyo de marketing y supervisión técnica a estas empresas. En Estados Unidos, Cadbury Schweppes tenía una participación del 40% en Dr Pepper/Seven Up Bottling Group (DPSUBG), que representaba el 28,7% de su volumen de bebidas carbonatadas. Con sus productos no carbonatados y en determinados mercados (sobre todo México), fabricaba y distribuía sus bebidas directamente o a través de embotelladoras independientes.

**Tabla 1** Datos financieros de Cadbury Schweppes (en millones de dólares)

	2004	2003	2002	2001	2000
<b>Américas, bebidas</b>					
Ventas	3.854	3.239	3.190	2.770	1.950
Beneficio de explotación/ventas	25,20%	29,30%	29,50%	29,70%	32,70%
<b>Europa, bebidas<sup>a</sup></b>					
Ventas	1.253	1.236	882	560	477
Beneficio de explotación/ventas	17,90%	17,30%	19,00%	18,20%	15,40%
<b>Consolidado<sup>b</sup></b>					
Ventas	12.927	11.500	8.528	7.220	6.161
Margen de explotación	13,60%	11,60%	17,40%	17,90%	18,90%
Rentabilidad del activo	5,20%	3,90%	7,00%	7,60%	8,40%

Fuente: informes financieros de la empresa; OneSource, Global Business Browser, <http://globalbb.onesource.com/web/Reports/cia.aspx?KeyID=L5018&Process=CP>, fecha de acceso, noviembre de 2005.

a Las ventas de refrescos en las divisiones Asia-Pacífico, África, India y Oriente Medio, y «Central» y «Otros», no se separan de las ventas de confitería en esas regiones.

b Las cifras consolidadas incluyen las ventas mundiales de confitería.

## Notas finales

---

<sup>1</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág.14.

<sup>2</sup> Véanse **Anexos 1 y 3** al final del caso.

<sup>3</sup> Enrico, Roger, «The Other Guy Blinked and Other Dispatches from the Cola Wars», Bantam Books, Nueva York, 1988.

<sup>4</sup> Tollison, Robert, et al., «Competition and Concentration», Lexington Books, 1991, pág. 11.

<sup>5</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 45.

<sup>6</sup> A no ser que se indique otra cosa, la información sobre empresas y estructuras procede de Porter, Michael E., con la investigadora asociada Rebecca Wayland, «Coca-Cola versus Pepsi-Cola and the Soft Drink Industry», HBS Case No. 391-179, Harvard Business School Publishing, Boston, 1994; Conway, Andrew J. et al., «Global Soft Drink Bottling Review and Outlook: Consolidating the Way to a Stronger Bottling Network», informe de analistas, Morgan Stanley Dean Witter, 4 de agosto de 1997; y de entrevistas del autor a directivos del sector.

<sup>7</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> «Cott Begins Shipping from New Fort Worth, Texas Plant», comunicado de prensa de Cott Corporation, 13 de julio de 2005; conversación del autor con un analista del sector, noviembre de 2005.

<sup>10</sup> «Louisiana Coca-Cola Reveals Crown Jewel», *Beverage Industry*, enero de 1999.

<sup>11</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.

<sup>12</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Coca-Cola Enterprises», informe de analistas, Salomon Smith Barney, 19 de febrero de 2003, págs. 31-32; Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Pepsi Bottling Group», informe de analista, Salomon Smith Barney, 24 de febrero de 2003, págs. 26-27.

<sup>13</sup> Muris, Timothy, David Scheffman y Pablo Spiller, «Strategy, Structure, and Antitrust in the Carbonated Soft Drink Industry», Quorum Books, 1993, pág. 63; «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 76.

<sup>14</sup> Informe anual de 2003 de Coca-Cola.

<sup>15</sup> Herzog, Bonnie, «The Coca-Cola Company, informe de analista, Credit Suisse First Boston, 8 de septiembre de 2000, pág. 16.

<sup>16</sup> Foust, Dean y Geri Smith, «Coke: The Cost of Babying Bottlers», *BusinessWeek*, 9 de diciembre de 2002, pág. 93.

<sup>17</sup> Herzog, Bonnie, «The Coca-Cola Company», pág. 16.

<sup>18</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 43.

<sup>19</sup> *Ibidem*, pág. 20.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Deogun, Nikhil y Richard Gibson, «Coke Beats Out Pepsi for Contracts with Burger King, Domino's», *The Wall Street Journal*, 15 de abril de 1999.

<sup>22</sup> Conversación del autor con un observador del sector, diciembre de 2005.

<sup>23</sup> Apartado «History» de la entrada para PepsiCo, Hoover's Online, <http://www.hoovers.com>, fecha de acceso, diciembre de 2005; «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 62.

<sup>24</sup> *Ibidem*, págs. 62-63.

<sup>25</sup> *Ibidem*, pág. 63.

<sup>26</sup> Estudio por el autor de las listas de ingredientes de Coke Classic y Pepsi-Cola, noviembre de 2005.

<sup>27</sup> Conversación del autor con un analista del sector, enero de 2006.

<sup>28</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 71.

<sup>29</sup> *Ibidem*, pág. 74.

<sup>30</sup> A no ser que se indique otra cosa, toda la información histórica en este capítulo procede de Louis, J. C. y Harvey Yazizian, «The Cola Wars», Everest House, 1980; Pendergrast, Mark, «For God, Country, and Coca-Cola», Charles Scribner's, 1993, y Greising, David, «I'd Like the World to Buy a Coke», John Wiley & Sons, 1997.

<sup>31</sup> Louis, J.C. y Harvey Yazizian, obra cit., pág. 23.

<sup>32</sup> Yoffie, David B., «Judo Strategy», Harvard Business School Press, 2001, capítulo 1.

<sup>33</sup> Pendergrast, Mark, «For God, Country, and Coca-Cola», pág. 310.

<sup>34</sup> *Ibidem*, pág. 323.

<sup>35</sup> Smith, Timothy K. y Laura Landro, «Coke's Future: Profoundly Changed, Coca-Cola Co. Strives to Keep on Bubbling», *The Wall Street Journal*, 24 de abril de 1986.

<sup>36</sup> Muris, Timothy et al., «Strategy, Structure, and Antitrust in the Carbonated Soft Drink Industry», pág. 73.

<sup>37</sup> Greising, «I'd Like the World to Buy a Coke», pág. 88.

<sup>38</sup> *Ibidem*, pág. 292.

<sup>39</sup> «Beverage Industry», enero de 1999, pág. 17.

<sup>40</sup> Meyer, Albert y Dwight Owsen, «Coca-Cola's Accounting», *Accounting Today*, 28 de septiembre de 1998; Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, obra cit., pág. 22; Foust, Dean y Nanette Byrnes, «Gone Flat», *BusinessWeek*, 20 de diciembre de 2004, pág. 76.

<sup>41</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 77.

<sup>42</sup> *Ibidem*.

<sup>43</sup> *Ibidem*, pág. 38.

<sup>44</sup> *Ibidem*, págs. 90 y 93; «Beverage Digest Fact Book 2001», págs. 77, 80.

<sup>45</sup> Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit. Sobre Coca-Cola, véase también Ward, Andrew, «Coke Gets Real», *Financial Times*, 25 de septiembre de 2005, pág. 17; Santoli, Michael, «A New Formula for Coke: How to Put the Fizz Back in the World's Most Famous Brand», *Barron's*, 4 de octubre de 2004, pág. 21; Morris, Betsy, «The Real Story: How Did Coca-Cola's Management Go from First-Rate to Farcical in Six Short Years?», *Fortune*, 31 de mayo de 2004, pág. 84; Terhune, Chad y Betsy McKay, «Bottled Up: Behind Coke's Travails», *The Wall Street Journal*, 4 de mayo de 2004, pág. A1; Creswell, Julie y Julie Schlosser, «Has Coke Lost Its Fizz?», *Fortune*, 10 de noviembre de 2003, pág. 215.

<sup>46</sup> Grant, Jeremy y Andrew Ward, «A Better Model? Diversified Pepsi Steals Some of Coke's Sparkle», *Financial Times*, 28 de febrero de 2005, pág. 19. Sobre PepsiCo, véase también Sellers, Patricia, «The Brand King's Challenge», *Fortune*, 5 de abril de 2004, pág. 192; McLean, Bethany, «Guess Who's Winning the Cola Wars», *Fortune*, 2 de abril de 2001, pág. 164; Byrne, John A., «PepsiCo's New Formula», *BusinessWeek*, 17 de abril de 2000, pág. 172.

<sup>47</sup> Dillner, Luisa, «Mass Hysteria Blamed in Coke Safety Scare», *Chicago Sun-Times*, 7 de julio de 1999, pág. 42; Roughton Jr., Bert, «Food Scare Put Belgium on Edge», *Atlanta Journal-Constitution*, 17 de julio de 1999, pág. D1; «Coca-Cola Recalls Bottles of Drink Sold in Belgium», *The Wall Street Journal*, 21 de mayo de 2001, pág. B11.

<sup>48</sup> Deutsch, Claudia H., «Coca-Cola Reaches into Past for New Chief», *The New York Times*, 5 de mayo de 2004, pág. 1.

<sup>49</sup> Waldman, Amy, «India Tries to Contain Tempest over Soft Drink Safety», *The New York Times*, 23 de agosto de 2003, pág. 3; Terhune, Chad y Betsy McKay, obra cit.

<sup>50</sup> Creswell, Julie y Julie y Schlosser, obra cit.; McKay, Betsy y Chad Terhune, «Coca-Cola Settles Regulatory Probe», *The Wall Street Journal*, 19 de abril de 2005, pág. A3.

<sup>51</sup> Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit.

<sup>52</sup> Howard, Theresa, «Coke CEO Takes Open Approach to Problems», *USA Today*, 29 de septiembre de 2004, pág. B3.

<sup>53</sup> Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit.

<sup>54</sup> Terhune, Chad, «CEO Says Things Aren't Going Better with Coke», *The Wall Street Journal*, 16 de septiembre de 2004, pág. A1; Pas, Renee, «The Top 100 Beverage Companies», *Beverage Industry*, 1 de junio de 2005, pág. 38.

<sup>55</sup> Murray, Barbara, «PepsiCo, Inc.», Hoover's Online, <http://www.hoovers.com>, fecha de acceso, noviembre de 2005; Byrnes, Nanette, «The Power of Two at Pepsi», *BusinessWeek*, 29 de enero de 2001, pág. 102.

<sup>56</sup> Howard, Theresa, «Deal Puts Reinemund on the Fast Track», *USA Today*, 5 de diciembre de 2000, pág. B3.

<sup>57</sup> McKay, Betsy, «Pucker Up! Pepsi's Latest Weapon Is Lemon-Lime», *The Wall Street Journal*, octubre de 2000, pág. B1; Winter, Greg, «PepsiCo Looks to a New Drink to Jolt Soda Sales», *The New York Times*, 1 de mayo de 2001, pág. C1; McLean, «Guess Who's Winning the Cola Wars».

<sup>58</sup> Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.

<sup>59</sup> Apartado «Historical Financials» para las entradas de Coca-Cola y PepsiCo, Hoover's Online, <http://www.hoovers.com>, fecha de acceso, diciembre de 2005; Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit.; Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.

<sup>60</sup> Sellers, Patricia, «The Brand King's Challenge».

<sup>61</sup> Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit.

<sup>62</sup> Wilbert, Caroline, «Coke CEO Neville Isdell: Boss Confident About Strategy», *The Atlanta Journal-Constitution*, 13 de noviembre de 2005, pág. D1.

<sup>63</sup> Terhune, Chad, «In Switch, Pepsi Makes Diet Cola Its New Flagship», *The Wall Street Journal*, 16 de marzo de 2005, pág. B1.

<sup>64</sup> Mestel, Rosie, «Soft Drink, Soda, Pop: Whatever You Call Them, These Sugar Drinks Are Getting Nutritional Heat», *The Evansville Courier*, 26 de septiembre de 2005, pág. D1; Leith, Scott, «Obesity Weighs Heavily on Colas», *The Atlanta Journal-Constitution*, 6 de febrero de 2005, pág. C1; Mishra, Raja, «In Battle of Bulge, Soda Firms Defend Against Warning», *The Boston Globe*, 28 de noviembre de 2004, pág. A1.

<sup>65</sup> Cioletti, Jeff, «Weathering the Perfect Storm», *Beverage Aisle*, 15 de abril de 2004, pág. 23.

<sup>66</sup> Warner, Melanie, «Lines Are Drawn for Big Suit Over Sodas», *The New York Times*, 7 de diciembre de 2005, pág. C1.

<sup>67</sup> McKay, Betsy, «Soda Marketers Will Cut Back Sales to US Schools», *The Wall Street Journal*, 17 de agosto de 2005, pág. B1.

<sup>68</sup> Ward, Andrew, «Coke Gets Real».

<sup>69</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 51.

<sup>70</sup> Elliott, Stuart, «What's in a Name? Higher Sales, or That's the Hope of Some Soft Drink Makers Excising the Word "Diet"», *The New York Times*, 20 de diciembre de 2004, pág. C9; Leith, Scott, «Refining Diet Drinks: Fewer Men Equate "Low-Cal" with "Girly"», *The Atlanta Journal-Constitution*, 16 de febrero de 2005, pág. C1.

<sup>71</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 11; «Beverage Digest Fact Book 2001», pág. 11.

<sup>72</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, obra cit., págs. 36-37.

<sup>73</sup> Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.

<sup>74</sup> Cosgrove, Joanna, «The 2005 Soft Drink Report», *Beverage Industry*, marzo de 2005, pág. 22; Wells, Melanie, «Pepsi's New Challenge», *Forbes*, 10 de enero de 2003, pág. 68; Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.

<sup>75</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», págs. 104, 109, 184-195.

<sup>76</sup> Leith, Scott, «Coke Just So-So in Small Brands: Record Less Than Stellar in Noncarbonated Category», *The Atlanta Journal-Constitution*, 13 de junio de 2004, pág. G1.

<sup>77</sup> Terhune, Chad y Betsy McKay, obra cit.; Leith, Scott, obra cit.; Elliott, Alan R., «Energy Drinks Fuel Soda Field», *Investor's Business Daily*, 23 de mayo de 2005, pág. A11.

<sup>78</sup> Terhune, Chad, «CEO Says Things Aren't Going Better with Coke».

<sup>79</sup> Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.

- <sup>80</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», págs. 116–118.
- <sup>81</sup> *Ibidem*, pág. 118; Terhune, Chad, «Coke to Buy Danone's Stake in Bottled-Water Joint Venture», *The Wall Street Journal*, 25 de abril de 2005, pág. B4; Murray, Barbara, «The Coca-Cola Company», Hoover's Online, <http://www.hoovers.com>, fecha de acceso, noviembre de 2005.
- <sup>82</sup> Foust, Dean y Nanette Byrnes, obra cit.; Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Pepsi Bottling Group», pág. 23.
- <sup>83</sup> Santoli, Michael A., obra cit.
- <sup>84</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Coca-Cola Enterprises», pág. 17.
- <sup>85</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.
- <sup>86</sup> Leith, Scott, «Coke, Bottler Work on Plan to Align Goals», *The Atlanta Journal-Constitution*, 5 de diciembre de 2003, pág. C1; Terhune, Chad y Betsy McKay, «Coke Shelves Initiative of Ex-Chief», *The Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 2004, pág. A3.
- <sup>87</sup> Terhune, Chad, «Coke Bottler in Mexico Threatens to Cut Marketing», *The Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 2005, pág. B5.
- <sup>88</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Pepsi Bottling Group» págs. 18, 20, 26.
- <sup>89</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», págs. 66-68.
- <sup>90</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Pepsi Bottling Group», págs. 23-25.
- <sup>91</sup> Herzog, Bonnie y Daniel Bloomgarden, «Coca-Cola Enterprises», págs. 33-34; Richard Joy, «Foods and Nonalcoholic Beverages» (encuesta sectorial), Standard & Poor's, 9 de junio de 2005, págs. 11-12.
- <sup>92</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.
- <sup>93</sup> Warner, Melanie, «Making Room on Coke's Shelf Space», *The New York Times*, 5 de abril de 2005, pág. C1.
- <sup>94</sup> Terhune, Chad, «Coke Readies New Ads to Boost Its Soda Sales», *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2005, pág. A3.
- <sup>95</sup> Leith, Scott, «Designing the Next Big (or Small) Thing», *The Atlanta Journal-Constitution*, 27 de septiembre de 2003, pág. B1; «Fridge Packs Appear to Be Plus for Coke System», *Beverage Digest*, 28 de marzo de 2003, <http://www.beverage-digest.com/editorial/030328.php>, fecha de acceso, diciembre de 2005.
- <sup>96</sup> «CSDs Have Most -and Proliferating- SKU's, but Number Is Small Relative to Volume», *Beverage Digest*, 22 de noviembre de 2002, <http://www.beverage-digest.com/editorial/021122.php>, fecha de acceso, diciembre de 2005; comunicación del autor con un analista del sector, noviembre de 2005.
- <sup>97</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.
- <sup>98</sup> Ward, Andrew, «Coke Gets Real»; comunicación del autor con un analista del sector, noviembre de 2005.
- <sup>99</sup> Ward, Andrew, obra cit.
- <sup>100</sup> Day, Sherry, «Summer May Bring a Bottled Water Price War», *The New York Times*, 10 de mayo de 2003, pág. C1.
- <sup>101</sup> McKay, Betsy, «Liquid Assets: In a Water Fight, Coke and Pepsi Try Opposite Tacks», *The Wall Street Journal*, 18 de abril de 2002, pág. A1.
- <sup>102</sup> Conversación del autor con un directivo del sector, abril de 2006.
- <sup>103</sup> «Water: Supermarkets Account for 50+% of Volume, Morgan Stanley Study Finds Low Brand Loyalty», *Beverage Digest*, 7 de junio de 2002, <http://www.beverage-digest.com/editorial/020607.php>, fecha de acceso, diciembre de 2005.
- <sup>104</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», págs. 90-91.
- <sup>105</sup> *Ibidem*, págs. 92–93.
- <sup>106</sup> Huey, John, «The World's Best Brand», *Fortune*, 31 de mayo de 1993.
- <sup>107</sup> Klebnikov, Paul, «Coke's Sinful World», *Forbes*, 22 de diciembre de 2003, pág. 86.
- <sup>108</sup> Ward, Andrew, obra cit.
- <sup>109</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 90.
- <sup>110</sup> Deogun, Nikhil, «Burst Bubbles: Aggressive Push Abroad Dilutes Coke's Strength As Big Markets Stumble», *The Wall Street Journal*, 8 de febrero de 1999, pág. A1.
- <sup>111</sup> Grant, Jeremy y Andrew Ward, obra cit.
- <sup>112</sup> Informe anual de 2004 de PepsiCo, pág. 60.
- <sup>113</sup> «Beverage Digest Fact Book 2005», pág. 90.
- <sup>114</sup> Kanter, James, «European Court Sides with Coke Against Germany», *The Wall Street Journal*, 15 de diciembre de 2004, pág. 18.
- <sup>115</sup> Klebnikov, «Coke's Sinful World».
- <sup>116</sup> Luhnnow, David y Chad Terhune, «Latin Pop: A Low-Budget Cola Shakes Up Markets South of the Border», *The Wall Street Journal*, 27 de octubre de 2003, pág. A1.
- <sup>117</sup> Preston, June, «Things May Go Better for Coke amid Asia Crisis, Singapore Bottler Says», *Journal of Commerce*, 29 de junio de 1998, pág. A3.
- <sup>118</sup> Creswell, Julie y Julie Schlosser, «Has Coke Lost Its Fizz?»; Ward, Andrew, obra cit.
- <sup>119</sup> Caroline Wilbert, Caroline y Shelley Emling, «Obesity Weighs on Coke», *Atlanta Journal-Constitution*, 27 de octubre de 2005, pág. A1.
- <sup>120</sup> Chang, Leslie, Chad Terhune y Betsy McKay, «As Global Growth Ebbs, Coke Makes Rural Push into China and India», *The Asian Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2004, pág. A1.
- <sup>121</sup> McKay, Besty, «Juiced Up: Pepsi Edges Past Coke, and It has Nothing to Do with Cola», *The Wall Street Journal*, 6 de noviembre de 2000, pág. A1.

# ANEXO 2

ENRIQUE OGLIASTRI

JULIANO FLORES

ANDREA PRADO

## Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio

Corría agosto del 2003 cuando Rodrigo Gámez, de más de 65 años de edad, fundador y Director General de INBio, sufrió un ataque al corazón. Ante esta situación Alfio Piva, Director General Adjunto, y los Directores Temáticos asumieron la dirección del instituto. Sin embargo, tanto ellos como la Junta Directiva eran conscientes de la necesidad de encontrar un nuevo líder que reemplazara a Gámez. Ya que Piva también estaba próximo al retiro, se le había encargado que evaluara los pros y contras de contratar a un ejecutivo externo, o poner en práctica una estructura organizacional plana que permitiese que los Directores Temáticos asumieran la dirección. Piva, quién en ese momento tenía 67 años de edad, debía presentar el análisis de ambas opciones ante la Junta Directiva, instancia de gobierno que tomaría la decisión final. Cuando Gámez tuvo el infarto, el INBio se encontraba en una etapa de transición de su estrategia y estructura organizacional.

### La biodiversidad y su importancia

La preocupación y discusiones sobre biodiversidad tomaron un nuevo impulso a principios de la década de los noventa<sup>1</sup>. Los debates sobre el tema se volvieron más intensos debido a nuevos descubrimientos sobre el efecto de la biodiversidad en la productividad de los ecosistemas, y los riesgos que ésto implicaba para la humanidad.

La preocupación a escala global por la biodiversidad motivó la creación del Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB). El CDB fue uno de los tres acuerdos que nacieron de la

---

<sup>1</sup> Biodiversidad se define como la diversidad de seres vivos que habitan el planeta, las diferentes relaciones que se dan entre ellos, el ambiente en el que se desenvuelven y las características que cada uno de ellos posee y le transmite a sus descendientes.

---

Este caso fue escrito por los investigadores Juliano Flores y Andrea Prado, con el apoyo de Anne Tartre y bajo la supervisión del Profesor Enrique Ogliastri, todos de INCAE, como parte de la colección de casos SEKN. Los casos SEKN son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2005 INCAE. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a Harvard Business School Publishing, ya sea por correo (Boston, MA 02163, EEUU), por teléfono (llamando dentro de EEUU al 1-800-545-7685 ó 617-783-7500 desde el extranjero) o través de su página de Internet (<http://www.hbsp.harvard.edu>). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

A la fecha en la que este caso fue desarrollado, la red SEKN estaba formada por AVINA, EGADE, Harvard Business School, INCAE, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de Los Andes, Universidad de San Andrés, Universidade do Sao Paulo, FGV-EAESP, IESA, ESADE y Universidad del Pacífico.

Conferencia de la Naciones Unidas, también conocida como Cumbre del Planeta, celebrada en Río de Janeiro en 1992. El CDB fue suscrito por 187 países, incluido Costa Rica<sup>2</sup>. Los objetivos de este tratado eran conservar la biodiversidad, utilizar sus componentes de manera sostenible y asegurar que los beneficios que surgieran del uso de los recursos fueran distribuidos equitativamente.

El CBD fue proseguido por otras conferencias y acuerdos sobre biodiversidad y temas relacionados. Algunos de éstos fueron el Protocolo de Kyoto (1997), dirigido a reducir las emisiones de los gases de efecto invernadero; el Protocolo de Cartagena sobre Bioseguridad (2000) –un suplemento del CBD, dirigido a proteger la biodiversidad biológica de los riesgos potenciales producidos por organismos genéticamente modificados; y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo (2002), en la que se reafirmó la importancia y preocupación por el tema ambiental.

A principios del nuevo milenio los expertos en biodiversidad habían identificado aproximadamente 1.75 millones de especies. Esta cifra representaba aproximadamente un 13% del total estimado de especies (13 millones, aunque los cálculos tenían un rango que iba desde los 3 hasta los 100 millones). También se estimaba que las especies estaban desapareciendo a una tasa 50-100 superior a la tasa natural. Con base en estas tendencias las proyecciones científicas de especies que se encontraban en peligro de extinción eran de 34,000 plantas y 5,200 animales<sup>3</sup>. Estos cálculos habían sido efectuados tomando en cuenta las tasas de fragmentación y degradación de los bosques, y la pérdida de selva, humedales, arrecifes de coral, y otros ecosistemas, ocurrida en las últimas décadas.

