

La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group, por ejemplo, desarrolló la matriz de portafolio empresarial, de la que nos ocuparemos más adelante. La Matriz TOWS es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.¹²

El alcance de la Matriz TOWS es más amplio y sus énfasis diferentes a los de la Matriz del Portafolio de Negocios, que será explicada en la siguiente sección. Por lo tanto, una no sustituye a la otra. La Matriz TOWS es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La Matriz TOWS surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones: T significa "amenazas" (threats), O "oportunidades", W "debilidades" (weaknesses) y S "fortalezas" (strengths). A esta matriz también se le conoce en español como Matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Cuatro estrategias alternativas

En la figura 5-2 se presentan las cuatro estrategias alternativas de la Matriz TOWS. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

Figura 5.2 – Matriz TOWS para la formulación de estrategias.

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

1. La estrategia WT (en el extremo inferior derecho de la figura 5-2) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "mini-mini". Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
2. La estrategia WO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia ST se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades

Las estrategias de Bancomer

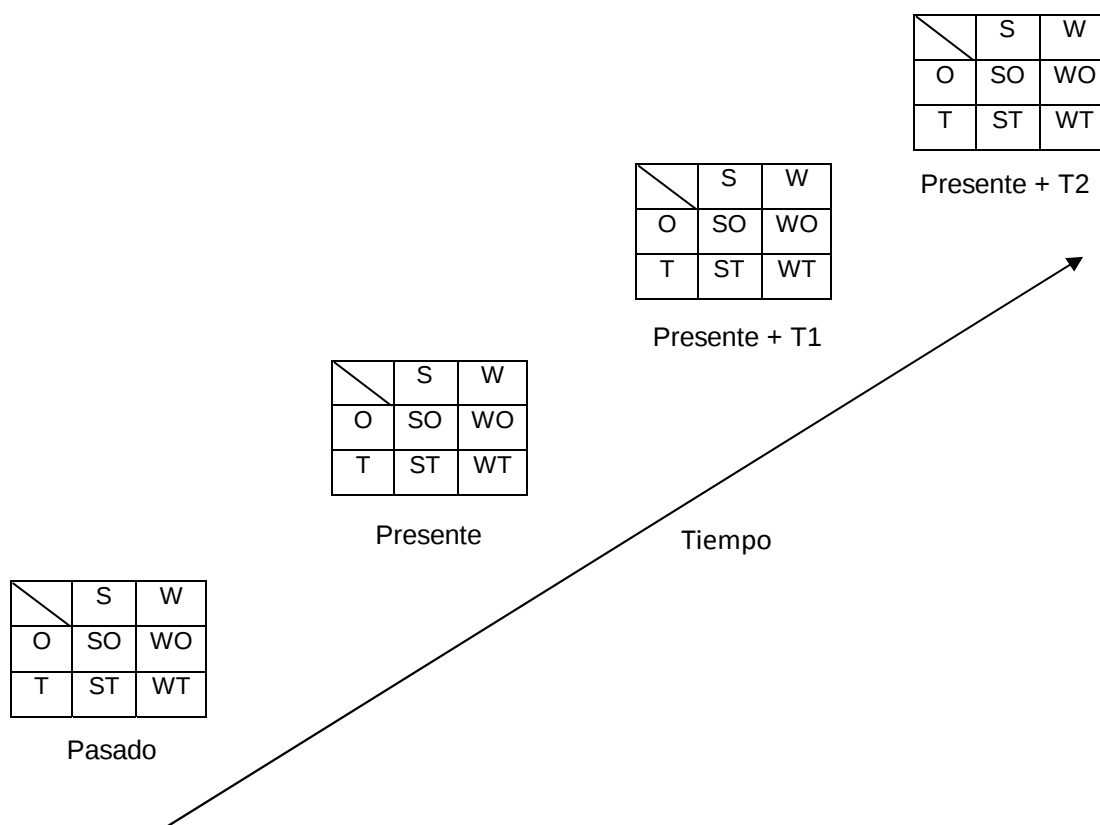
Bancomer (segundo banco mexicano en importancia relativa) ha enfrentado exitosamente la reñida competencia por el mercado de fondos para el retiro de los trabajadores de las empresas privadas. Antes de que entrara en operación el sistema privado de administración de dichos fondos, vigente a partir del 1 de julio de 1997, Bancomer era el líder en la captación de fondos de ahorro para el retiro bajo el esquema de transición iniciado en 1992. Su amplia red de sucursales y el gran número de clientes corporativos se convirtieron en fortalezas dignas de explotarse. Un punto débil a considerarse puede ser la mala imagen que han adquirido los bancos mexicanos, sobre todo después de la enorme cantidad de líos legales en que se han visto envueltos contra la enorme cantidad de deudores, quienes debido a la situación económica no han podido ponerse al corriente en el pago de los créditos e intereses que les fueron concedidos. Además, la penetración de empresas extranjeras especializadas al mercado de las AFORES (Administradoras para los Fondos de Retiro) es una de las amenazas que debe enfrentar.