Sin embargo, la pérdida de biodiversidad no sólo afectaba a las distintas especies de animales y plantas, sino que constituía un riesgo para la humanidad. La reducción en la biodiversidad amenazaba el abastecimiento de alimentos, las oportunidades de recreación y turismo, y las fuentes de madera, medicinas, y energía. La pérdida de biodiversidad disminuía la productividad de los ecosistemas, reduciendo la canasta natural de bienes y servicios disponibles para las personas. Ésto a su vez debilitaba la habilidad de los ecosistemas para lidiar con desastres naturales como inundaciones, sequías, y huracanes, y con desequilibrios causados por el hombre como la contaminación y el cambio climático.

La importancia de la biodiversidad y las discusiones sobre este tema, estaban también vinculadas a su carácter de bien público. En economía, un bien público es un bien que tiene dos características particulares: Primero, el disfrute o uso de una persona no impide el disfrute o uso de este bien por alguien más. Y segundo, es impráctico excluir a otras personas del disfrute o uso del bien. Si un individuo disfruta de la diversidad de vida que existe en un bosque lluvioso, esta acción no reduce el disfrute que puede tener otro individuo de ese mismo bosque. Del mismo modo, resultaría impráctico que alguien intentara impedir o prohibir que otras personas disfruten de dicho bosque.

---

<sup>2</sup> En setiembre del 2003, el CDB era uno de los acuerdos ambientales multilaterales con mayor número de países participantes.

<sup>3</sup> Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), página de Internet <http://www.cbd.int/>, accesada el 23 de Noviembre de 2007.

No obstante, aunque los recursos biológicos usualmente habían sido considerados bienes públicos, muchas veces habían sido utilizados de modo ineficiente o de forma no equitativa. No necesariamente quienes poseían el conocimiento sobre estos recursos y los protegían, recibían los beneficios de su uso. ¿Qué políticas debían adoptarse para confrontar a los que utilizaban estos recursos con el costo social de su uso? ¿Cómo premiar a aquellos que invertían en conservación? Éstas eran algunas de las preguntas que se hacían líderes de diferentes sectores cuando hablaban de biodiversidad y de cómo generar los incentivos más apropiados para conservar los recursos biológicos.

## La biodiversidad en Costa Rica y la creación de INBIO

Costa Rica se ubica en un lugar geográficamente estratégico en cuanto a diversidad. En el momento de creación de INBio en 1989, Costa Rica ya era un líder en el intento por salvar, conocer y usar la biodiversidad de la región. Se estimaba que en el territorio de 52,000 km<sup>2</sup> de Costa Rica, se albergaba un cinco por ciento de las especies del mundo. A principios de 1990, sólo cerca del 17% de la biodiversidad de Costa Rica (estimada en 505,664 especies) había sido descrita científicamente. Con una rápida deforestación, el riesgo de perder biodiversidad era alarmante, y nadie conocía las consecuencias que esta pérdida tendría para el país, su población y el mundo entero. A través de un proceso que inició en la década de los setenta, el gobierno puso en protección cerca del 25% del territorio nacional, creando un sistema de áreas protegidas mayor al de cualquier otro país del mundo en términos porcentuales. Costa Rica contaba con un marco legal y político para la conservación de la biodiversidad e instituciones gubernamentales que apoyaban su desarrollo e implantación. Asimismo, este país centroamericano tenía una de las democracias más estables de América Latina, contaba con una tasa de alfabetización cercana al 95% y mostraba una serie de indicadores sociales y económicos favorables. Ver **Anexo 1**.

En 1989, el entonces Presidente de Costa Rica, Oscar Arias, nombró una comisión especial para que se encargase de diseñar una estrategia dirigida a apoyar la conservación del medio ambiente, mediante la generación de conocimiento y búsqueda de usos sostenibles de la biodiversidad del país. Esta comisión estuvo liderada por el científico Rodrigo Gámez. Una de las primeras acciones de esta comisión fue el establecimiento del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC)<sup>4</sup>. El próximo paso fue establecer la forma más eficiente para apoyar los esfuerzos de conservación mediante la identificación de la biodiversidad en estas áreas y su utilización responsable.

En este proceso, Gámez, tuvo la visión de crear una institución dedicada al estudio y protección de la biodiversidad del país. De esta forma, se creó oficialmente el 25 de octubre de 1989, el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio). INBio tenía como misión, crear una mayor conciencia sobre el valor de la biodiversidad, para lograr su conservación y mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Si no se demostraba a la sociedad el valor económico e intelectual de la biodiversidad, era poco probable que esta continuara asumiendo el alto costo

---

<sup>4</sup> El SINAC era un sistema de gestión institucional descentralizado y participativo que integraba las competencias en materia forestal, de vida silvestre y áreas protegidas, con el fin de planificar y ejecutar procesos dirigidos a lograr la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales del país. El SINAC estaba constituido por once áreas de conservación y una sede central. Administrativamente, el SINAC estaba bajo la dirección general del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

de mantenimiento y el resultado sería destrucción y uso insostenible de los recursos. La visión de INBio era ser una organización científica y tecnológica de reconocida excelencia y liderazgo que generara información y promoviera iniciativas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad incorporándola en el quehacer de la sociedad. El hecho que INBio se fundara mientras el CDB estaba siendo negociado, contribuyó para que el proyecto recibiera atención por parte de la prensa internacional y local.

Rodrigo Gámez, quien fungía como Director de la Oficina de Biodiversidad del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), asumió la dirección ejecutiva de INBio y la presidencia de su Junta Directiva.

Gámez era Doctor en Virología de la Universidad de Illinois y un científico de amplia credibilidad en el ámbito nacional e internacional. Como académico había sido profesor en la Universidad de Costa Rica (UCR), donde entre otras actividades, fundó y dirigió el Centro de Biología Celular y Molecular. Su rostro y sus palabras eran las que aparecían alrededor del mundo en conferencias y publicaciones, contando la historia de INBio.

Desde el inicio, Gámez había invitado a Alfio Piva para que lo acompañara en este proyecto. Piva era Médico Veterinario con amplia experiencia académica. Realizó sus estudios doctorales en Italia y a su regreso, empezó a dar clases en la Escuela de Agronomía de la Universidad de Costa Rica donde conoció a Gámez. Juntos impulsaron una reforma curricular importante para dividir la carrera de agronomía en tres programas académicos distintos.

La intención de Gámez era que Piva se encargara de “aterrizar” la idea de INBio, asumiendo la Dirección de Finanzas y la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento. Piva era una persona con una vitalidad muy fuerte, muy práctica, siempre con los pies en la tierra, y muy orientado a la ejecución, a como echar a andar los proyectos. Gámez y Piva formaban un equipo de trabajo que se complementaba bien. Mientras el primero era más orientado a lo macro, el segundo se centraba más en los detalles operativos necesarios para sacar adelante los proyectos. Al respecto el propio Piva comentó:

Gámez es un buen científico. Una persona muy inteligente para ‘pescar’ situaciones. Él da la visión y escribe las directrices generales de los proyectos, es una persona flexible que ha sabido adaptar la estrategia de la organización a los cambios del entorno. Sin embargo, yo soy quien se encarga de la implantación, calculando qué y cuánto se necesita para ejecutar los proyectos. Yo soy hijo de un maestro de obras, por lo que aprendí a calcular el precio de la casa, sumando los clavos.... yo llego a lo macro, sumando lo micro.

Randall García, director de conservación de INBio manifestó sobre ese mismo punto:

Rodrigo tiene una fuerte confianza en el apoyo que le da Alfio. Ellos se complementan bastante bien. Gámez es un líder muy carismático. Él es la cara de INBio en el extranjero; quien ha incrementando la red de contactos, y quien ha ayudado a fortalecer la imagen del instituto a lo largo de los años, tanto en círculos nacionales como internacionales. Gámez ha sido capaz de articular un equipo de asesores y capitalizar su red de contactos invitando a representantes de diferentes sectores de la sociedad (público, privado, académico y sociedad civil) a participar en el desarrollo de la institución. Ésto le ha permitido desarrollar alianzas estratégicas con otros actores de la sociedad, obteniendo beneficios, ya fueran económicos o “en especie” (tecnología, capacitación, acceso a zonas protegidas, etc.).

Desde su fundación, INBio había recibido apoyo político pero no financiero por parte del Gobierno. Aunque el instituto tenía relación con el Gobierno y con las organizaciones académicas que participaron en su creación, era una institución independiente, pues no tenía obligación legal con estas organizaciones. La relación con el Gobierno estaba delineada en acuerdos formales con varios ministerios, como el de Agricultura, Educación, y el de Ciencia y Tecnología. El mayor vínculo era con el MINAE, con el cual había firmado varios acuerdos de cooperación, que entre otras cosas, autorizaban a INBio a desarrollar investigación en las áreas silvestres protegidas administradas por el SINAC. En el proceso de gestación de INBio, así como en el establecimiento de acuerdos de cooperación con el MINAE y otras organizaciones el liderazgo y relaciones de Gámez habían jugado un papel clave.

En el 2003, dando un vistazo hacia atrás, Rodrigo Gámez recordó:

El 26 de octubre de 1989, un grupo de costarricenses dimos inicio a lo que, en ese momento, algunos calificaron como una idea descabellada: crear una organización no gubernamental cuyo fin último sería conocer y valorar la riqueza biológica del país. Empezamos en una bodega de maquinaria agrícola, en Santo Domingo de Heredia, con pocos recursos, pero con muchos deseos de trabajar y de hacer las cosas bien.

## Programas de INBio

INBio había incrementado sus áreas de acción progresivamente desde su creación. En el año 2002, INBio contaba con más de 200 empleados remunerados y un grupo de voluntarios que utilizaba en algunos de sus programas. El instituto en ese momento, tenía organizadas sus operaciones en cinco áreas:

### *Inventario Nacional de la Biodiversidad*

El inventario que realizaba INBio pretendía desarrollar una colección de referencia representativa de la diversidad biológica del país, integrar a un grupo de científicos nacionales e internacionales en el proceso de documentación, desarrollar un recurso humano nacional capaz de realizar el inventario e involucrar a las comunidades que habitaban en los alrededores de las áreas protegidas en el estudio y manejo sostenible de la biodiversidad. La generación de información era realizada por parataxónomos, hombres y mujeres que vivían cerca de los parques nacionales que habían sido capacitados por INBio en los fundamentos de biología, ecología, taxonomía, recolección y técnicas de preservación. Muchas de las personas capacitadas para desempeñarse como parataxónomos no tenían educación formal ni experiencia laboral previa en áreas científicas. Para finales del 2003, INBio empleaba cerca de 15 parataxónomos, pero a lo largo de los años había formado alrededor de 100 de ellos.

Hacia finales del 2003, INBio había descrito cerca de 21,300 especies —de las cuales 1,800 habían sido nuevas para la ciencia— y generado información sobre su distribución y conservación. Dado que en Costa Rica se estimaba que existía un aproximado de 500,000 especies, este trabajo representaba tan sólo un cuatro por ciento del total. La institución había desarrollado nuevas formas de inventariado y utilizaba equipo de cómputo moderno para capturar, manejar y generar información. Además, INBio había iniciado un proceso para inventariar los ecosistemas del país, llamado Ecomapas.

### *Prospección de la biodiversidad*

Una posibilidad para promover el uso sostenible de la biodiversidad era a través de la bioprospección. Esta consistía en una búsqueda sistemática de genes, compuestos, diseños y organismos con potencial para ser utilizados económicamente y que pudieran servir en el desarrollo de productos comerciales. Con el fin de demostrar que los recursos naturales podían generar beneficios para el país y ayudar a promover la voluntad política por parte del gobierno para su conservación, INBio empezó a desarrollar acuerdos de colaboración con instituciones del sector público y privado.

Entre las alianzas desarrolladas por INBio estaban aquellas realizadas con empresas farmacéuticas interesadas en recolectar y analizar muestras de la biodiversidad costarricense y que tuvieran potencial de ser utilizadas para fines comerciales. El primer acuerdo de este tipo fue en 1991 con la empresa Merck, iniciativa que fue considerada por muchos como pionera en el mundo. A finales del 2003, INBio había firmado 20 acuerdos de cooperación de este tipo. El personal de la institución consideraba que esto había permitido a INBio desarrollar una amplia y compleja experiencia en el acceso, legislación y usos de recursos genéticos que había resultado en la oferta de productos y servicios innovadores con un valor agregado significativo. En 1998, el gobierno costarricense creó la Ley Nacional de Biodiversidad con el fin de regular el acceso de los recursos genéticos para asegurar una distribución de beneficios entre los proveedores del recurso, incluyendo las comunidades locales.

### *Programa de gestión social*

En 1993, se creó el programa de gestión social con el propósito de diseminar información sobre la biodiversidad de Costa Rica y sobre las actividades que desarrollaba INBio para su conservación. La casa editorial de INBio, Editorial INBio, fue creada como parte de este programa en 1999. A finales del 2003, 27 libros estaban disponibles para la venta en su página de Internet, abarcando desde material sobre avispas, abejas, entre otras especies, hasta libros sobre ecología social. En el año 2000, se inauguró INBioparque, un complejo de instalaciones turísticas y de aprendizaje ubicado cerca de las oficinas centrales de INBio. En INBioparque se exhibían representaciones de varios hábitats y especies de Costa Rica. INBioparque recibía aproximadamente 70,000 visitantes por año, en su mayoría profesores, estudiantes de escuelas y familias costarricenses. En sus instalaciones se habían impartido talleres y capacitaciones no sólo para profesores y estudiantes, sino también para oficiales de gobierno del país, y de la región.

### *Conservación para el desarrollo*

El programa de conservación para el desarrollo fue establecido en 1998 con el propósito de coordinar proyectos institucionales que generasen información para apoyar la administración de zonas protegidas y para promover el uso sostenible de la biodiversidad. El programa aseguraba la representación de INBio en foros nacionales e internacionales donde se discutiesen aspectos relacionados con conservación. El objetivo de esta participación era que la información generada por INBio contribuyera a los procesos de toma de decisión y que se mantuviera el vínculo institucional con el SINAC. Además, esta iniciativa llevaba a cabo usualmente en conjunto con el SINAC, proyectos concretos de generación de información para apoyar el manejo de la biodiversidad dentro y fuera de las áreas silvestres protegidas.

### *Manejo de información o bioinformática*

El propósito del programa de manejo de información de INBio era crear, aplicar y disseminar tecnologías de información para facilitar la ejecución eficiente de todos los procesos institucionales. INBio tenía un equipo profesional de científicos en computación responsables por la base de datos Atta, donde se guardaba la información sobre el inventario nacional, el proyecto de Ecomapas, los recursos de Internet y multimedia, y el apoyo técnico-administrativo. En el 2001, INBio habilitó su página de Internet, para proveer al público en general, libre acceso al sistema de información Atta, el cual en el 2003 contaba con información de 2.7 millones de especímenes y más de 20,000 especies.

### **Estrategia y operación de la organización**

En sus inicios INBio se concentró en inventariar, educar y promover el uso sostenible de los recursos naturales. Sin embargo, con el correr de los años y bajo la dirección de Gámez y Piva, las actividades de INBio se expandieron, debido a factores del entorno y principalmente a la búsqueda de autosostenibilidad financiera. Durante sus dos primeros años de operación (1989 - 1990), la organización se enfocó en el inventario de la biodiversidad. Durante los siguientes años y con la participación de empresas e instituciones académicas internacionales, se firmaron los primeros contratos de bioprospección. Para entonces, la organización invertía más del 60% de sus esfuerzos en el inventario y cerca del 40% en bioprospección. En 1995, INBio recibió recursos para apoyar el trabajo en gestión social. Durante los años 1996 y 1997 el instituto orientó parte de sus esfuerzos a concretar convenios y fortalecer la colaboración con el MINAE y el SINAC. INBio estaba interesado en conocer y utilizar los recursos de las zonas protegidas del país, pero si estos territorios no estaban debidamente conservados –responsabilidad que institucionalmente recaía sobre el SINAC y el MINAE– se ponía en riesgo el inventariado y la bioprospección. A raíz de esto, INBio redefinió su misión y creó una área dentro de la organización que se dedicaría exclusivamente a esfuerzos de conservación para poder así trabajar en colaboración con las instituciones públicas. A partir de esta ampliación de sus objetivos y trabajo conjunto con otras organizaciones, INBio logró que agencias de cooperación e instituciones como el Banco Mundial, aprobaran propuestas de hasta US\$8 millones para financiar proyectos relacionados.

En 1998, INBio inició un proceso de planeamiento estratégico con el apoyo financiero del gobierno de Noruega, que culminó en el documento titulado *Una Estrategia Hacia la Sostenibilidad Institucional*, publicado en el 2000. Este proceso incluyó una serie de foros y talleres de consulta con grupos de dentro y de fuera de la organización. Como resultado de este planeamiento estratégico, INBio definió los siguientes aspectos como pilares necesarios para alcanzar su sostenibilidad institucional: 1) Mejorar la capacidad de administración de la biodiversidad y de liderazgo e innovación, 2) Fortalecer la base financiera, y 3) Desarrollar el recurso humano. INBio definió objetivos concretos en estas tres áreas y planteó el desarrollo de INBioparque y la casa editorial, Editorial INBio, como parte de las medidas para alcanzar la sostenibilidad financiera. Al cerrar la década de los noventa, el foco principal continuó siendo el inventario, pero el resto del trabajo de INBio se dividió en partes iguales entre bioprospección y el programa de gestión social.

En el 2001, con el objeto de mejorar la visión estratégica de la institución, los líderes de INBio junto con consultores externos desarrollaron nuevos esfuerzos de planeamiento estratégico, entre éstos, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

(FODA). Además, se reflexionó sobre el futuro de INBio en las áreas de bio-alfabetismo, bio-informática, bioprospección, conservación, ecoturismo, generación y procesamiento de información en biodiversidad y venta del conocimiento. Este análisis se realizó con un horizonte de cinco años. A finales del año 2003, Gámez y Piva estimaban que los esfuerzos de la organización estaban divididos en partes iguales entre las cinco áreas de acción descritas anteriormente: Inventario de la biodiversidad, bioprospección, gestión social, conservación para el desarrollo, y bioinformática. Gámez y Piva comparaban a la institución con una ameba que había crecido en diferentes direcciones durante los últimos años, aunque siempre en aspectos relacionados con la biodiversidad.

El relativamente rápido crecimiento de la organización motivó algunas crisis internas y generó también algo de controversia entre sus directivos y grupos de interés en relación a la orientación estratégica que debía tomar el instituto. Aproximadamente luego de sus tres primeros años de operación, INBio enfrentó una crisis de administración. Para sobrepasarla fue necesario modernizar los sistemas contables y fortalecer el área financiera con el fin de llevar un mejor control sobre el manejo de los recursos económicos. Esto condujo a una mejora en la capacidad administrativa de la institución, no obstante más adelante se hizo evidente también la necesidad de implementar nuevas mejoras en la gestión. Según un estudio realizado en el 2003 los mecanismos para desarrollar el liderazgo y la excelencia en el personal de INBio eran limitados. En ese momento la organización no contaba con sistemas de evaluación de desempeño, incentivos y políticas de ascensos o retención del personal. Desde la perspectiva contable también existían algunas deficiencias, lo que motivó que la organización adquiriera en el 2003 un software dirigido a mejorar la comprensión de los costos y beneficios reales de varios de sus proyectos. Por ejemplo, algunos rubros como el trabajo voluntario que había recibido INBio durante su existencia hasta ese momento no se había contabilizado en los estados financieros de la institución, no obstante se valoraba en aproximadamente US\$4 millones.

Otro punto que empezó a cobrar relevancia conforme INBio empezó a expandir sus actividades, fue el referido a cuál debía ser el límite de la diversificación de sus actividades. Había quienes consideraban que el instituto en su afán de lograr su sostenibilidad financiera mediante la ampliación de sus frentes de acción, podía desviarse de su misión original. Sin embargo, había también quienes consideraban que la expansión de las actividades de la organización, de alguna forma relacionadas a su misión original, eran un elemento necesario para ampliar sus opciones de fondeo, y por tanto contribuir a la sostenibilidad del instituto.

Gámez consideraba que la flexibilidad mostrada por la institución para adaptarse a los cambios del entorno, había sido uno de los factores principales que habían hecho posible la continuidad y crecimiento de la organización. No obstante, esto conllevaba el riesgo de que la organización se apartara de su misión. INBio había sufrido esta crítica al disminuir los esfuerzos dedicados al inventario y expandirlos en otras actividades. En la opinión de muchos esas preocupaciones podían ser legítimas, pues el propio personal de INBio admitía haber incursionado en algunos proyectos nuevos principalmente por el flujo de ingresos que éstos representaban para el instituto.

El estar sujetos al vaivén de los donantes incrementaba el riesgo de perder el foco. Sin embargo, Gámez también consideraba que la falta de seguridad y recursos fijos por parte del gobierno habían desarrollado la creatividad y la motivación en el personal. Él comentaba que uno de los esfuerzos más complejos y enérgicos en el desarrollo de INBio había sido la

creación de un proceso de desarrollo institucional continuo en medio de un flujo discontinuo de recursos financieros.

## **“Hacia un INBio Sostenible”**

Con base en el planeamiento estratégico iniciado en 1998 y el FODA realizado en el 2001, INBio preparó y presentó el documento *Perspectivas y requerimientos de fondos para el período 2002-2004* al Gobierno de Holanda, con el fin de ser considerado para una nueva fase de cooperación. Se obtuvo el apoyo financiero del país europeo y en el 2002, se diseñó y empezó a implementar el plan estratégico “Hacia un INBio Sostenible”, el cual tenía un horizonte de cuatro años (hasta el 2006).

El liderazgo de Gámez y Piva jugaron un rol importante en la gestación de este plan, así como en los esfuerzos de planeación estratégica registrados en años anteriores. Asimismo, el diseño de este plan contó con el apoyo técnico del gobierno de Holanda. En el plan se establecieron cuatro áreas clave para lograr la sostenibilidad de INBio: 1) La excelencia y eficiencia en todas las actividades propias de la organización. 2) El logro de fuentes estables de ingresos. 3) La flexibilidad de la institución. 4) La participación de INBio en redes nacionales, regionales e internacionales.

El plan “Hacia un INBio Sostenible” proponía acciones para mejorar la situación del instituto en ese momento, incluyendo iniciativas relacionadas con la salud y seguridad ocupacional, institucionalización de objetivos, definición clara de responsabilidades y funciones, sucesión de liderazgo, lineamientos claros sobre evaluaciones de desempeño, planes para el desarrollo de habilidades, capacitación en resolución de conflictos, y un programa de manejo sostenible de recursos. Además se incorporó la política de subcontratar y licitar aquellas tareas que no constituían su competencia central.

Además el plan proponía el empoderamiento del personal, adoptando un sistema de administración más directo y participativo. El término empoderamiento debía ser entendido como “la concesión de mayor autoridad y autonomía a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas, de tal modo que puedan atender y resolver las situaciones que se planteen a su nivel jerárquico dentro de la organización”.

En el plan se le daba especial importancia al desarrollo de fuentes estables de ingresos a fin de asegurar la sostenibilidad financiera. Se pretendía aumentar los recursos financieros provenientes de las fuentes más estables como eran el Fondo Patrimonial y los ingresos por los productos y servicios vendidos, y reducir la dependencia de las fuentes más variables como eran las donaciones. Además, se promovería activamente la diversificación de sus fuentes de ingresos.

Los fondos de Cooperación Externa se redujeron progresivamente debido al grado de desarrollo alcanzado por el país y al cambio de enfoque de algunos de los donantes, lo cual hizo que el Instituto ya no calificara para varias donaciones. Debido a esta realidad, INBio articuló su concepto de sostenibilidad financiera estableciendo que el 33% de sus recursos proviniera de donaciones o “dinero blando”, mientras que el 67% restante proviniera de la venta de productos y servicios propios y del Fondo Patrimonial. Este fondo generaba intereses y era administrado por un banco. Para aumentar los ingresos, promoverían un espíritu más

emprendedor entre sus profesionales. En el año 2003, los ingresos de INBio alcanzaron un total de US\$6.1 millones. De esta cifra, el 46% correspondía a fondos propios, generados a través de de INBioparque, la Editorial INBio, acuerdos de investigación (Bioprospección), y venta de servicios a organizaciones internacionales. Ver **Anexo 2**.

La organización había mostrado ser flexible en sus líneas de acción. Esta capacidad del instituto para adaptarse a los cambios del entorno se evidenciaba, por ejemplo, en la reacción de la organización frente a cambios en la demanda del sector privado por conocimientos sobre la biodiversidad. De acuerdo a Ana Lorena Guevara, administradora del programa de bioprospección de INBio, la unidad que ella dirigía analizaba frecuentemente las tendencias del negocio y de la industria farmacéutica y de biotecnología para ajustar su estrategia.

A finales del 2003, INBio había comprendido que era necesario agregar más valor a sus recursos y productos y había decidido enfocar, al menos parte de su trabajo de bioprospección a la investigación sobre curas para enfermedades tropicales. Asimismo, estaban involucrándose en “productos secundarios” como plantas ornamentales y una planta de vainilla ecológicamente más sostenible. Estas medidas se tomaron en respuesta a una reducción de contratos con compañías farmacéuticas internacionales y al interés del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en apoyar compañías locales, con quienes INBio estaba trabajando en estos nuevos mercados.

La participación en redes nacionales e internacionales apuntaba a lograr una mayor visibilidad del instituto, establecer nuevos contactos, y compartir información con organizaciones que desempeñaban actividades similares o relacionadas a las actividades de INBio.

Con la finalidad de asegurar la sostenibilidad y flexibilidad de la institución, el plan “Hacia un INBio Sostenible” proponía también ajustes a la estructura organizacional.

## **Cambios en la estructura organizacional**

Producto del plan “Hacia un INBio Sostenible”, la estructura organizacional de INBio experimentó un cambio importante en relación a la estructura que mantenía en el 2002.

En el 2002, la estructura de gobierno de INBio consistía de una Asamblea General y una Junta Directiva. La primera era la instancia de mayor rango del instituto. En sus orígenes, la asamblea estuvo conformada por 15 miembros y con el pasar de los años este número pasó a más de 35 personas, entre ellos científicos, políticos, economistas, biólogos, y profesionales que representaban otras disciplinas relacionadas con la conservación de la biodiversidad y con el mundo empresarial. La asamblea debía reunirse dos veces al año para discutir sobre el trabajo de la organización, proveer directrices generales, elegir los miembros de la Junta Directiva y de manera general, ayudar para que INBio alcanzara su misión. La Junta Directiva de INBio estaba conformada por ocho miembros que servían por períodos de dos años y podían ser reelectos indefinidamente. Ésta instancia debía reunirse una vez al mes y tenía una serie de responsabilidades, incluyendo presentar a la Asamblea General el trabajo que INBio había realizado durante el año, crear comités cuando fuera necesario, supervisar la planificación financiera del instituto y aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual. Gámez, había sido el Presidente de la Junta Directiva desde la creación de INBio.

Otra figura menos formal de gobierno corporativo era la Junta Asesora Internacional (JAI). Todos los miembros que constituían la JAI eran reconocidos científicos o importantes personalidades del mundo académico o de la sociedad civil, incluyendo personalidades como Peter Raven, director del Jardín Botánico de Missouri, el Dr. Thomas Lovejoy, presidente del Centro Heinz y la Dra. Yolanda Kakabadse de la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN). La JAI se reunía una vez cada tres años, pero algunas personas del instituto tenían un contacto más frecuente de forma individual con miembros de la Junta. Silvia Charpentier, Directora Financiera de la oficina de Nature Conservancy para Centroamérica, destacó la labor de Gámez referida al reclutamiento de expertos y reconocidas personalidades a escala internacional para servir en la JAI.

Debajo de la Junta Directiva estaba la Dirección General. Esta instancia era responsable por la administración, el control y la ejecución de la operación de INBio. Estaba conformada por Gámez como Director General –posición que ocupaba desde que se fundó el instituto– y Piva como Director General Adjunto. La Dirección General, junto con los gerentes de área de bioprospección, gestión social, manejo de información, inventario de biodiversidad y conservación para el desarrollo, tenía a su cargo los distintos programas de la institución. El departamento de Finanzas, Administración y Personal era responsable de ejecutar el presupuesto y asegurar que las políticas y procedimientos de recursos humanos, contables y financieras se cumplieran debidamente. Ver **Anexo 3** con la estructura organizacional de INBio en el 2002.

La extensión de las actividades de INBio, generó un aumento considerable en el tamaño de la organización que requería cambios importantes en la estructura organizativa, y en los sistemas de manejo de información financiera y administrativa. Los representantes del Gobierno de Holanda, quienes estaban apoyando el plan “Hacia un INBio Sostenible”, identificaron que uno de los problemas más importantes que enfrentaba la institución era la falta de tiempo de sus líderes para tomar decisiones estratégicas. Las operaciones del día a día consumían la mayoría de su tiempo. En vista de esto recomendaron tener un grupo de directivos que se dedicara a pensar, responsables de tomar las decisiones estratégicas y de planificar el futuro de INBio, y otro grupo que se encargase de la administración y operación diaria de la institución.

La ampliación de las actividades de INBio y las recomendaciones recibidas de los representantes del gobierno de Holanda, motivaron en el 2003 varios cambios en la estructura organizacional. Uno de estos cambios fue el nombramiento de Directores Temáticos quienes se encargarían de temas estratégicos relacionados con sus áreas de especialidad: conservación, planificación institucional, inventario y bio-informática. Estos directores jerárquicamente reportaban a la Dirección General. La Dirección General tenía la responsabilidad de la conducción estratégica de la institución de acuerdo con los lineamientos de la Junta Directiva. Además de efectuar el planeamiento estratégico, la Dirección General era la responsable de la orientación técnica, control de la excelencia, presupuestación, y de la supervisión y coordinación de los Directores temáticos. Ver **Anexo 4** con la nueva estructura organizativa.

La nueva estructura pretendía ser más descentralizada y horizontal para dar lugar a más libertad de acción y responsabilidad para los individuos dentro de la organización. Para manejar la parte operativa se crearon las unidades estratégicas de acción (UEAs), y la Gerencia de Operaciones. Las UEAs eran las encargadas de ejecutar los procesos técnicos de la institución. Todas las UEAs tenían como parte de sus metas promover actividades (productos y servicios) generadoras de recursos, pero buscando siempre estar alineadas con la misión

institucional. La Dirección General era la que nombraba los líderes responsables de cada UEA. Las UEAs aunque le remitían información y reportes periódicamente al Gerente de Operaciones, eran autónomas en su accionar. Por su dinámica, las UEAs mantenían relaciones con las diferentes instancias de la estructura organizativa y entre ellas mismas. El líder de cada UEA era responsable de constituir su equipo de trabajo y realizar el planeamiento estratégico para su área.

El Gerente de Operaciones funcionaba como enlace entre las UEAs y la Dirección General y se encargaba de promover el aprovechamiento de sinergias y complementariedades entre éstas unidades. Este Gerente era el encargado de impulsar la estrategia de sostenibilidad, además de orientar a cada unidad para que tuviera clara su contribución y los criterios de productividad y eficiencia. Esta posición se creó además con el objetivo de potenciar proyectos nuevos que apoyaran la misión y objetivos de la institución. El Gerente de Operaciones desempeñaba un rol clave ya que debía servir de enlace y comunicación entre las UEAs, la Dirección General y la Plataforma de Servicios.

La Plataforma de Servicios se estableció como un órgano de soporte dirigido a mejorar el servicio a los clientes internos (colaboradores) y también a los externos. Esta instancia operaba a través de toda la estructura proveyendo los recursos necesarios (financieros y no financieros) para la realización de las actividades de cada una de las UEAs, y de las instancias de gobierno arriba de éstas. La Plataforma de Servicios reportaba a la Dirección General. De esta forma se pretendía mejorar los servicios ofrecidos por el instituto a nivel interno y externo. Se esperaba que esta instancia al reportar de modo directo a la Dirección General, y al estar en contacto también con el Gerente de Operaciones, generara una adopción más ágil de medidas dirigidas a mejorar la atención y el servicio a clientes, colaboradores y otros grupos de interés como donantes y ministerios.

Por último, estaban las instancias asesoras. Éstas eran establecidas por la Junta Directiva, para apoyar la toma de decisiones en áreas estratégicas que requirieran información externa especializada. La Junta Asesora Internacional (JAI), el Comité Empresarial y Comité Financiero eran algunos ejemplos de estas instancias. También se estaba pensando en crear una gerencia de capital humano para que bajo la supervisión de la Dirección General, se encargara del desarrollo de capacidades del personal.

## **Proceso de sucesión planificada**

El apoyo financiero que durante años habían dado los holandeses a la institución terminaría una vez que se implementara el plan “Hacia un INBio Sostenible”. Los representantes del país europeo estaban preocupados porque los líderes de la institución – Gámez y Piva – estaban acercándose a la edad de retiro y no existía un plan de contingencia para enfrentar su partida, sin poner en riesgo la continuidad de la operación. Por lo tanto, Anton Schutte, representante del gobierno holandés recomendó a un experto internacional, para que acompañara a INBio en el desarrollo de un proceso de sucesión planificada. Por su parte, INBio contrató a una contraparte costarricense para este proceso, el consultor Alvaro Cedeño. Este proceso de sucesión planificada formaba parte del plan “Hacia un INBio Sostenible”.

En las primeras reuniones entre Gámez, Piva, Cedeño y Schutte, donde participaron también los jefes de los programas de INBio, se determinó la necesidad de potenciar las

capacidades del personal de forma sistematizada. La vocación académica de Gámez y Piva se había manifestado a lo largo de los años, desarrollando capacidades de su personal, pero no siempre lo habían hecho de forma sistematizada<sup>5</sup>. Por lo tanto, para contribuir en el proceso de sucesión se descentralizarían tareas, enfatizaría la responsabilidad personal, atendería permanentemente el desarrollo de los recursos humanos y se enfocarían esfuerzos a la motivación y el desempeño. El plan también planteaba la importancia en la continuidad del liderazgo de los altos rangos, para garantizar consistencia en la forma en que la institución sacara provecho de las oportunidades que se presentaran.

Como parte del proceso de sucesión planificada, INBio identificó a los líderes de cada área y les ofreció capacitación. La capacitación tuvo un componente formal de cursos sobre negociación y aspectos administrativos, alternando con sesiones donde Gámez y Piva compartían con ellos sus vivencias empresariales a lo largo de la historia de INBio, con el fin de traspasar sus conocimientos sobre hechos importantes en la historia del instituto. Por ejemplo, se analizó el convenio INBio-Merck, cómo se hizo, qué salió bien, qué salió mal, y cuales fueron las lecciones aprendidas. Sobre esta alternativa de sucesión, Piva comentó:

‘Hacia un INBio Sostenible’ era un proyecto con un horizonte de cuatro años. La idea era empoderar por dos años a un equipo de personas conformado principalmente por los gerentes de las distintas áreas –grupo A– para que pudieran asumir la dirección de la organización. Además, por dos años, también se pretendía ofrecer capacitación a un grupo de nivel medio de la organización –grupo B– con el fin de que en un futuro asumieran mayores responsabilidades. Preparar a este personal para asumir el liderazgo de la organización implicaba una transición. No se podía hacer de la noche a la mañana.

Con respecto a la transición, Piva agregó:

Se hizo una transición sin saber exactamente donde podíamos llegar. A la gente le es difícil entender que una transición es diferente a un cambio. La primera implica que hay que caminar por un período más o menos largo, que no hay definición, hay incertidumbre y todo el mundo tiene que lidiar con esta incertidumbre. Un cambio es de hoy para mañana. Por ejemplo, en una decisión de Junta Directiva se establece que en vez de cinco gerencias queremos tres... eso es un cambio. Lo que nosotros hicimos fue una transición. Los líderes de la vieja guardia de INBio ya no somos jóvenes y tenemos que preparar un grupo de personas porque la experiencia que nosotros tenemos es muy importante, pero no se va a repetir.

La organización había optado por no realizar cambios bruscos, sino más bien por un proceso de transición, relativamente lento.

En medio del proceso de sucesión planificada, INBio analizaba también las opciones para sustituir el liderazgo ejercido por Gámez, quien hasta el 2003 había acumulado 14 años al frente de INBio. Una de las opciones para sustituir a Gámez era contratar a alguien externo a la

---

<sup>5</sup> Como parte de la filosofía administrativa de Gámez, en INBio se utilizaba un marco de referencia desarrollado por el Global Environmental Facility del United Nations Environmental Program, GEF-UNEP, que definía el desarrollo de capacidades como la habilidad de un individuo, institución y sociedad para identificar y solucionar problemas. Las oportunidades de entrenamiento formal habían sido limitadas en la institución, pero Gámez consideraba que el éxito de la organización se atribuía en parte al alto compromiso de un pequeño grupo de personas que se habían capacitado a través de procesos no formales y autodidactas.

organización, para que ocupara la posición de director ejecutivo. Se encontró un candidato que cumplía con las expectativas, tanto de la dirección general como de los consultores externos. Era un costarricense con poco menos de 40 años, con un doctorado en medicina y una maestría en administración de negocios. Ambos grados académicos habían sido obtenidos en prestigiosas universidades de Estados Unidos. Además era miembro de una familia de intelectuales, muy reconocida y respetada en el país. Era extrovertido y accesible, y a través de su experiencia profesional se podía observar su capacidad para asumir responsabilidades y sacar adelante proyectos. Sin embargo, sus aspiraciones salariales eran relativamente altas (aproximadamente US\$72,000 al año) para los niveles que podía pagar INBio. Esto motivó que el instituto en ese momento no le hiciera una oferta salarial competitiva. Aunque excesivamente alto para el sector público y académico de Costa Rica, esta cifra no estaba fuera de lugar de acuerdo con lo que un profesional con su preparación podía ganar si trabajaba en las organizaciones más dinámicas del sector privado.

Otra opción para sustituir a Gámez era desarrollar las capacidades de liderazgo del personal de la organización y crear un equipo y una estructura que asumiera la dirección. Concretamente, se analizaba la posibilidad de que los directores temáticos asumieran un rol más importante dentro de la dirección de INBio. La idea era crear una instancia de gobierno conformada por los directores temáticos, que fuera responsable de la dirección de INBio. Para tal propósito era necesario también elegir a uno de los directores temáticos como el líder y coordinador de esta instancia de gobierno. (Ver **Anexo 5** con la información de los directores temáticos de INBio en el 2003). La opción de un proceso de transición que aprovechara el recurso humano interno era una alternativa quizá menos costosa. El empoderamiento de los directores temáticos podía generar beneficios independientemente si al final se le otorgaba a este grupo el liderazgo de la institución o si se convertía en un grupo de apoyo para el nuevo director ejecutivo. Ambas opciones tenían sus pros y sus contras para efectos de eficiencia, costos y alineación con las necesidades que presentaba la institución en ese momento.

## Momento de decidir

En agosto del 2003 Gámez sufrió un ataque al corazón. Piva y los directores temáticos asumieron interinamente el mando de la institución. En ese momento, a pesar de que se había venido trabajando en el proceso de sucesión planificada, no se había tomado aún la decisión de cómo se sustituiría el liderazgo de Gámez. El incidente de salud del entonces Director General y Presidente de la Junta Directiva de INBio no hacía más que acelerar esta decisión. La decisión sobre quién reemplazaría a Gámez también estaba siendo esperada por los donantes, y era necesaria para que INBio recibiera el siguiente desembolso de recursos.

A Piva se le había encargado analizar y presentar ante la Junta Directiva los pros y contras de las opciones que se tenía para sustituir a Gámez. Estas opciones eran: a) Contratar al candidato externo que ya se había entrevistado y el cual cumplía con las expectativas, tanto de la dirección general como de los consultores externos (con el salario de US\$ 72 mil al año) o, b) Que los directores temáticos asumieran la dirección bajo una estructura plana y participativa, pero bajo la coordinación y liderazgo de uno de ellos. Esta opción exigía evaluar a los directores temáticos y elegir a uno para que asumiera la coordinación de la nueva instancia de gobierno de INBio. La presentación del análisis de ambas opciones a cargo de Piva –teniendo en cuenta el contexto en el que se desempeñaba INBio en ese momento–, sería la base para que la Junta Directiva tomara una decisión respecto a contratar al candidato externo, delegar la dirección de INBio en los directores temáticos, o tal vez decidirse por otra opción que fuese

propuesta y argumentada por alguno de los miembros de la Junta Directiva. Los donantes también escucharían los argumentos (positivos o negativos) pero no participarían directamente en la decisión.

**Anexo 1:** Información estadística de Costa Rica

	2000	2001	2002	2003
PIB (US\$ billones)	16.0	16.4	16.8	17.4
Crecimiento del PIB real (%)	1.8	1.1	3.0	5.0
PIB per capita (US\$)	4,193.2	4,197.4	4,202.9	4,270.7
Inversión social del gobierno (% del gasto total)	40.8	40.2	37.8	37.7
Educación	11.1	11.1	11.3	11.2
Salud	11.8	11.6	11.3	11.5
Asistencia social	14.1	13.5	11.7	11.2
Población (millones) <sup>a</sup>	3.8	3.9	4.0	4.2
Desempleo abierto (%)	5.2	6.1	6.4	6.7
Población pobre (%)	23.1	22.9	23.5	21.5
Deserción escolar (%) <sup>b</sup>	6.2	6.9	6.6	n.d.

Fuente: Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Planificación y Ministerio de Comercio Exterior.

<sup>a</sup> De acuerdo a los datos del último censo nacional realizado en el año 2000, el 42% de la población era menor a 20 años y el 43% estaba entre los 20 y 50 años.

<sup>b</sup> Porcentaje respecto al número de matrículas.

**Anexo 2:** Resumen de ingresos de INBio, período 2000 al 2003 (En US\$).

	2000		2001		2002		2003	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
<b>Cooperación Externa</b>	<b>5,194,822</b>	<b>66%</b>	<b>3,398,730</b>	<b>55%</b>	<b>2,792,251</b>	<b>49%</b>	<b>2,977,668</b>	<b>48%</b>
<b>Fondos Propios:</b>								
INBioparque	323,203		551,678		469,573		566,404	
Editorial	167,701		134,397		281,829		229,074	
Bioprospección	865,514		423,648		451,632		359,070	
Venta de servicios internos	623,509		1,097,377		750,872		410,914	
Venta de servicios externos	-		-		307,019		826,273	
Intereses y diferencial	257,737		167,633		171,249		437,180	
Otros convenios	52,077		-		7,959		-	
<b>Total fondos propios</b>	<b>2,289,740</b>	<b>29%</b>	<b>2,374,732</b>	<b>38%</b>	<b>2,440,132</b>	<b>43%</b>	<b>2,828,915</b>	<b>46%</b>
<b>Proyectos Especiales</b>	<b>349,832</b>	<b>4%</b>	<b>452,894</b>	<b>7%</b>	<b>415,112</b>	<b>7%</b>	<b>355,202</b>	<b>6%</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>7,834,394</b>	<b>100%</b>	<b>6,226,356</b>	<b>100%</b>	<b>5,647,495</b>	<b>100%</b>	<b>6,161,785</b>	<b>100%</b>

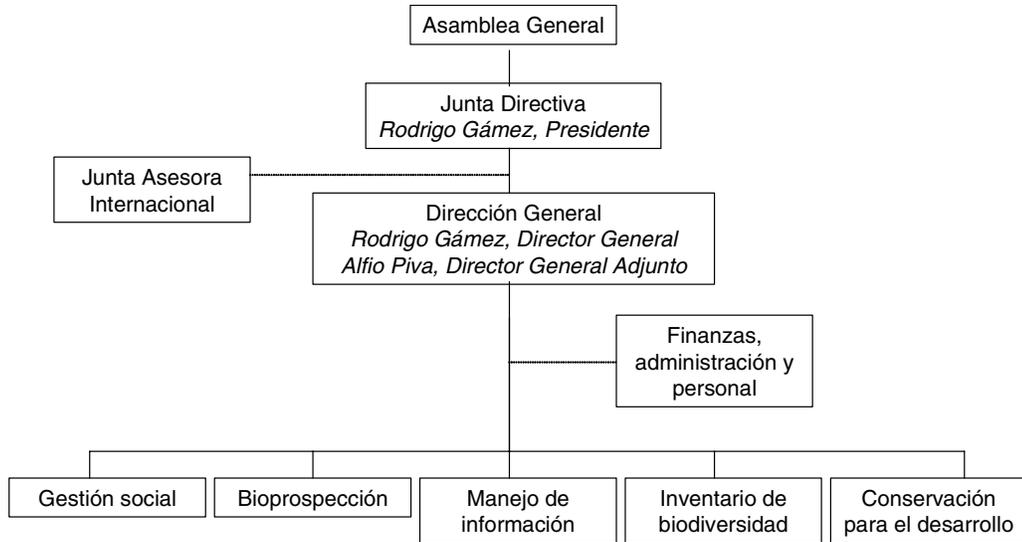
Fuente: INBio.

Nota: Las cifras financieras no reflejan el trabajo voluntario que recibe INBio por parte de estudiantes o pasantes.

<sup>a</sup> Los gastos de administración para el 2003 incluyen la plataforma de servicios y la Dirección General Ampliada.

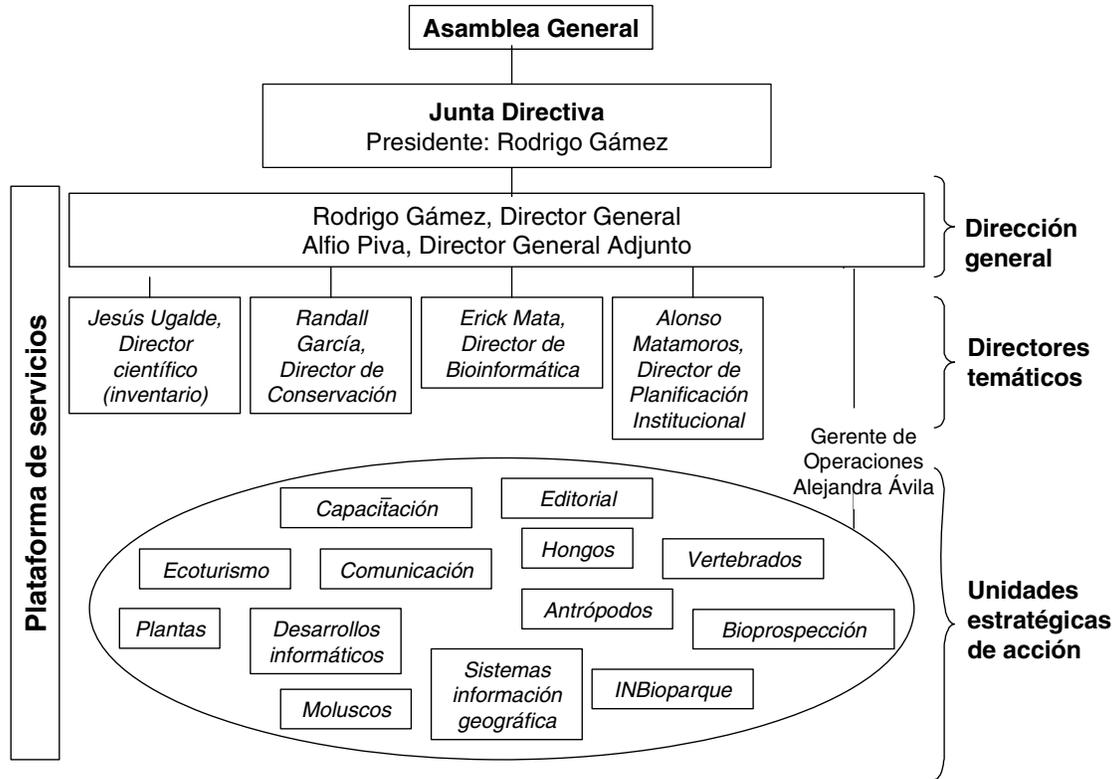
<sup>b</sup> Los datos del 2000 incluyen las cifras de construcción del INBioparque

Anexo 3: Estructura organizacional de INBio en el 2002



Fuente: INBio

Anexo 4: Estructura organizacional de INBio en el 2003.



Fuente: INBio.

**Anexo 5:** Información de los directores temáticos de INBio en el 2003.

	<b>Jesús Ugalde</b>	<b>Alonso Matamoros</b>	<b>Erick Mata</b>	<b>Randall García</b>
<b>Posición anterior</b>	Coordinador del Programa de Inventario	Coordinador Proy. Desarrollo de los Recursos de Biodiversidad	Coordinador del Programa de Bioinformática	Coordinador del Programa de Conservación
<b>Posición actual</b>	Director de Ciencias de la Biodiversidad	Director de Planificación Estratégica	Director de Bioinformática	Director de Conservación
<b>Estudios</b>	Maestría con mención de honor en Biología de la UCR, Costa Rica, 2002.	Máster en Planificación de Recursos Naturales con énfasis en Sistemas Nacionales de Áreas Silvestres protegidas, UCR y CATIE, Costa Rica, 1985.	Doctor en Ciencias de la Computación, Universidad de Oregón, EE.UU, 1990.	Maestría en Turismo Ecológico con énfasis en Administración y Planificación del Ecoturismo, ULACIT, Costa Rica, 1993.
<b>Años en INBio</b>	15 años	12 años	10 años	9 años
<b>Experiencia previa en posiciones de Dirección o Gerencia General</b>	No	No	No	No
<b>Nivel de inglés</b>	Bajo	Medio	Muy bueno	Medio
<b>Edad</b>	41 años	50 años	46 años	47 años

Fuente: INBio.

Nota: UCR es el acrónimo para Universidad de Costa Rica. CATIE significa Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza y ULACIT es Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Todas instituciones localizadas en Costa Rica.

# ANEXO 3



ALDO MUSACCHIO

RICHARD H. K. VIETOR

REGINA GARCÍA-CUÉLLAR

## México: crisis y competitividad

*Vivimos la crisis económica mundial más grave desde 1929. La economía mexicana fue una de las principales afectadas por nuestra vinculación a la economía de Estados Unidos, epicentro de la crisis.*

— Presidente Felipe Calderón, 2 de septiembre de 2009

En 2009, el producto interno bruto de México disminuyó cerca del 7%, su peor desempeño económico desde la Crisis del Tequila en 1995. La crisis financiera mundial –acompañada de grandes caídas en las importaciones estadounidenses, en el turismo y en las remesas de los migrantes mexicanos– fue la causa inmediata. No obstante, desde 2001, la economía mexicana sólo había crecido 1,4% al año. Evidentemente, había otros factores en juego, además de los problemas en Estados Unidos.

Entre 1994 –cuando entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte– y 2001, México había adoptado una estrategia de crecimiento basada en una economía abierta e impulsada por las exportaciones. A medida que se eliminaron los aranceles, la inversión extranjera directa entró de lleno a los sectores manufactureros y de servicios en México. Las exportaciones de textiles, aparatos electrónicos, automóviles y las de otros sectores experimentaron un gran crecimiento, con lo que pasaron de ser el 12% del PIB nacional a ser el 25% del PIB. El desempleo reportado bajó del 6,2% al 2,8%

Sin embargo, en 2001, México recibió el impacto negativo de dos choques económicos: la recesión en Estados Unidos y la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC).<sup>1</sup> Las ventajas comparativas de México se disiparon de la noche a la mañana ante la caída en la demanda de exportaciones. Las empresas en China podían fabricar prácticamente cualquier cosa de forma más barata que las empresas mexicanas. Aunque las exportaciones mexicanas hacia Estados Unidos siguieron aumentando, las de China crecieron más rápidamente; con el tiempo, China desplazó a México como el segundo socio comercial más grande de Estados Unidos (después de Canadá).

En su discurso del 2 de septiembre de 2009, el presidente Calderón señaló otros cuatro factores que habían debilitado a la economía mexicana: (1) el virus H1N1, (2) “la mayor virulencia registrada de los grupos del crimen organizado”, (3) “la caída más severa [en la historia] en la producción de petróleo, que de 2008 a 2009 cayó en más de 215.000 barriles diarios” y (4) “una de las peores sequías en décadas”.<sup>2</sup>

---

El caso de LACC número 711-S30 es la versión en español del caso de HBS número 9-710-058. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Ante estas dificultades, el presidente Calderón llegó a la conclusión de que “es la hora de cambiar a fondo [...] [para] verdaderamente asumir las reformas y las transformaciones que México necesita”.<sup>3</sup> Sin duda, Calderón tenía en mente “el andamiaje institucional que tiende a mantener estructuras de mercado rígidas y poco competitivas e incentivos que promueven la asignación de recursos a actividades improductivas”.<sup>4</sup> Pero ya que el Partido Acción Nacional (PAN) se encontraba en la minoría tras haber perdido varios escaños en el Congreso en las elecciones intermedias, no estaba claro si podría llevar a cabo esas reformas fundamentales sin la participación sustancial del principal partido de oposición, el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

## La República Mexicana

México comparte una frontera de 1.950 millas con Estados Unidos al norte y una pequeña frontera con Guatemala y Belice en el sur (**Figura 1**). Tiene un territorio que incluye altas planicies, desiertos, bosques tropicales y montañas. Es un país rico en recursos naturales, con reservas probadas de petróleo de 25.200 millones de barriles en 1998, aunque éstas habían disminuido a 10.400 millones de barriles en 2010.

Con una población de 108 millones de habitantes, México era en 2010 el décimo primer país más poblado del mundo. Su tasa de natalidad disminuyó drásticamente, de 3,6% en la década de 1960 a 1% en 2009. Los grupos indígenas constituían cerca de una quinta parte de la población, los europeos poco menos de una quinta parte y los mestizos cerca de tres cuartas partes. Para inicios del siglo XXI, el 78% de la población mexicana era urbana, con cerca de 20 millones de personas que vivían en la Ciudad de México y otros más en ciudades como Monterrey y Guadalajara, así como en ciudades fronterizas como Tijuana y Ciudad Juárez.

En términos de desarrollo económico, Guillermo Güémez, Gobernador del Banco de México, señaló que “hay tres Méxicos”. El más eficiente y desarrollado es el del norte, con sus centros industriales urbanos, localizados por encima de una línea que va desde Guadalajara hasta el norte de Veracruz. Debajo de otra línea, que va de Guadalajara al sur de Veracruz, hay una población predominantemente indígena, menos desarrollo y más pobreza. En medio de esas líneas, en una región que es una mezcla de las dos anteriores, se encuentra el Distrito Federal. Güémez observó: “Esas líneas deberían moverse hacia el sur [...], ¿pero se están moviendo?”<sup>5</sup> Además, estas diferencias etnográficas, entre el entorno rural y el urbano, y entre norte y sur habían tenido como resultado una distribución desigual del ingreso. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas, cerca del 17% de la población de México vivía por debajo de la línea de pobreza. Sin embargo, el índice de GINI mejoró recientemente, de 0,50 a 0,481.<sup>6</sup>

### *Historia política moderna*

México consiguió su independencia de España en 1821. En 1910, los campesinos mexicanos y los progresistas de la clase media unieron esfuerzos en una revuelta contra la dictadura de 30 años de Porfirio Díaz. Esa sangrienta rebelión, que duró siete años, llevó a una nueva constitución en 1917. Ésta establecía una república federal, y otorgaba poderes separados al Ejecutivo, al Legislativo y al Judicial. El poder recaía en un Presidente, elegido por un período de seis años, sin posibilidad de reelección. Del mismo modo, los legisladores sólo podían ser funcionarios por un solo período. El presidente Plutarco Elías Calles centralizó el poder político por medio del Partido Nacional Revolucionario (PNR), después llamado Partido Revolucionario Institucional (PRI), que dominaría la política mexicana por 70 años.

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, México experimentó casi tres décadas de crecimiento económico sostenido. El gobierno adoptó una política de sustitución de importaciones. Los altos aranceles y la inversión extranjera directa ayudaron a México a desarrollar su industria. El presidente Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) puso en práctica políticas monetarias y fiscales relativamente restrictivas. La economía mexicana creció más de 5% al año, con una inflación baja, hasta mediados de la década de 1970 (período conocido como el “desarrollo estabilizador”). Este período de prosperidad empezó a desacelerar después de 1968, cuando el presidente Gustavo Díaz Ordaz ordenó al ejército que cercara una manifestación estudiantil en la Plaza de las Tres Culturas en Tlatelolco. Cientos de estudiantes murieron en una balacera.

### *Del desarrollo estabilizador al desarrollo inestable en la década de 1970*

Luis Echeverría, Presidente de 1970 a 1976, intentó restaurar la paz por medio del gasto en educación, salud e infraestructura. Para poder financiar su presupuesto, pidió préstamos a los bancos estadounidenses, a tasas de interés crecientes. En 1976, con una deuda de US\$18.000 millones (cerca del 58% del PIB) y con el servicio de la deuda que excedía los US\$1.000 millones (3,2% del PIB), las reservas internacionales se agotaron, y Echeverría se vio forzado a devaluar la moneda, de 12,5 pesos por dólar a 20 pesos por dólar. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proporcionó un préstamo puente.<sup>7</sup>

### *La década perdida, 1980-1990*

El nuevo Presidente, José López Portillo (1976-1982), rápidamente instituyó un programa de austeridad que mejoró la balanza de pagos. Ya que los precios del petróleo aumentaron de US\$2 a US\$12 por barril, López Portillo decidió utilizar el petróleo (así como la agricultura y el turismo) para impulsar el crecimiento del país. También pidió prestado mucho dinero del extranjero, y aunque México se convirtió en un exportador neto de petróleo, el gasto público se salió de control. El déficit presupuestario alcanzó el 17% del PIB. Además, debido a los esfuerzos de la Reserva Federal por reducir la inflación en Estados Unidos, las tasas de interés aumentaron a 21% en 1981. Cuando Estados Unidos entró en una doble recesión, los ingresos de México por exportaciones y turismo disminuyeron drásticamente. Algunos mexicanos astutos cambiaron sus pesos por dólares y los depositaron en Estados Unidos. Las reservas internacionales del Banco de México cayeron abruptamente, lo que forzó a López Portillo a devaluar la moneda. Posteriormente nacionalizó la banca. Para septiembre de 1982, México se encontraba en una crisis de deuda total.

Poco después de que tomara posesión en diciembre de 1982, el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) se vio forzado a firmar una carta de condicionalidad con el FMI. México fue rescatado, y De la Madrid, un egresado de la Kennedy School de Harvard, tuvo que recetar una fuerte medicina. Pedro Aspe, Subsecretario de Programación y Presupuesto durante el sexenio de De la Madrid, recordaba: “Tuvimos que disminuir el gasto rápidamente. Comenzamos a cerrar empresas ineficientes que el gobierno había rescatado por una u otra razón, como la Fundidora Monterrey. Nadie quería recortar el gasto”.<sup>8</sup> Durante los años que siguieron, el presidente De la Madrid y su equipo no sólo hicieron recortes al gasto, sino que además disminuyeron el crecimiento de la oferta monetaria y devaluaron la moneda. De la Madrid empezó a privatizar algunas empresas del Estado, permitió una inversión extranjera directa limitada, recortó los salarios reales, redujo los aranceles y se adhirió al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

Sin embargo, el gran terremoto que azotó a la Ciudad de México en 1985 y el colapso de los precios del petróleo en 1986 llevaron a México de nuevo a una recesión. El presidente De la Madrid

negoció el primer “Pacto”, un acuerdo entre los empresarios, los sindicatos y el gobierno para disminuir los precios, los salarios y el gasto. Para finales de 1987, la economía se estaba recuperando.

### *El cambio en la estrategia de desarrollo: México después de Salinas*

El presidente Carlos Salinas, otro egresado de Harvard, llegó al poder en 1988 con una economía en recuperación. Por medio de políticas monetarias y fiscales restrictivas, Salinas inició una era de privatización generalizada, intentó combatir la corrupción descarada, abrió el país a la inversión extranjera directa y reestructuró y redujo la deuda, de US\$102.000 millones a US\$79.000 millones. Pedro Aspe, Secretario de Hacienda durante el sexenio de Salinas, señaló que “la palabra clave en nuestro equipo era ‘modernización’”, y explicó que “la estrategia de desarrollo se creó con De la Madrid” y que Salinas le dio continuidad al “1) abrir la economía a la inversión extranjera directa para poder disciplinar al sector privado y para reducir la inflación por medio de la entrada de la competencia del exterior; 2) aprovechar nuestra ubicación geográfica al lado de Estados Unidos; 3) introducir la disciplina fiscal (con el modelo de balance fiscal que había antes del sexenio de Echeverría); 4) aumentar la productividad en el sector agrícola, permitiéndoles a los campesinos ser propietarios de la tierra (que hasta entonces había sido comunal); y 5) descentralizar el sector educativo para facilitar las reformas sin la intervención del sindicato de maestros”.<sup>9</sup>

El costo político de la aprobación de esas reformas fue muy alto. En el pasado, el PRI había aprobado enmiendas constitucionales con frecuencia, pero en 1988 por primera vez carecía de la mayoría de dos tercios en la Cámara de Diputados, necesaria para aprobar una reforma de este tipo. De hecho, tenía una mayoría muy frágil: 260 de los 500 diputados.<sup>10</sup> Aspe recordó: “Nadie pensaba que podríamos hacerlo en cuatro años. Necesitábamos solucionar el problema de la deuda. Por eso, nuestra estrategia fue la de hacer grandes cambios”. En 1991, Salinas propuso un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos. El presidente George Bush estuvo de acuerdo, y en 1993 el presidente Bill Clinton consiguió la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en ambas cámaras del Congreso. El Tratado entró en vigor el 1 de enero de 1994. Aspe señaló que “el 80% de mi tiempo estaba hablando con el Congreso. Acudí [allí] 46 veces, para explicar, explicar y explicar”. Salinas aprobó la mayoría de las grandes reformas con el apoyo del PAN, que en ese momento era el principal partido de oposición.<sup>11</sup>

### *La Crisis del Tequila de 1994-1995*

Desafortunadamente, el gobierno de Salinas había vuelto a fijar el precio del peso en 1991, lo que causó que se apreciara de nuevo en términos reales. Los mexicanos gastaron mucho en productos de consumo estadounidenses y el déficit comercial empeoró drásticamente. Para financiarlo, el gobierno mexicano comenzó a ofrecer bonos denominados en dólares (tesobonos), que pagaban altas tasas de interés a los inversionistas institucionales ávidos. Para el verano de 1994, las reservas internacionales de México se estaban disipando nuevamente. Sin embargo, Salinas se rehusaba a devaluar la moneda. En su lugar, esperaba poder reducir la inflación por medio de altas tasas de interés, y así forzar al peso a aumentar su valor con respecto al dólar. Su sucesor, Ernesto Zedillo (1994-2000) no tenía un mejor plan. El 21 de diciembre, el pánico se apoderó de los mercados internacionales de divisas y el peso se colapsó –de 3,2 nuevos pesos (se le habían quitado tres ceros en 1993) a 7,6 pesos por dólar para 1995–. La economía mexicana volvió a sumirse en una crisis de deuda: la “Crisis del Tequila”.

Sin embargo, en esta ocasión, el presidente Bill Clinton y el subsecretario del Tesoro Larry Summers acudieron al rescate con un paquete de US\$52.000 millones. Y funcionó. Tras una profunda, pero corta recesión, México salió adelante con un crecimiento del 5% anual por el resto de la década,

impulsado por las exportaciones y por el TLCAN (véase la **Figura 3**). Este éxito económico le permitió al presidente Zedillo concentrarse en las reformas electorales, las cuales se hicieron realidad por medio de enmiendas constitucionales aprobadas en julio de 1996. Entre otras cosas, se estableció una comisión electoral independiente, ya que antes las elecciones eran organizadas por la Secretaría de Gobernación. Jaime Serra Puche, Secretario de Comercio y Fomento Industrial de Salinas y Secretario de Hacienda de Zedillo, señaló que “la apertura en México ha sido una buena estrategia”.<sup>12</sup>

De hecho, en las elecciones intermedias de 1997, el PRI perdió la mayoría en el Congreso. En un acontecimiento igualmente sorprendente, Cuauhtémoc Cárdenas, el candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD), se convirtió en Jefe de Gobierno del Distrito Federal. El PAN, que representaba los intereses de los empresarios y de los sectores conservadores, ganó las gubernaturas de estados importantes como Querétaro y Nuevo León. La revolución política se concretó en junio de 2000, cuando Vicente Fox, el gobernador panista de Guanajuato, ganó la elección presidencial, derrotando al candidato del PRI por primera vez en la historia del país.

### *Cambio político y estabilidad sin crecimiento: Vicente Fox, 2000-2006*

Cuando Vicente Fox tomó posesión en diciembre de 2000, la macroeconomía mexicana parecía estar en buenas condiciones. Con un buen crecimiento y una baja inflación, el presupuesto del gobierno estaba prácticamente balanceado. El peso se había estabilizado (en 9,4 pesos por dólar). Pero la microeconomía y las instituciones del país requerían reformas. El crimen y la corrupción se habían extendido, la distribución del ingreso no era equitativa, el crecimiento de la productividad era inexistente y los mercados laborales eran muy rígidos. Los niveles de educación y de salud eran los más bajos dentro de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). El medio ambiente –especialmente en lo relativo al suministro de agua, a la contaminación del aire en la Ciudad de México y a los bosques en el sur del país– estaba deteriorándose. Existían monopolios en el sector energético y en el de las telecomunicaciones. Además, los ingresos que el gobierno percibía de la empresa nacional de petróleo, Pemex, estaban disminuyendo ante la falta de inversiones en exploración y en modernización de las refinerías.

Fox, quien esperaba poder aliviar todos estos problemas, necesitaba ingresos para lograrlo. Ya que los ingresos que no provenían del petróleo sólo representaban el 11% del PIB, el Presidente propuso un impuesto al valor agregado del 15%. El Congreso lo rechazó. Debido a que el PAN sólo controlaba el 34% de los escaños en la Cámara de Diputados, necesitaba el apoyo del PRI o del PRD para poder aprobar cualquier reforma. Sin embargo, Fox carecía de las habilidades políticas necesarias para obtener su ayuda. Durante los siguientes seis años, no consiguió la aprobación de muchas de las reformas que México necesitaba desesperadamente.

En 2006, la elección presidencial en México tuvo un resultado muy apretado. El candidato del PRD, el Jefe de Gobierno del Distrito Federal, Andrés Manuel López Obrador, terminó perdiendo frente al PAN por menos de 800.000 votos tras una campaña muy dura. Se ordenó un recuento, y el Instituto Federal Electoral declaró que Felipe Calderón era el ganador, un resultado que López Obrador y sus simpatizantes jamás aceptaron.

En consecuencia, Calderón contaba con muy poco apoyo en el Congreso. Durante sus primeros tres años, tuvo problemas para incrementar los ingresos fiscales (por medio de un impuesto sobre la renta mínimo alterno), para reformar el sistema de pensiones para los trabajadores del gobierno y para reformar Pemex (al permitirle a la empresa que retuviera una mayor parte de su ingreso neto y al proporcionar incentivos para las empresas extranjeras que trabajaran con ella). Después, liquidó Luz y Fuerza del Centro (LyFC), la ineficiente compañía estatal que proporcionaba servicio eléctrico

al centro del país. Y por encima de todo, declaró una guerra en contra del narcotráfico. En diciembre de 2009, Calderón propuso reformas a 29 artículos de la Constitución, para permitir la reelección consecutiva de legisladores (con límites en el número de períodos de servicio). Con esto esperaba que los legisladores tuvieran que rendir cuentas a sus votantes, en lugar de sólo ser administradores de los partidos políticos.

## La relación de México con Estados Unidos

*¡Pobre México! ¡Tan lejos de Dios y tan cerca de Estados Unidos!*

– Frase atribuida al presidente Porfirio Díaz, 1910

Por lo menos desde 1848, cuando Estados Unidos derrotó a México en la guerra, la relación entre los dos países vecinos ha sido frágil en varios aspectos. Con la firma del Tratado de Guadalupe Hidalgo (1848), México se vio forzado a ceder más de la mitad de su territorio, incluida el área que se convertiría en los estados de California, Nuevo México y Arizona, así como partes de Oklahoma y Colorado (México ya había perdido Texas en 1845).

### *Petróleo*

La producción comercial de petróleo en México comenzó en 1901. Con el tiempo, 16 empresas estadounidenses y británicas desarrollaron la industria, y México se convirtió en un exportador neto de petróleo en 1911. En 1917, después de la Revolución Mexicana, la nueva constitución proclamó que los derechos de propiedad de los recursos del subsuelo recaían en el gobierno mexicano, con lo que se desencadenó una larga batalla diplomática que involucró a los representantes de la Standard Oil de Nueva Jersey y a funcionarios del Departamento de Estado. Además, las prácticas laborales de la industria petrolera prohibían los sindicatos y se aprovechaban de los trabajadores. En 1938, el presidente Lázaro Cárdenas expropió las empresas petroleras y creó la empresa nacional, Pemex. Quedaba claro que los derechos sobre los combustibles fósiles serían parte del patrimonio nacional.

En 2009, Pemex produjo 2,61 millones de barriles de petróleo por día, de los cuales exportó 1,22 millones, casi todo a Estados Unidos (véase la **Figura 6a**). Sin embargo, Pemex importó el 36% de la gasolina que se consumía en México, así como el 10% de los petroquímicos y 13% del gas natural.<sup>13</sup> Aunque generaba un porcentaje importante de las divisas extranjeras del país, esta riqueza petrolera tenía sus pros y sus contras. “Dependíamos mucho de los recursos naturales (Pemex) y de la Virgen de Guadalupe para los milagros”, señaló el Secretario de Gobernación.<sup>14</sup> “Quizá ahora que la producción petrolera está disminuyendo, esto promueva la competitividad”<sup>15</sup>, pensó Claudio X. González, Presidente de Kimberly Clark México. Con esto se refería al hecho de que la producción de Pemex en Cantarell, su yacimiento de petróleo más grande, había disminuido en más de un millón de barriles por día en los últimos cuatro años.

### *TLCAN*

El acuerdo de libre comercio con Canadá y Estados Unidos redujo los aranceles y las barreras no arancelarias a lo largo de un período de 15 años. Antes de la entrada en vigor del TLCAN, los aranceles promedio de México eran de 20%, y cerca de 326 productos requerían una licencia de importación. Aunque el TLCAN redujo inmediatamente miles de estos aranceles, las restricciones sobre otros productos estratégicos –como el maíz, el trigo, las naranjas, el tabaco y el azúcar– se removieron gradualmente. Se aplicaron reglas de origen a los automóviles (62% del valor añadido

debía provenir de América del Norte) y a los textiles (todo a partir de fibras regionales) para que se eliminaran los aranceles estadounidenses. Las reglas que habían restringido la inversión extranjera en México dejaron de ser tan estrictas a partir de 1997. No obstante, México siguió prohibiendo que los extranjeros pudieran ser dueños de empresas en el sector energético y que controlaran empresas de telecomunicaciones.

Después de que el TLCAN entró en vigor, el comercio entre México y el resto de América del Norte creció rápidamente. Las exportaciones aumentaron en un 18% al año y las importaciones en un 15%. Las *maquiladoras* –plantas de ensamblaje, generalmente en manos extranjeras, que importan componentes sin aranceles desde Estados Unidos para después exportar los productos terminados al mercado estadounidense– representaban un porcentaje importante de este comercio. Sin embargo, después de siete años, los componentes importados ya no estarían exentos de los aranceles normales. La palabra *maquiladora* tuvo su origen en el período colonial en México, cuando los molineros cobraban una maquila para procesar los granos de otras personas. Las *maquiladoras*, que se crearon con el Programa Bracero en la década de 1960, generalmente eran propiedad de corporaciones extranjeras que aprovechaban la mano de obra barata en México, las exenciones arancelarias al ensamblaje para exportación y la proximidad a los mercados estadounidenses. El gobierno mexicano permitió la importación sin aranceles de materias primas, maquinaria y equipo para el ensamblaje o la manufactura que se exportara.

En los cinco años previos a la entrada en vigor del TLCAN, el empleo en las *maquiladoras* había crecido en un 47%; en los cinco años posteriores, creció un 86% y con el tiempo llegó a 1,3 millones de trabajadores. Los salarios directos también aumentaron, de US\$0,75 por hora en 1997 a US\$1,80 en 2003. Pedro Aspe, ex Secretario de Hacienda, señaló que cuando se firmó el TLCAN “considerábamos que las *maquiladoras* eran buenas, pero queríamos subir en la cadena de valor. Queríamos plantas completamente integradas con Estados Unidos”.<sup>16</sup> El número de *maquiladoras* aumentó, de cerca de 2.700 a 3.700; dos terceras partes estaban ubicadas en ciudades fronterizas como Tijuana y Juárez, y una tercera parte en el interior del país. El 90% estaba en manos de empresas estadounidenses como General Electric, Ford, GM, Tyco, Johnson & Johnson y Honeywell. No obstante, este crecimiento sin precedentes se revirtió con la recesión de 2001: el número de trabajadores disminuyó a 900.000 y el número de plantas se redujo en un tercio.<sup>17</sup>

### *Inversión extranjera directa y otros flujos de capital*

Las nuevas y más libres relaciones comerciales y el acceso, con salarios bajos, a los mercados estadounidenses produjeron un gran crecimiento en la inversión extranjera directa. Las inversiones, que se encontraban en el rango de los US\$4.000 millones anuales, aumentaron a US\$11.000 millones en 1994 y alcanzaron los US\$13.000 millones en 2000. Las empresas manufactureras de Estados Unidos, Europa y Japón entraron a México con inversiones completamente nuevas o en empresas conjuntas. Los bancos y los inversionistas estadounidenses también estaban interesados en otorgar préstamos a las empresas mexicanas. Para 2009, la mitad de la deuda corporativa en México estaba denominada en dólares.<sup>18</sup>

### *Migración y remesas*

La distribución desigual del ingreso y las grandes diferencias en los salarios entre los dos países llevaron a una emigración masiva de mexicanos hacia Estados Unidos. En 2007, cerca de 485.000 mexicanos emigraron a Estados Unidos. En contraste, las cifras en la década de 1990 eran de 350.000 migrantes anuales, 200.000 en la década de 1980 y 120.000 en la década de 1970.<sup>19</sup> En conjunto, esta

diáspora representaba el 11% de la población de México, y cerca de la mitad había ingresado ilegalmente a Estados Unidos.<sup>20</sup>

El aumento en la migración indocumentada de México a Estados Unidos intensificó las fricciones entre los dos gobiernos. En algunos estados del sur (Florida y Texas) y del oeste (California y Arizona), las presiones sobre los presupuestos de educación, salud y seguridad pública provocaron una reacción negativa contra los hispanos. Aunque el gobierno del presidente Bush propuso en un inicio un programa de naturalización ordenado para los indocumentados, tuvo que dejar de lado este proyecto y centrarse en reforzar la seguridad fronteriza a cargo del Departamento de Seguridad Nacional, situación que lo llevó a ordenar la construcción de muros y cercas en la frontera.

Las remesas provenientes de los 11 millones de migrantes que enviaban dinero a México se convirtieron en una gran fuente de divisas extranjeras, por lo menos en la última década. En 2008, las remesas sumaron US\$25.100 millones, casi la misma cantidad que el déficit en cuenta corriente de todo el país. El Banco de México estimó que el 98% de las remesas que recibía el país provenían de trabajadores mexicanos en Estados Unidos.<sup>21</sup> En 2009, debido a la crisis financiera, las remesas se redujeron en un 16%. Ya que cada vez había menos oportunidades de trabajo, miles de migrantes regresaron a México.

### *Turismo*

Otra contribución positiva a la cuenta corriente de México era el turismo, principalmente de Estados Unidos. En 2001, por ejemplo, los ingresos del turismo fueron de US\$8.300 millones, y para 2008 fueron de US\$13.200 millones.<sup>22</sup> Por muchos años, México había buscado impulsar el turismo, promoviendo las ruinas mayas y las playas adyacentes en Yucatán, las playas de la costa del Pacífico cerca de Acapulco y las comunidades de retiro en Baja California. Desafortunadamente, la guerra contra el narcotráfico y el crimen interno, así como la aparición del virus H1N1, tuvieron un impacto negativo en el atractivo de México como destino turístico.

### *Drogas y crimen*

Cuando Estados Unidos empezó un programa serio para detener narcotraficantes en el Caribe y en Florida a finales de la década de 1980 y en la década de 1990, los cárteles colombianos comenzaron a utilizar a los grupos mexicanos para poder introducir cocaína en Estados Unidos. A finales de la década de 1990, las organizaciones mexicanas habían sobrepasado a las colombianas y se habían expandido para incluir el tráfico de heroína, metanfetaminas y marihuana. El Procurador General de la República, Arturo Chávez Chávez, explicó que “hasta hace 15 años, México no era un país con graves problemas en lo relacionado con el uso y consumo de drogas. Sin embargo, las cosas empezaron a cambiar rápidamente en la década de 1990 cuando, además de ser un país de producción y de tránsito, el uso y consumo de drogas en México empezó a aumentar”. Aunque se les conoce como “cárteles de la droga”, estos grupos criminales están cada vez más involucrados en crímenes violentos en el país.<sup>23</sup>

En diciembre de 2006, el presidente Felipe Calderón dio inicio a un combate en contra del crimen organizado, centrado en los cárteles de la droga. En tres años, ordenó el despliegue de 45.000 soldados y de miles de policías federales en una docena de estados mexicanos, para lo cual gastó miles de millones de dólares.<sup>24</sup> “Al pasar de ser un negocio meramente exportador a un negocio de distribución de droga en México, esta nueva actividad de los criminales sorprendió a unas debilitadas estructuras institucionales del Estado”<sup>25</sup>, señaló Calderón. La violencia del combate entre el gobierno

y los cárteles, y entre los cárteles mismos, aumentó, con cerca de 5.600 muertes tan sólo en 2008. Más de 500 elementos del ejército y de la policía perdieron la vida.<sup>26</sup>

En 2009, la cantidad de homicidios relacionados con el narcotráfico creció dramáticamente, a medida que el gobierno lograba detener a los líderes de los cárteles. “Hemos capturado [...] a alrededor de 80.000 personas vinculadas a la delincuencia, incluyendo a varios líderes de los principales cárteles”<sup>27</sup>, señaló Calderón. “La decisión de llevar a cabo esta lucha ha sido la correcta, porque si no lo hubiéramos hecho, la violencia generada por el crimen organizado, y en especial por los cárteles de la droga, sería más generalizada y afectaría seriamente la vida diaria de nuestras más grandes e importantes ciudades y centros urbanos”, sentenció el nuevo Procurador General. También subrayó el hecho de que la violencia provocada por el crimen organizado estaba concentrada en unos cuantos estados: “En México, el 80% de los homicidios perpetrados por el crimen organizado ocurren en seis estados, la mayoría de los cuales se encuentra en el norte del país, cerca de la frontera con Estados Unidos, así como en Guerrero y en Michoacán”. Añadió que “el promedio de homicidios por cada 100.000 habitantes es mucho menor que en otros países de América Latina”<sup>28</sup> (véanse las **Figuras 8 y 9**).

Durante una discusión sobre Estados fallidos, el Comando de Fuerzas Conjuntas de Estados Unidos alertó que “el ataque por parte de los cárteles de la droga y sus sicarios al gobierno mexicano [...] puede representar un problema de seguridad nacional de grandes proporciones para Estados Unidos”<sup>29</sup>. Por otro lado, George Grayson, un reconocido especialista en temas latinoamericanos, publicó recientemente un libro titulado *México: ¿narcoviolencia y un Estado fallido?* Sin embargo, aunque “los encabezados y los comentarios en televisión sobre la posibilidad de que México se convierta en un Estado fallido [...] son cada vez más comunes”, la mayoría de los observadores informados aún piensan que “México es un Estado funcional y resistente”. Aún así, hacen un llamado para una solución rápida al problema.<sup>30</sup>

## La ventaja comparativa de México

El TLCAN generó por lo menos tres cambios en las relaciones comerciales de México con el resto del mundo. En primer lugar, el país se convirtió en el tercer socio comercial más grande de Estados Unidos, después de Canadá y China. La proporción de importaciones de Estados Unidos que provenían de México aumentó de 7% en 1994 a 11,3% en 2009 (véase la **Figura 11**). En segundo lugar, México fue el país con la segunda tasa de crecimiento más grande en la participación en el total de las exportaciones mundiales, después de China, entre 1994 y 2004. Por último, México pasó de ser preponderantemente un exportador de petróleo en la década de 1980 (cuando el petróleo representaba el 70% de sus exportaciones) a un país exportador de manufacturas en 2000. De hecho, la intensidad tecnológica de las exportaciones mexicanas también cambió de manera significativa. En 2009, cerca del 20% de las exportaciones mexicanas estaban clasificadas como exportaciones de alta tecnología, un porcentaje mayor que el de Argentina, Brasil y Chile.<sup>31</sup>

En un principio, las empresas manufactureras mexicanas de una variedad de productos obtenían ventajas importantes como resultado de la reducción en aranceles del TLCAN e ingresaban rápidamente al mercado estadounidense. Sin embargo, cuando China se incorporó a la OMC en 2001 algunas de esas ventajas se esfumaron y la competencia china forzó a las empresas manufactureras mexicanas a buscar nuevos nichos de mercado. Miguel Messmacher, Jefe de la Unidad de Planeación Económica de la Secretaría de Hacienda, señaló que México había tenido “mala suerte” tras la entrada de China a la OMC. “México es un país intensivo en mano de obra, mientras que América del Sur es un continente intensivo en recursos naturales. La entrada de China a la OMC significó para

México la entrada de un competidor, mientras que para el resto de América Latina, que se centra en la exportación de materias primas, significó un impulso”.<sup>32</sup>

México perdió frente a China participación en las importaciones de Estados Unidos entre 2001 y 2008. Ricardo Hausmann y Bailey Klinger, economistas de Harvard, explicaron que las “pérdidas ocurrieron principalmente en productos que competían directamente con China”, como televisiones, computadoras y equipo de oficina.<sup>33</sup> Messmacher mencionó que “los sectores que sobrevivieron fueron aquéllos con altos costos de transporte”, en los cuales China no podía competir ante la cercanía de México con Estados Unidos.<sup>34</sup> Otros negocios que se beneficiaron al estar en una misma zona horaria o debido a su familiaridad con el idioma inglés fueron importantes para la administración de la cadena de suministro. México perdió participación en el mercado estadounidense en muchas industrias en que China ganó participación de mercado entre 1997 y 2005 (véase la **Figura 10**). Por ejemplo, México perdió casi el 25% de su participación en el mercado de televisiones, mientras que China ganó el 22%. En el sector de remolques y otros vehículos no motorizados, México perdió 17,5% de su participación, mientras que China tuvo un aumento del 31,9%. Además, incluso en los sectores en que los exportadores mexicanos incrementaron su participación de mercado, los exportadores chinos también aumentaron su presencia (por ejemplo, los cables de hierro y de acero y la maquinaria agrícola).

La rápida expansión de las exportaciones de México hacia Estados Unidos también provocó críticas debido a que estaban sumamente concentradas geográficamente: el 85% del total estaba dirigido a ese mercado. Por ejemplo, Jorge Máttar, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, advirtió que la falta de diversificación hacía que México fuera vulnerable a los choques económicos en Estados Unidos.<sup>35</sup> Ante esas críticas, Agustín Carstens, entonces Secretario de Hacienda, explicó que “Estados Unidos es una fuerza de atracción tan grande para México que resulta difícil presentar un argumento convincente para que los empresarios busquen oportunidades en otro lugar”.<sup>36</sup> Lorenza Martínez, Subsecretaria de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, añadió que “las empresas automotrices mexicanas están aumentando sus exportaciones a Europa y al resto del mundo rápidamente; la proporción de estas exportaciones que va a Estados Unidos disminuyó de 94% en 2004 a 77% en 2008. La tendencia fue similar en el sector del acero. No obstante, el reto más importante para poder reducir la vulnerabilidad de la economía mexicana frente a los choques externos es el fortalecimiento del mercado interno”.<sup>37</sup>

## Instituciones e incentivos

### *Políticas antimonopólicas*

En la primera década del siglo XXI, México tenía poca experiencia con las políticas antimonopólicas. El gobierno de Salinas creó la Comisión Federal de Competencia (CFC) en 1993, pero no le otorgó las atribuciones legales necesarias para detener las prácticas monopólicas en algunos mercados importantes. Incluso después de que se aprobó una serie de reformas para darle más poder a la CFC, México era considerado un país con monopolios u oligopolios en los sectores de televisión, internet, telefonía móvil, cervezas, pan y cemento, entre otros. Los cuatro bancos más grandes controlaban más del 80% de todos los activos y depósitos. Por último, dos empresas propiedad del Estado, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y Pemex, tenían un monopolio sobre la distribución de electricidad y sobre la producción y distribución de petróleo, respectivamente. Por esta razón, el Foro Económico Mundial clasificó a México en el lugar 55 de 134

países en cuanto a competitividad en 2009, pero en el lugar 103 en cuanto a políticas antimonopólicas.<sup>38</sup>

### *Telecomunicaciones*

El sector de las telecomunicaciones fue particularmente problemático en lo que respecta a la regulación antimonopólica. En 1991, el gobierno privatizó la empresa telefónica estatal, Teléfonos de México (Telmex), al venderla a un consorcio dirigido por Carlos Slim (el hombre más rico del mundo en 2008, de acuerdo con la revista *Forbes*), y gradualmente abrió el sector a nuevos competidores, especialmente en el área de servicios móviles y de larga distancia. También privatizó una televisora, Televisión Azteca. En 1995, el presidente Zedillo creó la Comisión Federal de Telecomunicaciones (Cofetel) y aprobó una ley de telecomunicaciones para garantizar la libre competencia en el sector.

Sin embargo, para 2009, el sector de las telecomunicaciones estaba dominado por unos cuantos actores. En el área de telefonía fija, aunque había siete proveedores, Telmex controlaba el 92% del mercado. En la telefonía móvil había cuatro proveedores, aunque Telcel (que también era propiedad de Carlos Slim) controlaba el 76% del mercado. En cuanto a la televisión, había más de 70 operadores en el país, pero Televisa controlaba el 62% del mercado, mientras que Televisión Azteca controlaba cerca del 35%. En el sector de internet de banda ancha, Telmex controlaba el 68% del mercado y Cablevisión, una subsidiaria de Televisa, controlaba el resto.<sup>39</sup>

Los pequeños proveedores se quejaban de la competencia injusta. Por ejemplo, las tarifas de interconexión que Telcel cobraba a sus competidores para poder hacer llamadas a su red de telefonía celular estaban entre las más altas del mundo (véase la **Figura 13**). En 2009, una corte mexicana bloqueó un intento por parte de la Cofetel para forzar a Telmex a proveer el acceso a sus redes a un precio justo. Telmex argumentaba que las tarifas de interconexión más baratas equivalían a un subsidio a sus competidores.<sup>40</sup> Incluso el costo por minuto de una llamada por Skype a una línea fija en México era de los más altos del mundo (véase la **Figura 14**). Por esta razón, la penetración de los servicios de telecomunicación entre la población era baja en comparación con los otros países de la OCDE y con otras economías emergentes.

En cuanto a la banda ancha, los costos en México eran de los más altos, y el país también estaba por detrás de países competidores en términos de cobertura, con 3,4 suscriptores por cada 100 habitantes, comparado con 5,9 en Chile y 29,3 en Corea del Sur (véase la **Figura 15**). Cablevisión utilizó su servicio de banda ancha para proveer televisión por cable, teléfono e internet y así competir con Telmex en el área de telefonía fija. En consecuencia, Telmex solicitó una licencia para utilizar su infraestructura de banda ancha y convertirse en una empresa televisora que compitiera con Cablevisión. Aunque la Cofetel buscaba incrementar la competencia en el sector de las telecomunicaciones, parecía que Telmex podía bloquear cualquier intento. “En estos sectores, la política y la economía se empalman”, señaló Manuel Ramos Francia, Economista en Jefe del Banco de México. Por eso, los grupos de interés “tienen una fuerte representación política y los obstáculos que pueden poner a la regulación pueden bloquear la competencia [...] [pero] dar la apariencia de que es algo bueno mantener el statu quo”.<sup>41</sup>

### *Petróleo*

La producción petrolera había disminuido drásticamente. El FMI predijo que es probable que México se convierta en un importador neto de petróleo en 2012, a menos que su sector petrolero se reforme inmediatamente.<sup>42</sup> En la superficie, el problema de Pemex es que hay muy poca reinversión.

Desde comienzos de la década de 1980, sus ganancias se han utilizado para financiar el presupuesto del país (véase la **Figura 6b**). Se dejaba muy poco de los ingresos de la empresa para la reinversión en exploración y producción, distribución o refinación. Por esa razón, no sólo han disminuido las reservas probadas a lo largo de las últimas dos décadas, sino que las refinerías y las instalaciones petroquímicas del país han envejecido notablemente.

Además, Pemex era una institución sumamente politizada. No operaba como una empresa. Había políticos en la Junta Directiva y éstos nombraban a los altos ejecutivos de las diversas ramas de la compañía. Por lo tanto, había muy poca lealtad hacia los altos mandos. Además, el sindicato de trabajadores petroleros era uno de los más poderosos del país. Los costos eran altos, la productividad era baja y la empresa tenía demasiados empleados, en comparación con otras empresas petroleras privadas e incluso estatales.

En 2009, el nuevo Director General de Pemex parecía estar determinado a cambiar esta situación. Juan José Suárez Coppel declaró que “la administración requiere grandes mejoras [y] no es totalmente transparente. Esto provoca situaciones de corrupción dentro de la organización”. No tenía duda de que los recursos petroleros pertenecían al pueblo de México. Su problema era “obtener mejores resultados con esos recursos”. Simplemente quería convertir a Pemex en una empresa real con un proceso de toma de decisiones estable, una dirección decente, líneas de autoridad, transparencia y la ausencia de corrupción. Coppel admitió en diciembre de 2009 que “la empresa está perdiendo dinero. Con el esquema fiscal [...] y las obligaciones del pago de pensiones [...] no queda mucho dinero [...] Estamos pagando más del 100% de nuestros ingresos antes de impuestos”. Él quería que todos los involucrados en Pemex trabajaran juntos –el Congreso, los sindicatos y la Junta Directiva–. Si lo hacían, él consideraba que se podría estabilizar la producción de México en 2,5 millones de barriles diarios a inicios de 2010.<sup>43</sup>

### *Electricidad*

El gobierno mexicano había progresado rápidamente en el incremento de su capacidad de generación eléctrica entre 1990 y 2009, al pasar de 26.797 megawatts (MW) a 50.238 MW. Con una tasa de 3,4% anual, este crecimiento fue el doble de la tasa de crecimiento de la economía del país durante el mismo período. Hasta 2009, dos empresas propiedad del Estado generaban la mayor parte de la electricidad en el país y controlaban la red de distribución. La Comisión Federal de Electricidad (CFE) proporcionaba electricidad a cerca de 80 millones de usuarios en la mayor parte del territorio nacional, excepto en la Ciudad de México y partes de los estados de México, Hidalgo, Morelos y Puebla. En estas regiones, Luz y Fuerza del Centro (LyFC) proporcionó el servicio a cerca de 25 millones de personas hasta 2009.<sup>44</sup> De acuerdo con cifras oficiales, la productividad de los trabajadores de la CFE era de 2.500 megawatts hora (MWh) por trabajador, mientras que para LyFC era de tan sólo 730 MWh. LyFC tenía uno de los sindicatos más poderosos del país. Una situación aún más problemática era el robo de electricidad. Para CFE, éste era de menos del 5%, mientras que para LyFC era de casi 20%. LyFC también presentó pérdidas por cerca de 200 millones de dólares en 2008.<sup>45</sup> En octubre de 2009, el gobierno de Calderón anunció la liquidación de LyFC y ordenó que CFE tomara control de sus activos.

Aun así, México necesitaba mejoras para seguir siendo competitivo. El precio promedio de la electricidad en México (incluidos los usuarios residenciales e industriales) era de cerca de 10 a 12 centavos de dólar por kWh, mientras que en Estados Unidos era de menos de 8 centavos. Claudio X. González estimaba que su empresa pagaba alrededor de 8 centavos por kWh, mientras que en Estados Unidos el precio era de 4 a 5 centavos. Otro empresario estimaba que el precio de la electricidad en Puebla era de alrededor de 7 centavos. Pero aquí, también, el monopolio impedía el

crecimiento. Manuel Ramos Francia, Economista en Jefe del Banco de México, explicaba que “incluso si las empresas pudieran construir plantas de generación eléctrica tendrían que vender su excedente a CFE y que, para poder hacerlo, estarían presionados para contratar trabajadores sindicalizados”.<sup>46</sup>

### *Regulación de acceso*

En lo que respecta a la eliminación de barreras de entrada para nuevos negocios, el gobierno de Calderón había logrado grandes avances. Entre 2007 y 2008, México subió cuatro posiciones en la clasificación de *Doing Business* del Banco Mundial y 20 posiciones en el *ranking* que mide qué tan fácil es abrir un nuevo negocio. Calderón había creado un sitio *web* único para los empresarios mexicanos, llamado México Emprende, que tenía vínculos con Tu Empresa, un sitio para registrar un negocio en cuestión de días. Felipe Duarte, Subsecretario de Competitividad y Normatividad de la Secretaría de Economía (MBA, '06), explicaba que “si hay barreras para entrar al sector formal, las personas recurren al sector informal o simplemente detienen sus proyectos. Eso obstaculiza el emprendimiento [...] Necesitamos cambiar el esquema regulatorio, pensando en el ciudadano, en el usuario. Es por eso que estamos haciendo que el proceso sea lo más simple posible”. No obstante, Duarte advertía que “la resistencia al cambio entre la burocracia y los empresarios que se beneficiaban de estas transacciones [para empezar un negocio] era el principal reto. Gran parte de los ingresos que hemos eliminado solían ir a parar a manos de intermediarios innecesarios”.<sup>47</sup>

### *Sistema legal*

El sistema legal en México ha sido criticado constantemente por ser lento e ineficiente, y por afectar de manera negativa las actividades comerciales diarias. Por ejemplo, el amparo, aunque se puede comparar con un mandato judicial en los sistemas legales basados en el Derecho anglosajón, se utilizaba con mucha más frecuencia y capricho para detener las acciones legales y para retrasar el proceso legal. Aún así, el sistema legal mexicano ha logrado algunos avances significativos. Por eso, México escaló posiciones en la clasificación de *Doing Business* del Banco Mundial en 2010, al subir nueve lugares en la categoría de “facilidad con la que los negocios pueden obtener derechos de propiedad”, tres lugares en la fortaleza de la protección a los inversionistas y cinco posiciones en la categoría de “facilidad para hacer valer contratos comerciales”.<sup>48</sup>

### *Finanzas y crédito en México*

Tras la crisis bancaria de 1994 y 1995, el gobierno mexicano reorganizó radicalmente el sistema de crédito en México. Los cambios más positivos se pudieron apreciar en el crédito a pequeñas y medianas empresas (Pymes) y en las hipotecas. Alrededor del 60% de los negocios mexicanos que conseguían créditos financiaban sus operaciones por medio de créditos comerciales (con tasas de interés cercanas al 100%) en lugar de hacerlo con préstamos bancarios. El gobierno de Calderón asignó 250 millones de pesos a un programa para proporcionar préstamos a Pymes.<sup>49</sup> Los trabajadores obtenían hipotecas tanto de bancos como de otros prestamistas especializados. El mercado hipotecario se había expandido significativamente desde 2000, cuando el presidente Vicente Fox creó la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) –una institución financiera del gobierno que apoyaba los préstamos hipotecarios por medio de bancos privados y otros prestamistas– y reformó el Infonavit –un programa de gobierno que permitía a los trabajadores utilizar sus ahorros para adquirir viviendas–. La cantidad de préstamos hipotecarios aumentó de 1,5 millones en 2000 a más de 3 millones en 2009, y el total de créditos hipotecarios alcanzó el 9% del PIB.<sup>50</sup> Ya que los bancos

mexicanos poseían más reservas que los bancos estadounidenses, México no tuvo problemas con los préstamos hipotecarios durante la crisis de 2008 y 2009.

La entrada generalizada de extranjeros a la banca comercial tuvo resultados mixtos. Tras la crisis de 1994 y 1995, los bancos mexicanos necesitaban recapitalizarse. El gobierno instituyó una reforma radical, con la adopción de estándares internacionales de contabilidad y al permitir la entrada total de extranjeros a la banca a partir de 1997. Los bancos extranjeros rápidamente se fusionaron y adquirieron los bancos comerciales más grandes de México, hasta que llegaron a controlar cerca del 85% del total de los activos. De acuerdo con Guillermo Babatz, Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, los bancos “empezaron a dar préstamos a los consumidores” después de 2004. Ofrecían “créditos con altos márgenes, incluidos los créditos automotrices, las tarjetas de crédito y los préstamos personales, y después también aumentaron los créditos hipotecarios”.<sup>51</sup> La entrada de bancos extranjeros también mejoró la eficiencia del sistema, al reducir los costos y el diferencial en las tasas de interés entre depósitos y préstamos. Sin embargo, los bancos extranjeros redujeron el porcentaje de préstamos dirigidos a créditos comerciales. De hecho, el crédito al sector privado como porcentaje del PIB disminuyó hacia finales de la década de 1990.<sup>52</sup>

### *Infraestructura*

Como parte de la agresiva agenda de inversión del presidente Calderón, el gobierno aumentó significativamente el gasto en infraestructura. Los funcionarios de la Secretaría de Hacienda explicaban que después de la Crisis del Tequila la inversión en México se había desplomado. “Durante la presidencia de Zedillo, el gasto en infraestructura representaba alrededor del 1,5% del PIB. Con el presidente Fox aumentó a cerca de 3,5%, y con Calderón creció a casi 5%, centrándose en la construcción de puertos, aeropuertos, vías férreas y carreteras”. Los funcionarios reconocían que esta situación era mejor que la anterior, pero que aún dejaba a México por detrás de Chile, que invertía entre 5% y 7%, y China, que invertía 10%. De hecho, Messmacher, Jefe de la Unidad de Planeación Económica de la Secretaría, indicó que el plan de Calderón era “llevar esta cifra a un nivel de entre el 5% y el 6% para finales del sexenio” (esa cantidad incluiría las inversiones por parte del gobierno y por parte de las empresas de su propiedad, como CFE y Pemex).<sup>53</sup>

### *Regulación laboral*

El Foro Económico Mundial consideraba que la regulación laboral en México era el principal obstáculo para mejorar la competitividad. Los reglamentos de trabajo eran excesivos, y el despido de trabajadores era muy complicado. Los pagos de liquidación eran sumamente altos. “Cualquier trabajador con un contrato permanente tiene derecho a una liquidación de por lo menos tres meses de salario”.<sup>54</sup>

Los economistas del Banco de México llegaron a la conclusión de que la rigidez del mercado laboral, así como la falta de empleos formales, promovían el trabajo en el sector informal y provocaban el aumento de los salarios en el sector formal. Carlo Alcaraz, un economista del Banco de México, añadió que algunos trabajadores podían estar en el sector informal de manera voluntaria. Si los trabajadores no valoraban los servicios que recibían por los pagos al seguro social, que se descontaban de sus salarios en el sector formal, quizá preferirían tener un empleo fuera de ese sector.<sup>55</sup> Por ejemplo, Santiago Levy, Vicepresidente del Banco Interamericano de Desarrollo, argumentaba que los programas como el Seguro Popular, un seguro médico patrocinado por el gobierno, le daba incentivos a los trabajadores para que optaran por el sector informal, en el cual no tenían que pagar impuestos o contribuciones al seguro social pero en el que seguían recibiendo

algunos beneficios gratuitos. Levy estimaba que los pagos al seguro social que realizaban los empleadores añadían alrededor de 30% a los costos laborales.<sup>56</sup> Sin embargo, los empresarios en el sector informal tenían pocas opciones para obtener créditos en el sistema bancario.

A pesar de la rigidez del mercado laboral, Claudio X. González, Presidente de Kimberly Clark México y Presidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, una de las asociaciones de negocios más importantes del país, argumentaba que, aunque eran un tema relevante, las relaciones laborales no eran “el principal problema de México. Las personas han encontrado maneras de darle la vuelta a esa rigidez en el sector privado”. También señaló que “los trabajadores mexicanos tienen mucha flexibilidad y son muy productivos, si se crea el entorno adecuado”.<sup>57</sup> La mayoría de los observadores encontraron que los sindicatos eran problemáticos en sólo algunos sectores, como el del hule, los textiles, el azúcar y la minería, y en particular en las empresas estatales, como Pemex, CFE y en las escuelas públicas. Antonio Madero, Presidente de San Luis Rassini, una empresa grande de manufactura y exportación de autopartes, señalaba que, a pesar de la competencia de India y de China, “los fabricantes de autos en Estados Unidos prefieren a los proveedores mexicanos debido a su servicio, calidad y precio”.<sup>58</sup> Además, la brecha entre los salarios en dólares de las empresas manufactureras en México y en China se estaba cerrando rápidamente (véase la **Figura 4**).

### *Educación*

Muchos observadores señalaron que la culpa por el lento crecimiento del país la tenía la pobre calidad de la educación. Por ejemplo, el Reporte de Competitividad de México de 2009, del Foro Económico Mundial, señaló que “de cada 100 estudiantes que ingresan a la primaria, 68 terminan su educación básica, mientras que sólo 35 se gradúan de la secundaria”. Además, “sólo el 8,5% de la población de 18 años o más contaba con un título de licenciatura”.<sup>59</sup> La OCDE aplicó una prueba estandarizada, el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), a los estudiantes de los países miembros de la organización. El estudiante mexicano promedio de 15 años obtuvo un puntaje de 405 en matemáticas y 421 en ciencias, mientras que la media para toda la OCDE fue de 500 y la desviación estándar de 100. Los estudiantes mexicanos obtuvieron un menor puntaje que los estudiantes de Corea del Sur, Chile, Tailandia y Taiwán.<sup>60</sup>

Los intentos por arreglar el sistema educativo generalmente se veían obstaculizados por el poderoso sindicato de maestros, que contaba con más de un millón de miembros. Debido a su tamaño y a los contactos de su lideresa, Elba Esther Gordillo, el sindicato había sido un actor político fundamental en México. Su poder estaba reflejado en el hecho de que participaba en las negociaciones nacionales y estatales sobre los salarios de los profesores y se rehusaba a vincular el salario con el rendimiento. Los maestros sindicalizados tenían “salarios significativamente más altos (casi 48% más altos) que sus semejantes en otras industrias”, y “casi el 90% de los gastos del gobierno en educación en 2005 estuvieron destinados a salarios (80% a los maestros y 10% a personal de apoyo)”.<sup>61</sup>

A pesar de esto, el gobierno mexicano ha logrado avances significativos en la educación desde inicios de la década de 1990. Por ejemplo, entre 1993 y 2003 la escolaridad promedio de la población de 15 años o más subió de 6,8 años a 7,9 años. El gasto en educación se incrementó de 3,7% del PIB en 1990 a 6,6% del PIB en 2009, una cifra superior a la del promedio de la OCDE. El porcentaje de inscripciones a la educación primaria era muy alto –97,8% de la población en edad escolar–, pero disminuía mucho para la educación secundaria, a 51%. Parte del incremento en el número de inscripciones a la educación primaria se debió al programa Oportunidades, un programa del gobierno que otorgaba transferencias de dinero a familias pobres a cambio de que mantuvieran a sus hijos en la escuela y de que los niños estuvieran vacunados.<sup>62</sup>

## Reformas estructurales

A principios de 2010, algunos funcionarios mexicanos eran optimistas con respecto a lo que el gobierno de Calderón había logrado en tres años y defendían el ritmo de las reformas económicas estructurales. Agustín Carstens, entonces Secretario de Hacienda, pensaba de esta forma: “Reformamos el sistema de pensiones en el ISSSTE [para los trabajadores del gobierno] y aprobamos dos reformas fiscales y una en el sector energético. Considerando que estamos en una democracia sin una mayoría en el Congreso, vamos muy bien”.<sup>63</sup>

### *Reforma energética*

Uno de los principales logros de Calderón fue una muy necesaria reforma energética. Aunque el Congreso aprobó una versión modificada de la propuesta original, los funcionarios del gobierno consideraban que las reformas eran un primer paso para la modernización de Pemex. La reforma tenía dos elementos importantes. En primer lugar, mejoraba el proceso de toma de decisiones al incluir nuevas juntas directivas con miembros independientes para reducir la interferencia política. En segundo lugar, daba a los administradores de Pemex más autonomía en cuanto a las decisiones financieras y de inversión. La ley incluía un cambio en el régimen fiscal, que permitía a Pemex tomar decisiones sobre deuda y préstamos de manera independiente y le daba autonomía en las decisiones sobre adquisiciones. Además, por medio de un cambio en el régimen fiscal, el gobierno mexicano le daba más flexibilidad a Pemex para que utilizara sus ganancias cuando el precio del petróleo excediera las estimaciones oficiales y le otorgaba más deducciones fiscales por inversiones de capital.

La reforma no le permitía a Pemex firmar acuerdos para compartir la producción o para crear empresas conjuntas con empresas extranjeras con el fin de llevar a cabo exploración, como quería el presidente Calderón. Sin embargo, le permitía a Pemex hacer pagos de bonos a las empresas que proporcionaran servicios. El Director General de Pemex, Suárez Coppel, especificó los detalles: “Estos contratos de incentivos nos permiten dar un pago fijo por barril de petróleo producido. No podemos compartir el petróleo o las reservas. Esto es mejor que lo que tenemos ahora. Éstos son, básicamente, contratos de servicios. Los vamos a utilizar primero en yacimientos maduros, como Chicontepec. Aún no estamos listos para usarlos en aguas profundas, porque el nivel de incertidumbre es alto, y porque se tienen que pagar tarifas muy altas”.<sup>64</sup>

### *Reforma fiscal y reforma al sistema de pensiones*

Durante su primer año de gobierno, Felipe Calderón aprobó una importante reforma al sistema de pensiones para los trabajadores del gobierno. Esta reforma cambió el sistema de pensiones que administraba el ISSSTE, el instituto de seguridad social para los trabajadores del gobierno, de un programa de “pago por uso” a uno con cuentas individuales totalmente financiadas.<sup>65</sup> En los siguientes años, se aprobaron reformas similares a los sistemas de pensiones de CFE y del IMSS, el instituto de seguridad social de todos los trabajadores del sector privado y formal.

Más adelante, Calderón propuso reformas fiscales centradas en incrementar los ingresos no petroleros. La reforma que aprobó el Congreso a finales de 2009 rechazó la propuesta del Presidente de extender el impuesto al valor agregado (IVA) a alimentos y medicinas, pero aumentó el IVA en un punto porcentual (a 16%) y subió los impuestos empresariales (la tasa más alta subió de 28% a 30% de las ganancias).

Miguel Messmacher, Jefe de la Unidad de Planeación Económica de la Secretaría de Hacienda, subrayó los efectos positivos de los cambios. “Por medio de estas reformas, aumentarán los ingresos no petroleros de 9% del PIB en 2006 a 12% en 2012. Si la producción de petróleo se estabiliza después de 2010, podremos volver a tener presupuestos balanceados. Los ingresos del petróleo son el 9% del PIB, y con los otros ingresos que no provienen de los impuestos podemos llegar al 25% del PIB que necesitamos para mantener un presupuesto balanceado”. Desde 2006, el gobierno mexicano tiene la obligación de seguir una Ley de Responsabilidad Fiscal para tratar de balancear el presupuesto. Un factor importante para la estabilidad macroeconómica fue que, con la reforma fiscal de 2009, se esperaba que el gobierno “regresara a una trayectoria de deuda estable con respecto al PIB, con déficits estables”. No obstante, este resultado dependía de la premisa de que la producción de petróleo de Pemex se estabilizaría.

### *La política de las reformas*

Fernando Gómez Mont, entonces Secretario de Gobernación, reconoció que el gobierno había adoptado una estrategia política explícita para conseguir las reformas. El gobierno de Calderón comenzó su sexenio tras haber triunfado en la elección más disputada de la historia de México. “La estrategia era formar un consenso o por lo menos construir mayorías sobre los puntos importantes con la idea de tener el apoyo suficiente para tener resultados”. Gómez Mont subrayó que “si hacemos cambios que afecten a los grupos de interés podemos perder la [siguiente] elección [presidencial], pero si no hacemos los cambios, entonces definitivamente perderemos la elección”.<sup>66</sup> Gerónimo Gutiérrez, entonces Subsecretario de Gobernación, señaló que “el proceso político ocurre por incrementos en las democracias y México es una democracia joven, y los analistas de inversión se quejan de que no somos tan rápidos como deberíamos ser”.<sup>67</sup> El gobierno de Calderón se enfrentaba a una difícil tarea si quería llevar a cabo más reformas. Había perdido su mayoría ante al PRI en la Cámara de Diputados en las elecciones intermedias de 2009, y era muy difícil construir coaliciones con el partido de izquierda, el PRD, así como con el PRI. Además, la vieja guardia del PRI no quería cambiar o compartir el costo político de las reformas estructurales y fiscales. Pero si el PRI estaba dispuesto a compartir el costo con Calderón, entonces, de ganar la elección presidencial en 2012, no tendría que cargar con los costos de más reformas.

Otro obstáculo político a las reformas estructurales era el sistema de incentivos para los representantes en el Congreso. Ya que no hay reelección, tenían menos incentivos para votar a favor de propuestas que beneficiaran a sus votantes y más incentivos para ser leales con los líderes de sus partidos, quienes podían controlar su futuro político. Muchos de ellos habían sido nombrados por los líderes de los partidos y electos con base en la representación proporcional, por medio de listas. Para promover la rendición de cuentas, Calderón envió al Congreso un proyecto de ley en 2010 para permitir la reelección, hasta por dos períodos, de legisladores y alcaldes.

### *¿Reforma en el aniversario de la Revolución?*

El año 2010 marcó el bicentenario de la guerra de independencia de México contra España y el centenario de la Revolución en contra del dictador Porfirio Díaz. Para el gobierno de Calderón, ésta era una oportunidad para impulsar las reformas, si su partido conseguía el apoyo del PRI. “El Presidente cree que debe tomar riesgos para conseguir las reformas institucionales en los próximos meses”, señaló el secretario Gómez Mont. El Presidente “debe aprovechar los aniversarios”.<sup>68</sup>

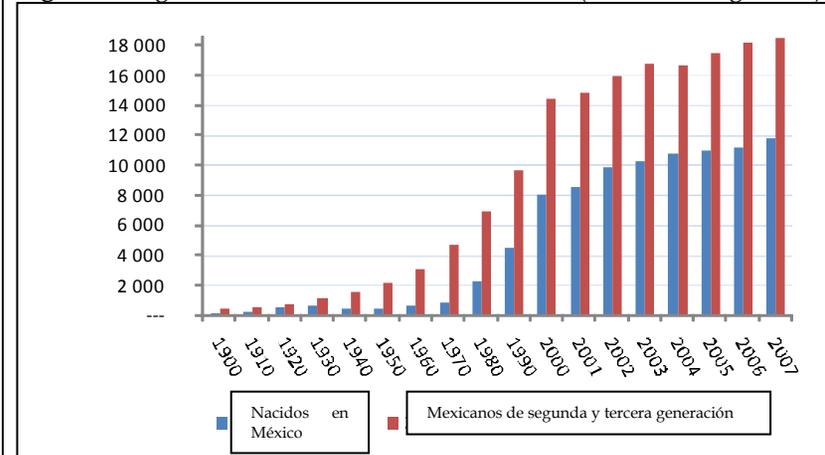
Calderón decía con seriedad: “Es la hora de cambiar, y es la hora de cambiar a fondo”, o correr el riesgo de quedarse estancado. “Y cambiar a fondo significa no sólo realizar los pequeños pasos [...]

sino verdaderamente asumir las reformas y las transformaciones que México necesita”.<sup>69</sup> Para convertir a México en “un país que tenga inversión, empleo, crecimiento económico acelerado y sostenido [y] una justa distribución del ingreso nacional”, Calderón propuso diez reformas:

1) Frenar el crecimiento de la pobreza [...]; 2) Alcanzar la cobertura universal de salud [...]; 3) Lograr una educación de calidad [...]; 4) Aprobar una reforma profunda de las finanzas públicas [...]; 5) Empezar una nueva generación de reformas en las empresas públicas del sector energético [...]; 6) Reformar el sector de las telecomunicaciones [...]; 7) Promover reformas en el sector laboral [...]; 8) Empezar una reforma regulatoria de fondo [...]; 9) Profundizar y ampliar la lucha frontal contra el crimen organizado [...]; y 10) Empezar una nueva generación de reformas políticas [...] con una revisión a fondo de las reglas electorales [...] para que la política deje de ser sinónimo de conflicto y de parálisis.<sup>70</sup>

**Figura 1** Mapa de México

Fuente: Cortesía de las Bibliotecas de la University of Texas, The University of Texas at Austin.

**Figura 2** Migración mexicana a Estados Unidos (miles de migrantes)

Fuente: Adaptado por los autores a partir de información de la Comisión Nacional de Población, CONAPO, [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx). Fecha de consulta: 30/9/2009.

**Figura 3** PIB de México y sus componentes, 1982-2009

	1982	1987	1994	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
PIB real (2003, MM pesos)	4.754,7	4.778,7	6.089,5	5.710,7	7.448,4	7.436,8	7.497,3	7.555,0	7.856,2	8.106,5	8.522,4	8.805,5	8.927,1	8.290,3
PIB nominal (MM pesos)	11,3	219,9	1.539,5	1.990,6	5.946,2	6.285,8	6.778,7	7.555,8	8.570,8	9.252,6	10.379,8	11.206,1	12.110,6	11.721,7
PIB nominal (MM US\$)	207,3	160,6	456,1	310,1	628,9	672,8	702,0	700,3	759,4	849,0	952,3	1.025,4	1.088,1	859,4
Crecim. PIB real (% p.a.)	(0,5)	1,7	4,5	(6,2)	6,6	(0,2)	0,8	0,8	4,0	3,2	5,1	3,3	1,4	(7,1)
PIB per cápita (US\$, PPC)	5.931,0	6.182,9	8.527,4	8.024,7	10.562,4	10.659,0	10.803,7	11.045,2	11.660,0	12.220,0	13.550,0	14.470,0	15.450,0	14.360,0
<b>Componentes como % del PIB</b>														
Consumo privado	62	66	72	67	67	70	69	67	66	67	65	66	66	68
Gasto del gobierno	10	9	12	10	11	12	12	12	11	11	10	11	10	12
Inversión fija bruta	23	18	19	16	21	20	19	19	20	20	21	21	22	21
Acumulación de existencias	0	1	2	4	2	1	1	4	5	4	5	4	4	2
Exportación de B y S	15	19	17	30	31	28	27	25	27	27	28	28	28	27
Importación de B y S	10	13	22	28	33	30	29	27	28	29	29	30	31	29
Ahorro interno estimado	28	25	17	22	22	19	19	21	23	22	24	24	24	20

\* Nota: las estimaciones de 2009 se obtuvieron de Economist Intelligence Unit (EIU).

Fuentes: Adaptado por los autores, EIU, *Country Data*, [www.eiu.com](http://www.eiu.com). Fecha de consulta: 6/11/2009. Los componentes del PIB, 1982-2008, se obtuvieron de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Cuaderno Estadístico Núm. 37, Tabla 6.1.3.13, [www.eclac.cl/deype/cuaderno37/esp/index.htm](http://www.eclac.cl/deype/cuaderno37/esp/index.htm). Fecha de consulta: 24/3/2010.

**Figura 4** Moneda, precios, salarios y productividad

	1982	1987	1994	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
<b>Tasa de cambio</b>														
Pesos por US\$ <sup>1</sup>	0,05	1,37	3,38	6,42	9,46	9,34	9,66	10,79	11,29	10,90	10,90	10,93	11,13	13,64
<b>Oferta monetaria</b>														
Reservas monetarias M1 (MM pesos)	1	12,4	145,1	148,5	465,5	526,3	600,8	684,7	743,2	865,9	988,5	1125,2	1250,3	1350,1
Reservas monetarias M2 (MM pesos)	3,3	52,8	428,3	564,7	1498,6	1638,3	1715,8	1906	2125,6	2337,9	2597,8	2955,3	3246,3	3461,4
<b>Tasas de interés</b>														
Tasa de interés de préstamo (%)			19,3	59,4	16,9	12,8	8,2	7	7,4	9,7	7,5	7,6	8,7	8,4
Tasa de interés de depósito (%)	41,1	95	15	39,8	8,3	6,2	3,8	3,1	2,7	3,5	3,3	3,2	3	2,3
Cetes 28 días (%) <sup>2</sup>	44,4	96,1	14,1	48,4	15,2	11,3	7,1	6,2	6,8	9,2	7,2	7,2	7,7	5,6
Rendimiento, bono de largo plazo (%)			13,8	38,6	16,9	13,8	8,5	7,4	7,7	9,3	7,5	7,6	8,1	6,2
<b>Indicadores financieros</b>														
Índice de precios y cotizaciones (IPC)	0,7	105,7	2375,7	2778,5	5652,2	6372,3	6127,1	8795,3	12918	17803	26448	29537	22380	32121
% cambio en valor \$ del IPC	-80,5	-7,1	-46,8	-18,5	-21,2	-3,9	-5,3	-0,4	48,1	41,9	44,1	43,1	-27,6	-2,0
<b>Inflación</b>														
Deflactor del PIB (% cambio; prom.)	61,8	142,8	8,5	37,9	12,1	5,9	7	10,6	9,1	4,6	6,7	4,5	6,6	4,2
Inflación (índice de precios al consumidor % cambio p/a; prom.)	58,9	131,8	7	35	9,5	6,4	5	4,5	4,7	4	3,6	4	5,1	5,3
<b>Desempleo</b>														
Desempleo registrado (%) <sup>3</sup>	3	3,9	3,7	6,2	2,6	2,8	3	3,4	3,9	3,6	3,6	3,7	4	5,8
<b>Salarios y costos laborales</b>														
Salario mínimo diario (US\$) <sup>4</sup>	4,0	2,9	3,6	2,4	3,7	4,1	3,9	3,7	3,9	4,3	4,3	4,5	3,8	4,1
Salario real promedio (% cambio p/a)*	0,1	-1,4	4,2	-12,6	10,8	6,2	1,9	2,2	-0,1	1,1	2,3	2,5	-3,2	-5
<b>Productividad y costo unitario laboral</b>														
Crecimiento productividad laboral (%)			2,8	-9,4	4,7	-3,8	-0,6	-1	1,4	5,4	2,2	1,6	0,3	-7
Crecimiento productividad total de los factores (%)			1,9	-8,7	3,6	-4	-1,4	-1,5	1,3	3,5	1,9	0,8	-0,7	-7,9
Costos laborales por hora (US\$)				1,1	1,6	1,9	1,9	1,9	1,9	2	2,1	2,3	2,2	1,8
Índice del costo unitario laboral (2005=100)*					87,1	97,0	100,4	95,0	93,4	100,0	102,2	104,3	104,6	90,2

Notas: \*Estimaciones de Economist Intelligence Unit (EIU).

1/ 1982 y 1987: cifras convertidas de viejos pesos a nuevos pesos.

2/ Elaborado con datos del Banco de México, [www.banxico.gob.mx](http://www.banxico.gob.mx). Fecha de consulta: 6/11/2009.

3/ Elaborado con datos del INEGI, 1987, 1994 y 1995, y de EIU.

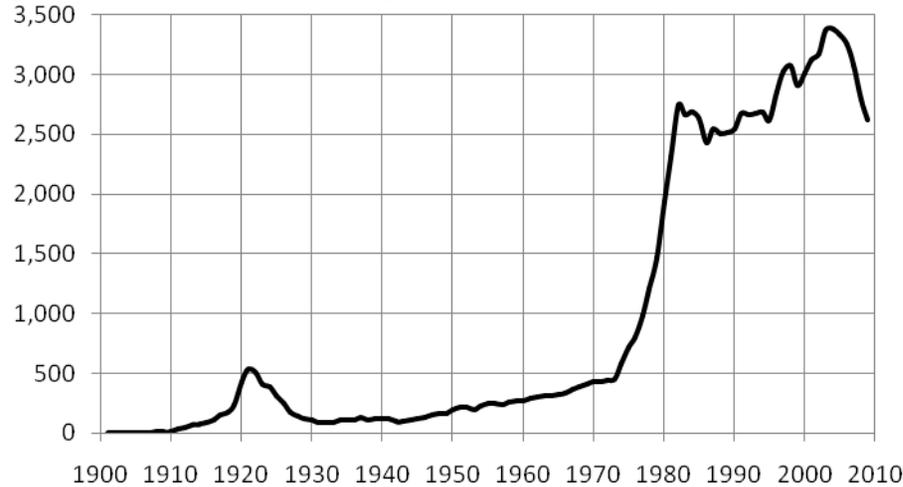
4/ Comisión Nacional del Salario Mínimo, CONASAMI, [www.conasami.gob.mx](http://www.conasami.gob.mx). Fecha de consulta: 11/11/2009.

Fuente: Adaptado por los autores, EIU, *Country Data*, [www.eiu.com](http://www.eiu.com). Fecha de consulta: 6/11/2009.

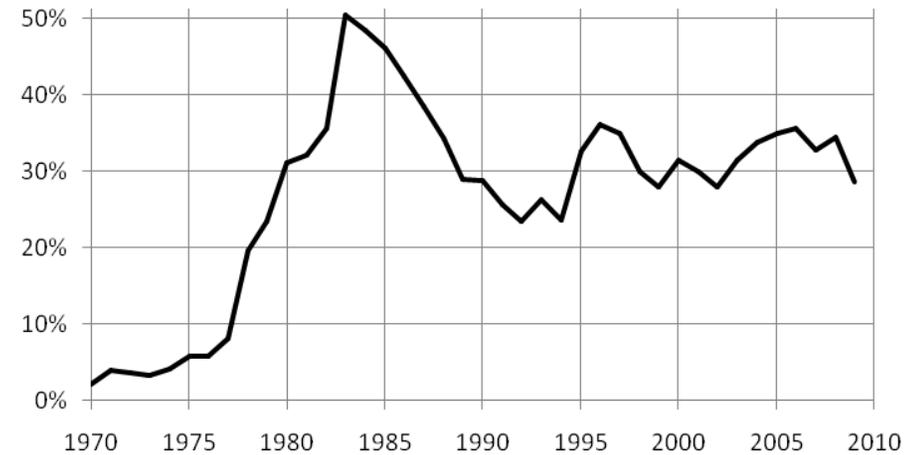
**Figura 5** Composición de la Cámara de Diputados (% de escaños)

	1994-97	1997-2000	2000-03	2003-06	2006-09	2009-12
Partido Acción Nacional (PAN)	23,8	24,2	41,2	30,2	41,2	28,6
Partido de la Revolución Democrática (PRD)	14,2	25,0	10,0	19,4	25,4	14,2
Partido Revolucionario Institucional (PRI)	60,0	47,8	42,2	44,8	20,6	47,4
Otros	2,0	3,0	6,6	5,6	12,8	9,8
Total de escaños	500	500	500	500	500	500
Partido en la Presidencia	PRI	PRI	PAN	PAN	PAN	PAN

Fuente: Economist Intelligence Unit, *Mexico: Country Profile 2008*; EIU, *Country Report: Mexico*, agosto 2009, [www.eiu.com](http://www.eiu.com).

**Figura 6a** Producción diaria de petróleo, miles de barriles, 1900-2009

Fuente: Adaptado por los autores, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Estadísticas Históricas de México 2009*. México, INEGI, 2010, vol. II, cap. 10.

**Figura 6b** Porcentaje de los ingresos federales proveniente del petróleo, 1970-2009

Fuente: Adaptado por los autores, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Estadísticas Históricas de México 2009*. México, INEGI, 2010, vol. II, cap. 10.

**Figura 7** Balanza de pagos, México, 1982-2009 (miles de millones de dólares)

	1982	1987	1994	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Cuenta corriente</b>	<b>-5,9</b>	<b>4,2</b>	<b>-29,7</b>	<b>-1,6</b>	<b>-18,7</b>	<b>-17,7</b>	<b>-14,2</b>	<b>-7,2</b>	<b>-5,2</b>	<b>-4,6</b>	<b>-4,4</b>	<b>-8,4</b>	<b>-15,9</b>
Balanza comercial	7,0	8,8	-18,5	7,1	-8,3	-9,6	-7,6	-5,8	-8,8	-7,6	-6,1	-10,1	-17,3
Bienes, exportación	24,1	27,6	60,9	79,5	166,1	158,8	161,0	164,8	188,0	214,2	249,9	271,9	291,3
Bienes, importación	-17,0	-18,8	-79,3	-72,5	-174,5	-168,4	-168,7	-170,5	-196,8	-221,8	-256,1	-281,9	-308,6
Servicios, crédito	4,1	5,4	10,3	9,8	13,8	12,7	12,7	12,6	14,0	16,1	16,4	17,6	18,5
Servicios, débito	-6,1	-5,3	-13,0	-9,7	-17,4	-17,2	-17,7	-18,1	-19,8	-21,4	-22,8	-24,1	-25,2
Ingresos, crédito	1,7	2,4	3,3	3,7	6,0	5,3	4,1	3,9	5,6	5,4	6,4	7,9	7,4
Ingresos, débito	-13,8	-9,0	-15,6	-16,4	-19,7	-18,3	-15,9	-15,3	-15,1	-19,2	-24,2	-26,2	-24,7
Transferencias, crédito	1,1	1,9	3,8	4,0	7,0	9,3	10,3	15,5	18,8	22,2	26,0	26,5	25,6
Transferencias, débito	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
<b>Cuenta financiera<sup>1</sup></b>	<b>2,9</b>	<b>-3,1</b>	<b>15,8</b>	<b>-10,5</b>	<b>24,1</b>	<b>28,2</b>	<b>23,3</b>	<b>19,3</b>	<b>13,1</b>	<b>14,6</b>	<b>-3,0</b>	<b>19,5</b>	<b>23,9</b>
Inversión directa, entrada	1,9	1,2	11,0	9,5	18,0	29,8	23,8	16,5	23,7	22,1	19,5	27,1	22,5
Inversión directa, salida	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-4,4	-0,9	-1,3	-4,4	-6,5	-5,8	-8,3	-1,2
Activos, inversión de cartera	0,3	-0,4	-0,8	-0,7	1,3	3,9	1,1	0,1	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivos, inversión de cartera	0,6	-1,0	8,2	-9,7	-1,2	3,6	-1,1	3,4	5,1	7,8	0,1	13,5	4,8
Otros activos de inversión	-1,1	-4,4	-4,9	-6,7	5,8	-3,3	3,6	4,6	-9,1	-7,7	-12,2	-21,8	-7,9
Otros pasivos de inversión	1,2	1,5	2,3	-2,9	0,1	-1,3	-3,2	-4,1	-3,9	-1,1	-4,7	8,9	5,6
Derivados financieros, netos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Errores y omisiones</b>	<b>-7,5</b>	<b>3,0</b>	<b>-3,3</b>	<b>-4,2</b>	<b>1,8</b>	<b>-3,2</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,2</b>	<b>-3,7</b>	<b>-3,1</b>	<b>6,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,2</b>
<b>Variación de las reservas</b>	<b>3,4</b>	<b>-6,0</b>	<b>18,4</b>	<b>-9,6</b>	<b>-2,9</b>	<b>-7,3</b>	<b>-7,4</b>	<b>-9,8</b>	<b>-4,1</b>	<b>-7,0</b>	<b>1,3</b>	<b>-10,3</b>	<b>-7,7</b>
Financiamiento excepcional	6,8	1,5	0,0	14,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Uso de crédito del FMI	0,2	0,4	-1,2	11,9	-4,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Cuentas de orden</b>													
Cuenta corriente como % del PIB	-3,4%	3,0%	-7,0%	-0,6%	-3,2%	-2,9%	-2,2%	-1,0%	-0,7%	-0,5%	-0,5%	-0,8%	-1,5%
Reservas internacionales <sup>2</sup>	1,7	12,5	6,4	17,0	35,6	44,8	50,7	59,0	64,2	74,1	76,3	87,2	95,3

Fuente: Adaptado por los autores, International Financial Statistics, [www.imfststatistics.org/imf](http://www.imfststatistics.org/imf). Fecha de consulta: 24/3/2010. (El PIB en US\$ se calculó usando la tasa de cambio promedio por año).

Notas: 1/ La cuenta de capital no se presenta o es igual a cero. 2/ Los cambios en las reservas internacionales pueden no concordar con el cambio en la reserva de activos debido a cambios en el valor de los activos en manos del Banco de México o por el valor del peso.

Figura 8 Incidencia del crimen en México, por estado, 2008

Ranking	Estado	Homicidios por cada 100.000 habitantes	Ejecuciones por cada 100.000 habitantes	Autos robados por cada 1.000 vehículos	Otros crímenes por cada 100.000 habitantes	Inversión extranjera directa acumulada (2000-2009, millones US\$)
<b>Alta incidencia del crimen</b>						
1	Chihuahua	15,0	32,1	17,0	11.981	9.997
2	Baja California	10,0	10,5	18,9	12.831	9.312
3	Estado de México	14,3	2,5	13,2	14.777	10.747
4	Sinaloa	12,0	17,5	5,0	4.225	344
5	Ciudad de México <sup>1</sup>	4,4	1,6	5,8	25.457	125.092
6	Guerrero	13,5	9,3	4,1	5.993	140
<b>Niveles medios de incidencia del crimen</b>						
7	Oaxaca	16,4	1,4	3,3	3.850	51
8	Sonora	8,7	5,5	5,1	9.712	3.809
9	Tamaulipas	5,0	3,5	5,6	13.620	3.594
10	Durango	4,0	17,6	4,2	4.471	1.167
11	Morelos	5,8	1,7	7,0	8.048	1.272
12	Nayarit	11,5	0,5	2,0	5.616	611
13	Quintana Roo	6,8	1,4	1,5	11.931	1.176
14	Nuevo León	3,2	1,8	5,1	12.285	20.827
15	Michoacán	6,4	5,9	3,0	6.282	1.777
<b>Niveles medios o bajos de incidencia del crimen</b>						
16	Jalisco	3,3	2,1	2,7	10.696	5.416
17	Tabasco	5,4	1,0	3,6	6.714	420
18	Guanajuato	3,0	1,2	2,8	11.331	1.422
19	Chiapas	7,1	0,7	3,3	2.960	34
20	Veracruz	6,0	0,4	1,9	6.847	765
21	Puebla	3,3	0,3	1,6	10.863	3.643
22	Baja California Sur	4,7	0,0	3,1	6.450	1.796
23	Aguascalientes	2,0	3,4	4,1	6.552	907
24	Coahuila	4,1	2,0	1,8	4.842	2.755
25	Querétaro	2,2	0,4	4,6	4.300	1.403
26	Colima	4,1	0,9	2,0	4.210	127
27	Campeche	3,4	0,4	0,2	7.484	150
28	Tlaxcala	3,0	0,1	2,2	5.546	265
29	Zacatecas	2,3	1,7	2,4	2.015	2.336
30	San Luis Potosí	1,2	1,3	0,4	6.683	961
31	Hidalgo	1,4	1,5	1,4	3.048	130
32	Yucatán	1,2	0,9	0,8	4.369	345,5

Nota: 1/ La Ciudad de México sólo incluye al Distrito Federal, no al área metropolitana.

Fuente: Adaptado del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC), *Índice de Incidencia Delictiva y Violencia 2009*, www.cidac.org. Fecha de consulta: 22/10/2009. Cifras sobre inversión extranjera directa: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera, "Reporteador de los flujos de inversión extranjera directa en México", www.si-rnie.economia.gob.mx/cgi-bin/repie.sh/reportes/selperiodo. Fecha de consulta: 1/2/2010.

**Figura 9** Tasa de homicidios en países selectos, c. 2008

Homicidios por cada 100.000 habitantes	
El Salvador (2007)	61,0
Sudáfrica (2004)	49,6
Venezuela (2006)	48,0
Colombia (2006)	37,3
Brasil (2006)	25,3
Rusia (2006)	16,5
México (2008)	10,8
Costa Rica (2006)	7,9
Estados Unidos (2006)	5,6
India (2006)	2,8
Chile (2006)	1,9
España (2006)	0,8

Fuente: Adaptado del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC), *Índice de Incidencia Delictiva y Violencia 2009*, www.cidac.org. Fecha de consulta: 22/10/2009.

**Figura 10** Industrias de exportación más y menos dinámicas en México, 1997-2005

Producto/Industria	% de importaciones de EE.UU.		Cambio en participación de mercado para	
	1997	2005	México	China
<b>Industrias de exportación más dinámicas</b>				
Maicena y harina	2,0	27,5	25,5	-0,4
Vehículos automotores	4,2	21,9	17,7	0,0
Ropa vieja y otros textiles viejos: andrajos	17,2	32,7	15,5	1,1
Animales vivos, para alimento	11,0	26,2	15,2	0,0
Zinc	9,3	23,8	14,5	0,0
Leche y crema	2,3	11,6	9,3	0,1
Lingotes y otras formas primarias de hierro o acero	11,2	20,1	9,0	0,6
Azúcar y miel	3,2	11,8	8,6	0,5
Confiterías y productos de azúcar, no chocolate	16,7	25,1	8,4	5,9
Cables de hierro o acero (excluido el alambón), no aislados	4,0	11,8	7,9	10,9
Camiones y vehículos para propósitos especiales	29,6	37,2	7,6	0,0
Aparatos eléctricos para hacer y romper circuitos eléctricos	20,3	27,4	7,1	7,9
Máquinas de vapor, turbinas	1,7	8,6	6,9	-0,6
Maquinaria agrícola (excluidos los tractores) y partes	2,7	9,6	6,9	5,6
Frutas y nueces, frescas, secas	16,1	22,4	6,3	1,0
<b>Industrias de exportación menos dinámicas</b>				
Algodón	68,5	14,1	-54,3	-1,7
Televisores	69,3	44,8	-24,5	22
Madera para combustible y carbón	40,9	21,6	-19,4	11,8
Plomo	23	4,7	-18,3	7,6
Remolques y otros vehículos, no motorizados	38,1	20,6	-17,5	31,9
Azufre y piritas de hierro sin tostar	42,4	26,8	-15,5	0
Calentadores de vapor y plantas auxiliares, y partes	16,4	3	-13,4	3,3
Menas y concentrados de metales preciosos, desechos	30	17,7	-12,3	0,2
Café y sustitutos de café	16,9	6,7	-10,3	0
Piel curtidas o retazos de pieles curtidas	10,3	1	-9,3	3,4
Manufacturas de cuero o de cuero compuesto	17,1	8,8	-8,2	30,8
Artículos fabricados, total o principalmente de textiles	15,4	7,3	-8,1	19,4
Equipo para distribución de electricidad	64,3	56,4	-7,8	8
Pesticidas, desinfectantes	14,7	6,9	-7,8	7,1
Fibras sintéticas para hilado	15,2	7,8	-7,4	14,6

Fuente: Adaptado por los autores. Cifras de 1994 a 2005: Kevin Gallagher y Juan Carlos Moreno-Bird, "The Dynamism of Mexican Exports: Lost in (Chinese) Translation?", *World Development*, 36-8 (2008), pp. 1372-1374.

**Figura 11** Principales socios comerciales de Estados Unidos (participación en las importaciones de Estados Unidos, excluido el petróleo)

País	1994	1997	2000	2005	2009
Canadá	19,5	19,5	18,9	17,3	14,4
China	6,3	7,8	9,2	16,8	19,1
México	7,0	9,4	10,8	9,6	11,3
Japón	18,9	14,8	12,9	9,2	6,1
Alemania	5,0	5,3	5,2	5,6	4,6

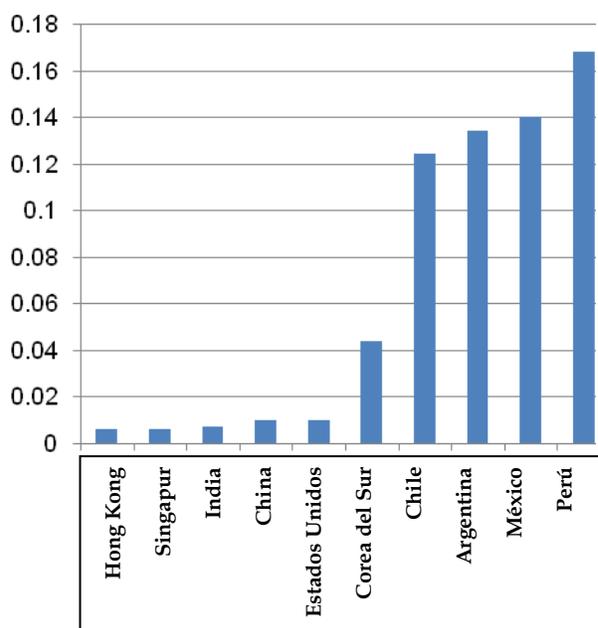
Fuente: Cifras de 1994 a 2005: Kevin Gallagher y Juan Carlos Moreno-Bird, "The Dynamism of Mexican Exports: Lost in (Chinese) Translation?" *World Development*, 36-8 (2008), p. 1366. Cifras de 2009: estimaciones a partir de Foreign Trade Division, U.S. Census Bureau, "Top Trading Partners - Total Trade, Exports, Imports", [www.census.gov](http://www.census.gov). Fecha de consulta: 24/1/2010.

**Figura 12** Factores que determinan el crecimiento del PIB en México y en algunos de sus competidores, 1981-2006

	1991-2000	2001-2003	2004-2006	1981-2006
<b>Crecimiento anual de la productividad laboral</b>				
Chile	4,4	1,3	4,3	2,6
Irlanda	4,2	2,9	1,4	3,3
Corea del Sur	4,3	3,4	3,0	4,7
México	0,5	-0,5	2,3	-0,3
<b>Crecimiento anual del stock de capital</b>				
Chile	8,2	5,3	6,7	5,8
Irlanda	4,5	6,6	6,9	4,4
Corea del Sur	9,6	5,2	4,6	9,1
México	3,5	3,6	4,1	3,5
<b>Crecimiento anual de la razón capital/trabajo</b>				
Chile	6,1	3,4	5,8	3,5
Irlanda	1,7	3,9	3,0	2,3
Corea del Sur	7,8	4,0	3,0	7,0
México	0,6	2,3	2,3	0,6
<b>Crecimiento anual de la productividad total de los factores</b>				
Chile	2,3	0,2	2,3	1,5
Irlanda	3,6	1,6	0,4	2,5
Corea del Sur	1,7	2,1	2,0	2,4
México	0,3	-1,3	1,5	-0,5

Fuente: Elaborado por los autores con cifras del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012, [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/pronafide/documentos/pronafide\\_%202008\\_270508.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/pronafide/documentos/pronafide_%202008_270508.pdf), capítulo 2. Fecha de consulta: 24/1/2010.

**Figura 13** Costos por interconexión para llamadas desde celulares en países selectos (US\$ por minuto)



Fuente: Adaptado de Santiago Levy y Michael Walton, eds., *No Growth Without Equity? Inequality, Interests and Competition in Mexico*, Palgrave Macmillan y World Bank, 2009, tabla 9.7.

**Figura 14** Costo por minuto de una llamada por Skype a una línea fija en países selectos (centavos de dólar por minuto, antes de impuestos)

	Costo por minuto
México	9,9
Corea del Sur	2,1
España	2,1
Irlanda	2,1
Portugal	2,1
Turquía	3,4
Estados Unidos	2,1
Grecia	2,1
Polonia	2,1
Rep. Checa	2,1
China	2,1
China/Hong Kong	2,1
Taiwán	2,1
Tailandia	11,3

Fuente: Elaborado a partir de Skype, <http://www.skype.com/prices/callrates/#allRatesTab>. Fecha de consulta: 10/1/2010.

**Figura 15** Penetración de la telefonía fija, celulares e internet de banda ancha en países selectos, 2006

Suscriptores de telefonía fija por cada 100 habitantes		Celulares por cada 100 habitantes		Suscriptores de banda ancha por cada 100 habitantes	
Suiza	69,4	Reino Unido	116,4	Corea del Sur	29,3
Alemania	65,5	España	106,4	Suiza	26,5
Canadá	64,1	Suiza	102,1	Canadá	23,6
Reino Unido	57,6	Alemania	101,9	Reino Unido	21,7
Estados Unidos	57,2	Francia	85,1	Francia	20,9
Francia	55,8	Corea del Sur	83,8	Estados Unidos	19,3
Corea del Sur	56	Estados Unidos	77,4	Alemania	18,1
España	42,4	Chile	75,6	España	15,4
Brasil	20,5	Brasil	52,9	Chile	5,9
Chile	20,2	<b>México</b>	<b>52,6</b>	<b>México</b>	<b>3,4</b>
<b>México</b>	<b>18,3</b>	Canadá	52,5	Brasil	3,1

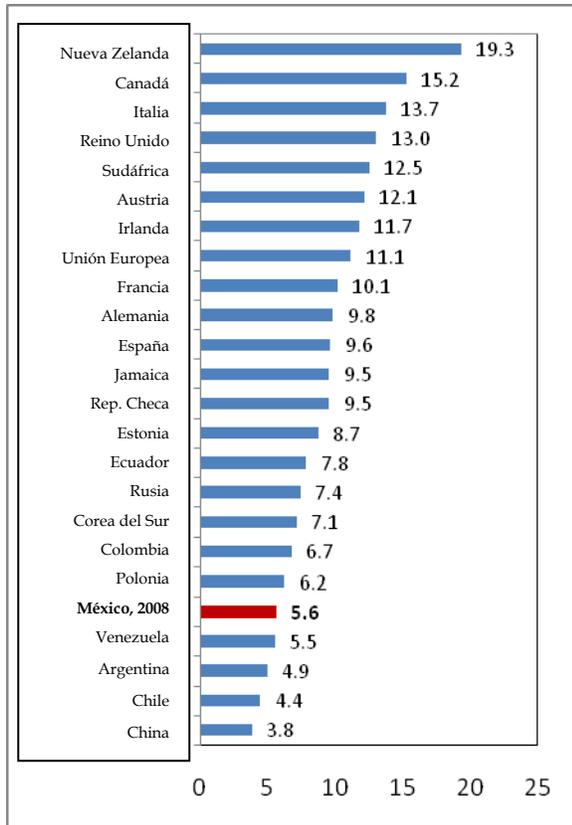
Fuente: Adaptado por los autores. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, "Competition in the Telecommunications Sector in Mexico", presentación de PowerPoint, abril de 2008, [www.wilsoncenter.org/events/docs/Rafael%20del%20Villar.ppt](http://www.wilsoncenter.org/events/docs/Rafael%20del%20Villar.ppt). Fecha de consulta: 24/1/2010.

**Figura 16** Presupuesto consolidado del sector público de México, 2005-2010 (como % del PIB)

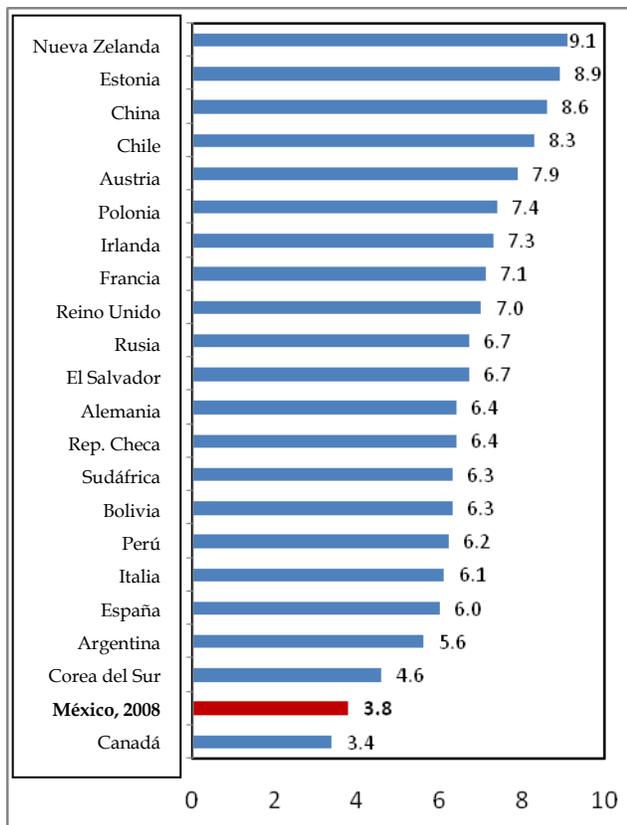
	Real 2005	Real 2006	Real 2007	Real 2008	Presupuesto 2009	Proyectado 2009	Presupuesto 2010	Proyectado 2010
<b>Ingresos presupuestarios (tipo)</b>	<b>21,1</b>	<b>21,8</b>	<b>22,2</b>	<b>23,6</b>	<b>21,7</b>	<b>22,5</b>	<b>22,1</b>	<b>22,4</b>
Ingresos del petróleo	7,9	8,3	7,9	8,7	7,9	7,4	6,9	7,4
Ingresos de impuestos (no del petróleo)	8,6	9	9,3	10	9,8	9,3	10,8	10,8
Ingresos (ni tributarios ni del petróleo)	4,6	4,5	5	4,9	4	5,9	4,4	4,2
<b>Ingresos presupuestarios (origen)</b>								
Ingresos del gobierno federal	15,3	15	15,3	16,9	14,9	16,2	15,9	15,9
Ingresos tributarios:	8,8	8,6	8,9	8,2	9	9,4	10,9	10,8
Impuesto al consumo (incluida gasolina)	0,5	-0,1	-0,1	-1,4	-0,5	0,5	0,7	0,3
Ingresos no tributarios	6,5	6,4	6,3	8,7	5,9	6,8	5	5,1
Empresas públicas	5,8	6,8	6,9	6,7	6,8	6,4	6,1	6,5
Pemex	2	3,1	3,3	3	3,2	2,8	2,7	3
Otras	3,8	3,7	3,6	3,7	3,6	3,5	3,5	3,5
<b>Egresos presupuestarios</b>	<b>21,2</b>	<b>21,7</b>	<b>22,2</b>	<b>23,7</b>	<b>23,4</b>	<b>24,7</b>	<b>24,6</b>	<b>25</b>
Primarios	18,9	19,3	20	21,8	21,2	22,2	22,2	22,6
Programables	15,8	16	16,9	18,3	17,8	18,9	18,5	18,8
Corriente	12,7	12,7	13,3	13,9	13,2	14,1	14,3	14,4
Salarios	6	5,9	5,8	5,9	6,1	6,5	6,5	6,5
Pensiones	1,9	1,9	2,1	2,1	2	2,2	2,4	2,4
Subsidios y transferencias	2,2	2,2	2,3	2,7	2,3	2,5	2,3	2,3
Otros	2,5	2,8	3,1	3,2	2,8	2,8	3,2	3,2
Capital	3,1	3,2	3,6	4,4	4,6	4,8	4,2	4,5
Capital físico	2,5	2,6	2,8	3,1	4,2	4,6	4,2	4,1
Capital financiero	0,6	0,6	0,8	1,3	0,4	0,2	0	0,3
No programable	3,1	3,4	3,1	3,6	3,4	3,3	3,7	3,8
Reparto de ingresos	3	3,2	3	3,5	3,3	3,1	3,5	3,6
Pagos de intereses	2,3	2,4	2,1	1,9	2,3	2,5	2,4	2,4
<b>Balance tradicional</b>	<b>-0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0</b>	<b>-0,1</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-2,5</b>
Ajustes	1,2	0,7	1,5	1,7	0,8	2,8	1,9	1,2
Pemex, fondo de estabilización del petróleo	-0,1	-0,5	-0,4	-1	-0,2	0,6	0,4	-0,3
<b>Balance aumentado</b>	<b>-1,3</b>	<b>-0,6</b>	<b>-1,4</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,6</b>	<b>-4,9</b>	<b>-4,4</b>	<b>-3,7</b>
Egresos aumentados de intereses	2,9	2,8	2,7	2,5	2,5	2,7	2,5	2,7
Balance primario aumentado	1,6	2,2	1,2	0,8	-0,1	-2,2	-1,9	-1
<b>Cuentas de orden</b>								
Deuda bruta del sector público	39,8	38,3	38,2	43,3	n.a.	47,8	n.a.	47,9

Fuente: Adaptado del Fondo Monetario Internacional, "Mexico: Review Under the Flexible Credit Line Arrangement", *IMF Country Report No. 09/302*, [www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09302.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09302.pdf).

**Figura 17a** Ingresos del impuesto sobre la renta (como % del PIB)

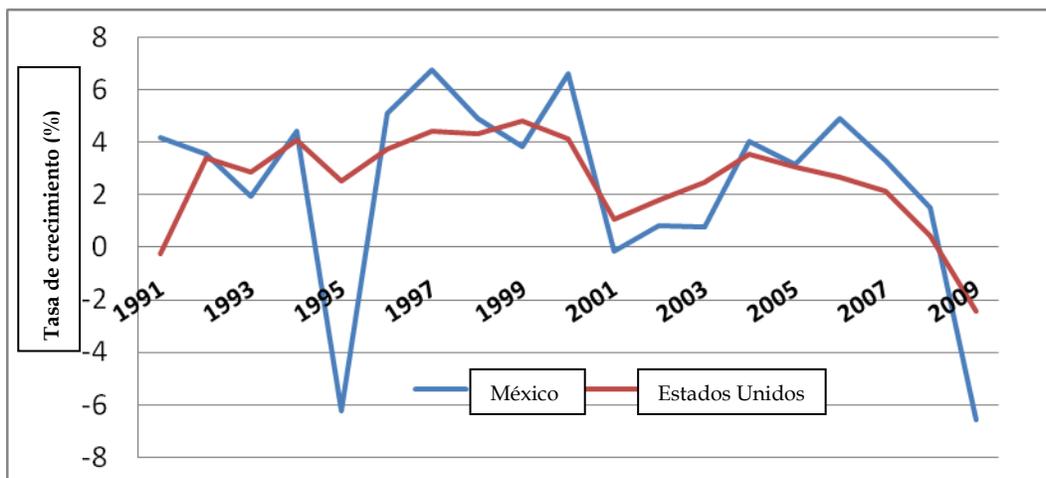


**Figura 17b** Ingresos de impuestos al valor agregado (como % del PIB)



Fuente: Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012, [www.presidencia.gob.mx/prensa/documentos/Pronafide2008-2012.pdf](http://www.presidencia.gob.mx/prensa/documentos/Pronafide2008-2012.pdf), cap. 4, p. 108. Fecha de consulta: 24/3/2010.

**Figura 18** Crecimiento del PIB real en México y en Estados Unidos, 1991-2009



Fuente: Elaborado por los autores con cifras de Economist Intelligence Unit. Fecha de consulta: 14/6/2010.

## Notas

<sup>1</sup> Entrevista con Miguel Messmacher, Jefe de la Unidad de Planeación Económica de la Secretaría de Hacienda, 1 de diciembre, 2009.

<sup>2</sup> Felipe Calderón, *Mensaje del presidente Calderón con motivo del Tercer Informe de Gobierno*, 2 de septiembre, 2009, p. 1.

<sup>3</sup> *Loc. cit.*

<sup>4</sup> Daniel Chiquiar y Manuel Ramos-Francia, "Competitiveness and Growth of the Mexican Economy", en *Documentos de Investigación*, Banco de México, núm. 2009-11, p. 2.

<sup>5</sup> Entrevista con Guillermo Güémez, 1 de diciembre, 2009.

<sup>6</sup> Naciones Unidas, *Informe sobre Desarrollo Humano 2009*.

<sup>7</sup> Este fragmento de texto proviene de Richard Vietor, *How Countries Compete: Strategy, Structure and Government in the Global Economy*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, capítulo 6.

<sup>8</sup> Entrevista con Pedro Aspe Armella, Subsecretario de Programación y Presupuesto de 1987 a 1988 y Secretario de Hacienda de 1989 a 1994, Ciudad de México, México, 4 de diciembre, 2009.

<sup>9</sup> *Loc. cit.*

<sup>10</sup> Larry Rohter, "Mexican Victor Urges Party To Adapt to New Challenge", en *The New York Times*, 15 de julio, 1988. Otras fuentes señalan que el PRI tenía 262 diputados, pero concuerdan en que tenía una mayoría frágil en la Cámara.

<sup>11</sup> Entrevista con Pedro Aspe Armella, *loc. cit.*

<sup>12</sup> Entrevista con Jaime Serra Puche, 1 de diciembre, 2009.

<sup>13</sup> Pemex, <http://www.pemex.com/index.cfm?action=content&sectionID=123>.

<sup>14</sup> Entrevista con Fernando Gómez Mont, Secretario de Gobernación, 1 de diciembre, 2009.

<sup>15</sup> Entrevista con Claudio X. González, Presidente de Kimberly Clark México, 1 de diciembre, 2009.

<sup>16</sup> Entrevista con Pedro Aspe Armella, *loc. cit.*

<sup>17</sup> Richard Vietor y Alexander Veytsman, *American Outsourcing*, Boston, HBS Case Services, 9-705-037, pp. 2-6 y 16-17.

<sup>18</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Estudio económico de México*, vol. 009/11, julio, 2009, p. 20.

<sup>19</sup> Zachary Mueller, "Pressures from All Sides", en *Pitt Political Review*, marzo, 2008, p. 2.

<sup>20</sup> Steven Camarota, "Immigrants in the United States 2007", *Backgrounder*, Center for Immigration Studies, noviembre, 2007.

<sup>21</sup> Comunicación personal con la oficina del presidente Calderón, 7 de diciembre, 2010.

<sup>22</sup> Banco de México, "Cuenta corriente", tercer trimestre, 2009.

<sup>23</sup> Mark Sullivan y June Beittel, "Mexico-U.S. Relations: Issues for Congress", *Congressional Research Service*, RL32724, mayo, 2009.

<sup>24</sup> "On the Trail of the Traffickers", en *The Economist*, 7 de marzo, 2009 (se estima que se han gastado US\$11.000 millones).

<sup>25</sup> Felipe Calderón, *loc. cit.*

<sup>26</sup> Sullivan y Beittel, *op. cit.*, p. 15.

<sup>27</sup> Felipe Calderón, *loc. cit.*

<sup>28</sup> Entrevista con Arturo Chávez Chávez, Procurador General de la República, Ciudad de México, México, 1 de diciembre, 2009.

<sup>29</sup> Joint Forces Command, *The Joint Operating Environment Report of 2008*, <https://us.jfcom.mil/sites/J5/j59/default.aspx>, 33.

<sup>30</sup> Phil Williams, "Drug Trafficking, Violence, and the State in Mexico", *Op-Ed*, Strategic Studies Institute, abril, 2009. Véase también Brian Jenkins, "Could Mexico Fail?", *Commentary*, Rand Corporation, 13 de febrero, 2009, <http://www.rand.org/commentary/2009/02/13/HIST.html>.

<sup>31</sup> Juan Carlos Moreno-Bird y Jaime Ros, *Development and Growth in the Mexican economy: A Historical Perspective*, Oxford University Press, 2009, pp. 183-186.

<sup>32</sup> Entrevista con Miguel Messmacher, *loc. cit.*

<sup>33</sup> Ricardo Hausmann y Bailey Klinger, "Growth Diagnostic: Mexico", en Ricardo Hausmann, Emilio Lozoya Austin e Irene Mia (eds.), *The Mexico Competitiveness Report 2009*, Ginebra, Harvard y Foro Económico Mundial, 2009, p. 44

- 
- <sup>34</sup> Entrevista con Miguel Messmacher, *loc. cit.*
- <sup>35</sup> Declaraciones obtenidas de <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?NewsID=11341>. Fecha de consulta: 7/1/2010.
- <sup>36</sup> Entrevista con Agustín Carstens, Secretario de Hacienda, Ciudad de México, México, 1 de diciembre, 2009.
- <sup>37</sup> Entrevista con Lorenza Martínez, Subsecretaria de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, Ciudad de México, México, 2 de diciembre, 2009.
- <sup>38</sup> Ricardo Hausmann, Emilio Lozoya Austin e Irene Mía (eds.), *The Mexico Competitiveness Report 2009*, Ginebra, Harvard y Foro Económico Mundial, 2009, p. 7.
- <sup>39</sup> Cifras de Rafael del Villar, "Competition in the Telecommunications Sector in Mexico", presentación de PowerPoint, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, abril, 2008, [www.wilsoncenter.org/events/docs/Rafael%20del%20Villar.ppt](http://www.wilsoncenter.org/events/docs/Rafael%20del%20Villar.ppt). Fecha de consulta: 1/9/2010.
- <sup>40</sup> Véase "Emite Cofetel plan de interconexión en redes de telecomunicaciones", en *El Economista*, 11 de febrero, 2009, y "Pierde Cofetel round contra Telcel en la interconexión", en *El Economista*, 6 de agosto, 2009.
- <sup>41</sup> Entrevista con Manuel Ramos Francia, Jefe de Economistas, Banco de México, Ciudad de México, México, 3 de diciembre, 2009.
- <sup>42</sup> Fondo Monetario Internacional, *2008 Article IV Consultation*, IMF Country Report núm. 09/53, febrero, 2009, 13.
- <sup>43</sup> Entrevista con Juan José Suárez Coppel, Director General de Pemex, Ciudad de México, México, 2 de diciembre, 2009.
- <sup>44</sup> Información de [www.cfe.org.mx](http://www.cfe.org.mx). Fecha de consulta: 10/1/2010. Entrevista con Manuel Ramos Francia, *loc. cit.*
- <sup>45</sup> Cifras sobre pérdidas de energía: Daniel Chiquiar y Manuel Ramos-Francia, *op. cit.* p. 55; otras cifras: México, *Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2008-2012*, [http://www.apartados.hacienda.gob.mx/pronafide/documentos/pronafide\\_%202008\\_270508.pdf](http://www.apartados.hacienda.gob.mx/pronafide/documentos/pronafide_%202008_270508.pdf). Fecha de consulta: 24/1/2010.
- <sup>46</sup> Entrevista con Manuel Ramos Francia, *loc. cit.*
- <sup>47</sup> Entrevista con Felipe Duarte, Subsecretario de Comercio de la Secretaría de Economía, Ciudad de México, México, 1 de diciembre, 2009.
- <sup>48</sup> Banco Mundial, *Doing Business 2010, Mexico*, <http://www.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=127>.
- <sup>49</sup> Rodrigo Canales y Ramana Nanda, "Bank Structure and Terms of Lending to Small Businesses", *HBS Working paper 08-101*, junio, 2008.
- <sup>50</sup> Banamex-Citigroup, "Perspectivas del Mercado Hipotecario", presentación de PowerPoint, 6 de marzo, 2007, <http://www.adi.org.mx/adi/Presentaciones-ADI07/Enrique%20Zorrilla%20-%20060307.pdf>. Fecha de consulta: 10/1/2010.
- <sup>51</sup> Entrevista con Guillermo Babatz, Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Ciudad de México, México, 3 de diciembre, 2009.
- <sup>52</sup> Stephen Haber y Aldo Musacchio, "Contract Rights and Risk Aversion: Foreign Banks and the Mexican Economy, 1997-2004", *HBS Working paper 05-025*, mayo, 2008.
- <sup>53</sup> Entrevista con Miguel Messmacher, *loc. cit.* Los autores estimaron la cifra de China a partir de datos de Goldman Sachs, *BRICs and Beyond*, libro electrónico, noviembre, 2007, <http://www2.goldmansachs.com/ideas/brics/BRICs-and-Beyond.html>. Fecha de consulta: 9/1/2010.
- <sup>54</sup> Entrevista con Carlo Alcaraz, economista del Banco de México, Ciudad de México, México, 2 de diciembre, 2009.
- <sup>55</sup> *Loc. cit.*, y Carlo Alcaraz, Daniel Chiquiar y Manuel Ramos Francia, 2008, "Intersectoral Wage Differentials and the Change of the Composition of Urban Employment in Mexico during 2001-2004", en *Documentos de investigación*, Banco de México, núm. 2008-06.
- <sup>56</sup> Santiago Levy, *Good Intentions, Bad Outcomes: Social Policy, Informality, and Economic Growth in Mexico*, Brookings Institution Press, 2008, p. 240.
- <sup>57</sup> Entrevista con Claudio X. González, Presidente de Kimberly Clark México, Ciudad de México, México, 30 de noviembre, 2009.
- <sup>58</sup> Entrevista con Antonio Madero, Presidente de San Luis Rassini, Ciudad de México, México, 4 de diciembre, 2009.

---

<sup>59</sup> Véase Lant Pritchett y Martina Viarengo, "Producing Superstars for the Economic *Mundial*: The Mexican Predicament with Quality of Education", en Ricardo Hausmann, Emilio Lozoya Austin e Irene Mia (eds.), *The Mexico Competitiveness Report 2009*, Ginebra, Harvard y Foro Económico Mundial, 2009, pp. 71-72.

<sup>60</sup> Para los puntajes, véase el sitio web de PISA, [http://www.oecd.org/pages/0,3417,en\\_32252351\\_32235731\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_32252351_32235731_1_1_1_1_1,00.html). Fecha de consulta: 8/1/2010.

<sup>61</sup> Irene Mia y Emilio Lozoya Austin, "Assessing the Foundations of Mexico's Competitiveness: Findings from the Global Competitiveness Index", en Ricardo Hausmann, Emilio Lozoya Austin e Irene Mia (eds.), *The Mexico Competitiveness Report 2009*, Ginebra, Harvard y Foro Económico Mundial, 2009, pp. 15-17.

<sup>62</sup> Lucrecia Santibañez, Georges Vernez y Paula Razquin, "Education in Mexico: Challenges and Opportunities", Rand Corporation, Santa Monica, CA, 2005, pp. vii-viii.

<sup>63</sup> Entrevista con Agustín Carstens, *loc. cit.*

<sup>64</sup> Entrevista con Juan José Suárez Coppel, *loc. cit.*

<sup>65</sup> Véase la Ley del ISSSTE en el *Diario Oficial*, 31 de marzo, 2007.

<sup>66</sup> Entrevista con Fernando Gómez Mont, *loc. cit.*

<sup>67</sup> *Loc. cit.*

<sup>68</sup> *Loc. cit.*

<sup>69</sup> Felipe Calderón, *loc. cit.*

<sup>70</sup> *Loc. cit.*

# BIBLIOGRAFÍA

- ACHING, César, *Guía Rápida: Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*, Serie MYPES, 2006, 96 pp.
- AMAT, Oriol, *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la Formación de Formadores*, Ediciones Gestión 2000, España 1998, 183 pp.
- AUDIRAC, Carlos, De León, Verónica y otros, *ABC del Desarrollo Organizacional*, Editorial Trillas, México Reimpresión 2011, 110 pp.
- BAENA, Guillermina, *Construcción del Pensamiento Prospectivo. Técnicas para su desarrollo*, Editorial Trillas, México 2005, 192 pp.
- ..., *Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica*, Proyecto PAPIME de Prospectiva Política, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2004, 248 pp.
- BAS, Enric, *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Editorial Ariel, Barcelona, 1999, 158 pp.
- BENAVIDES, Juan, ACOSTA, Joan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*, Ed. Gestión 2000, 415 pp.
- CAPRIOTTI, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Santiago, Chile 2009, 272 pp.
- CARRIÓN, Juan, *Estrategia. De la Visión a la Acción*, ESIC EDITORIAL, España 2007, 461 pp.
- FERNÁNDEZ, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, 2003, 273 pp.
- DAVID, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 2008, 416 pp.
- GARRIDO, Francisco, *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*, Gestión 2000, Barcelona 2001, 241 pp.

- HARVARD BUSINESS, REVIEW, *La gestión en la Incertidumbre*, Ediciones DEUSTO, España 1999, 247 pp.
- KAPLAN, Robert, Norton, David, *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Para implantar y gestionar su estrategia, Gestión 2000, Barcelona 2009, 412 pp.
- ..., *Using The Balanced ScoreCard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1996, s/n pp.
- LUTHANS, Fred, *Comportamiento organizacional*, Editorial MCGraw Hill Undécima Edición, México 2008, 591 pp.
- MERCADO, Salvador. *Administración aplicada. Teoría y práctica. Primera parte*. Editorial Limusa, México 1995, s/n pp.
- MINTZBERG, Henry, *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona 1999, 560 pp.
- PRIETO, Jorge, *Gestión Estratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, ECOE Ediciones, Bogotá 2008, 232 pp.
- RODRÍGUEZ, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Alfaomega 6ª Edición, México 2006, 233 pp.
- SANZ, Luis, *Auditoría de la Imagen de la Empresa*, Editorial Síntesis, España 1996, 288 pp.
- WEI, Chun, *La Organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, OXFORD UNIVERSITY PRESS, México 1999, 346 pp.

## TESIS

- RODRÍGUEZ, José, *Análisis de la imagen Organizacional del Turismo del Estado de Oaxaca generada a partir de Planes Estratégicos y de Promoción de Instituciones del Gobierno Mexicano*, México, UNAM/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2012, Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

# HEMEROGRAFÍA

- PORTER, Michael, “¿Qué es Estrategia?”, HARVARD BUSINESS REVIEW AMÉRICA LATINA, núm. 11, Vol. 89. Diciembre 2011, 100-117 pp.

# CIBERGRAFÍA

- BALBI, Raúl, *Bases conceptuales de prospectiva estratégica*, [en línea] p. 7 Dirección URL: [http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas\\_memorias/taller2/balbi\\_t2.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/prospectivistas_memorias/taller2/balbi_t2.pdf), [Lunes 28 de Junio de 2010]
- CERVERA, Manuel, *FODA: Un enfoque prospectivo*, [en línea] 32 pp. Proyecto PAPIME de Inteligencia Prospectiva, UNAM, Dirección URL: <http://www.redivu.org/bvcprospectiva/12.pdf> [Fecha de consulta: 10 de Octubre de 2010]
- Comité ejecutivo para la Reforma del Estado, *Guía Metodológica de Planeación Estratégica*, [en línea] p. 10, Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección URL: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010]
- DÁVILA, Antonio, *Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral*, [en línea] p. 35, IESE, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999, Dirección URL: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp->

[content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf](http://content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf) [Fecha de consulta: 12 de Octubre de 2011]

- HAMEL, Gary, Liisa Välikangas, *En busca de la Resiliencia*, [en línea], HARVARD BUSINESS REVIEW América Latina, Dirección URL: [http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resiliencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/1003_En_busca_de_la_resiliencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf) [Fecha de consulta: 21 de Julio de 2012].
- MATURANA, Carlos y Carlos Ramos, *Análisis F.O.D.A. Un instrumento de aplicación práctica para las MYPIMES*. [en línea] p. 5, Universidad Americana UAM, Dirección URL: [http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20UAM\\_IADE.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20UAM_IADE.pdf) [Fecha de consulta: Lunes 28 de Junio de 2010]
- MEDINA, César, *La Resiliencia y su empleo en las organizaciones*, [en línea] Dirección URL: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagey/rv41/rev41art02.pdf> [Fecha de consulta: 28 de Julio de 2012].
- PONCE, Humberto, *La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones*, [en línea], p. 9 Dirección URL: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/292/29212108.pdf> [Fecha: Octubre 3 de 2011]
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay, Oficina de Planeamiento y Presupuesto, Dirección URL: [http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia\\_metodologica\\_de\\_pe.pdf](http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/guia_metodologica_de_pe.pdf), [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010]
- Secretaría de la Función Pública, CONACYT, *Definición de auditoría y revisión de control*, [en línea] p. 1, Dirección URL: [http://www.conacyt.gob.mx/transparencia/Documents/Interes/Definicion\\_de\\_auditoria\\_y\\_revison\\_de\\_control.pdf](http://www.conacyt.gob.mx/transparencia/Documents/Interes/Definicion_de_auditoria_y_revison_de_control.pdf) [Fecha de Consulta: Miércoles 24 de Noviembre de 2010]
- Unidad Técnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, *Benchmarking*, [en línea] p. 5, Instituto Politécnico Nacional, Dirección URL:

<http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/benchmarking.pdf> [Fecha de consulta: Miércoles 3 Noviembre de 2010]

- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=competencia](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=competencia) [Fecha de consulta: Abril 13 de 2011]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=cuerpo](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=cuerpo) [Fecha de consulta: Septiembre 11 de 2011]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=estructura](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=estructura) [Fecha de consulta: Septiembre 11 de 2011]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=imagen](http://buscon.rae.es/drae/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=imagen) [Fecha de consulta: Mayo 1 de 2011]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=fortaleza](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=fortaleza), [Fecha: Domingo 17 de Octubre de 2010]
- <http://www.wordreference.com/definicion/fortaleza>, [Fecha: Domingo 17 de Octubre de 2010]
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia\\_distintiva](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva), [Fecha: Viernes 22 de Octubre de 2010]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=Debilidad](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=Debilidad), [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010]
- <http://www.wordreference.com/definicion/debilidad>, [Fecha: Lunes 1 de Noviembre de 2010]
- <http://www.freewebs.com/tormenta/glosario.htm>, [Fecha de consulta: Martes 11 de Noviembre de 2010]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=Oportunidad](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=Oportunidad) [Fecha de consulta: Martes 11 de Noviembre de 2010]
- <http://www.wordreference.com/definicion/oportunidad> [Fecha de consulta: Martes 11 de Noviembre de 2010]
- [http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=ponderar](http://buscon.rae.es/drae/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=ponderar) [Fecha de Consulta: Jueves 11 de Noviembre de 2010]
- <http://diccionario.sensagent.com/ponderar/es-es/> [Fecha de Consulta: Jueves 11 de Noviembre de 2010]

- <http://www.wordreference.com/definicion/estrategia> [Fecha de Consulta: Viernes 12 de noviembre de 2010]
- [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/carreras\\_con\\_mayor\\_numero\\_de\\_ocupados1](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/carreras_con_mayor_numero_de_ocupados1) [Fecha de consulta: Domingo 7 de mayo de 2012]
- [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/carreras\\_con\\_el\\_mayor\\_numero\\_de\\_profesionistas1](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/carreras_con_el_mayor_numero_de_profesionistas1) [Fecha de consulta: Domingo 7 de mayo de 2012]

Estimad@:

Espero que te haya sido útil la revisión del documento; sé que no está demás recordarte que, como buen profesional, la información académica es para darle un uso provechoso y adecuado el cual incluye citarla.

Si tienes alguna duda o comentario no dudes en contactarme.

[victorocampo11@gmail.com](mailto:victorocampo11@gmail.com)

[victorocampo11@hotmail.com](mailto:victorocampo11@hotmail.com)

Víctor Ocampo  
FCPyS - Comunicación Organizacional