No obstante, por lo menos hasta el momento, los puntos fuertes de la AFORE Bancomer han sido capaces de proporcionarle el liderazgo en la captación de las cuentas de los trabajadores. El 25 de julio de 1997, con casi medio millón más de trabajadores afiliados que su más cercano competidor, se encontraba a 270000 cuentas de alcanzar 17% de participación del mercado, tope máximo a que puede aspirar una empresa del ramo según la reglamentación de la materia.

Dimensión temporal y Matriz TOWS

Hasta aquí, los factores expuestos de la Matriz TOWS atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. A causa de este dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices TOWS correspondientes a distintos puntos temporales, como se muestra en la figura 5-3. Así, podría comenzarse por un análisis TOWS del pasado, proseguir con un análisis del presente y, quizá lo más importante, centrar finalmente la atención en distintos periodos (T1, T2, etc.) del futuro.

Figura 5-3 Dinámica del análisis TOWS



La matriz del portafolio: instrumento para la asignación de recursos

La Matriz de Portafolio de Negocios fue desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG). En la figura 5-4, versión simplificada de esta matriz, se indican los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado. Los negocios ubicados en el cuadrante de "signos de interrogación", con una débil participación de mercado y alta tasa de crecimiento, suelen requerir de inversiones de capital para convertirse en "estrellas", negocios en la posición de alto crecimiento y sólida competitividad. Estos tipos de negocios cuentan con oportunidades de crecimiento y ganancias. Los negocios que son "vacas de efectivo" (cash cows), con una sólida posición competitiva y baja tasa de crecimiento, generalmente se hallan firmemente establecidos en el mercado y están en condiciones de producir bienes a bajo costo. Por lo tanto, sus productos les ofrecen los recursos económicos necesarios para sostener sus operaciones. Los negocios "perros" (dogs), son aquellos con baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado. Habitualmente no son rentables y debería eliminárseles.

La matriz del portafolio se desarrolló para grandes corporaciones con varias divisiones a menudo organizadas en torno de unidades empresariales estratégicas (tema que se expondrá en el capítulo 8). Aunque se le usó ampliamente en la década de los setenta, el análisis de portafolio ha sido

objeto de críticas a causa de su así considerado excesivo simplismo. Del mismo modo, se ha dicho que el criterio de la tasa de crecimiento es insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. La participación de mercado, a su vez, puede resultar inadecuada como punto de referencia para la estimación de la posición competitiva.

Tasa de crecimiento de la industria	Alta	Estrellas	Signos de interrogación
	Baja	Vacas de efectivo	Perros
		Fuerte	Débil
		Posición competitiva relativa (participación de mercado)	

Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa de negocios (y quizá también, aunque con ciertas modificaciones, para otros tipos de organizaciones), las principales estrategias y políticas para la orientación general de las operaciones corresponden probablemente a las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización. Nos detendremos en estas dos últimas.

Productos o servicios

La razón de existir de una empresa es proporcionar productos o servicios. En realidad, las utilidades son sencillamente una medida (aunque importante) del grado de servicio que una compañía presta a sus clientes. Pero por encima de cualquier otro factor, los nuevos productos o servicios determinan qué es o será una empresa.

Éstas son las preguntas básicas en esta área:

- ¿Qué es nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué desean nuestros clientes?
- ¿Cuánto nos compran los clientes y a qué precio?
- ¿Nos interesa ser líderes de productos?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

- ¿Nos interesa desarrollar nuevos productos propios?
- ¿Qué ventajas poseemos en la atención de las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia, tanto real como potencial?
- ¿Qué más podemos hacer en favor de la atención de las necesidades de los clientes?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Cuál debe ser la forma básica de nuestra estrategia?

Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren. Estas estrategias están estrechamente relacionadas con las estrategias de productos, y por lo tanto deben entrelazarse con ellas y apoyarse unas a otras. De hecho, Peter Drucker asegura que las dos funciones empresariales básicas son la innovación (creación de nuevos bienes o servicios, por ejemplo) y la mercadotecnia. Difícilmente una empresa podría sobrevivir sin contar al menos con una de estas funciones, aunque lo preferible es que lleve a cabo las dos.

Éstas son las preguntas básicas para el establecimiento de una estrategia de mercadotecnia:

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

Jerarquía de estrategias empresariales

La estrategia general de las compañías grandes y diversificadas puede constituir una jerarquía.

En la cúspide de la pirámide está la **estrategia corporativa**. En este nivel, los ejecutivos trazan la estrategia general de una compañía diversificada. Se toman decisiones respecto de las industrias en las que la compañía desea competir. Asimismo, por lo general se selecciona un portafolio de negocios con el propósito de obtener sinergias entre las diversas unidades de negocios.

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

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

Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas según Porter.

El profesor Michael Porter, de la Universidad de Harvard, ha señalado que la formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria (esto es de su atractivo), y de la posición de una compañía dentro de ella. Este análisis sirve de base a las estrategias genéricas.

Análisis de la industria

Porter identificó cinco fuerzas en el análisis de la industria:

- 1) competencia entre compañías,
- 2) posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías,
- 3) posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos,
- 4) poder de negociación de los proveedores y
- 5) poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia.

Estrategia general de liderazgo de costos

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores. Para esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente, como es el caso en Estados Unidos de la conocida Lincoln Electric Company, fabricante de equipos y abastos para soldadura de arco. Otro ejemplo es el jabón Ivory, de bajo costo y con ventas en un extenso mercado.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son indudablemente especiales, como lo es también Caterpillar Company, famosa por su rápido servicio y disponibilidad de partes de repuesto. En el vasto mercado de consumo, el jabón Dial se diferencia de otras marcas de jabones por el empleo de desodorantes en su elaboración.

Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación)

Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas. Porter ilustra la estrategia de enfoque con costos bajos con el ejemplo de La Quinta Inns, la cual opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a agentes viajeros, como vendedores. La estrategia de enfoque y diferenciación puede ejemplificarse con Cray Research Inc., compañía especializada en potentes y sofisticadas computadoras. La diferenciación le permite a esta empresa cobrar elevados precios por sus productos.

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

Diferenciación de Grupo Elektra

Parte del éxito del Grupo Elektra ha sido su clara concentración en el mercado masivo con ingresos bajos, lo que implica ofrecer precios también bajos. Desde los productos que tradicionalmente ha vendido en sus tiendas Elektra, hasta seguros de vida y radiolocalizadores, pueden adquirirse mediante planes de pago en abonos semanales. Incluso, al adquirir las tiendas de ropa Hecali, ampliamente conocidas por su orientación al mercado de menores ingresos, ha puesto en práctica la venta mediante el pago semanal de prendas de vestir que de por sí son de bajo precio en relación con el nivel de precios existente.

Instrumentación eficaz de estrategias

Para ser eficaz, la planeación estratégica debe trascender la sola asignación de recursos y perseguir objetivos organizacionales. Este propósito debe complementarse con el pensamiento estratégico, el cual comprende el diseño

de una estructura organizacional apropiada, un sistema eficaz de información administrativa, un sistema de presupuestación que facilite el cumplimiento de objetivos estratégicos y un sistema de premios en apoyo a la estrategia.

Deficiencias de la planeación estratégica y recomendaciones adicionales

Detengámonos primeramente en algunos motivos de falla de la planeación estratégica, para considerar después lo que puede hacerse en favor de la planeación.

En un estudio, las deficiencias de la planeación estratégica se atribuyeron a los siguientes factores:

1. Inadecuada preparación de los administradores en planeación estratégica.
2. Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
3. Excesiva vaguedad de las metas de la organización, al grado de resultar inútiles.
4. Imprecisa identificación de las unidades de negocios (modalidad específica de organización de la que se hablará en el capítulo 8).
5. Ineficaz realización de las revisiones de los planes estratégicos de las unidades de negocios.
6. Insuficiente vinculación entre planeación estratégica y control.

La planeación estratégica está a cargo de los administradores de línea, y en particular de quienes ocupan los niveles más altos de la organización. Estos administradores deben apoyarse en el equipo de planificadores, sobre todo en el caso de grandes empresas. Sin embargo, a fin de que sus labores en este renglón sean verdaderamente eficaces, es esencial que los administradores de línea obtengan asesoría en planeación estratégica.

El plan estratégico general debe complementarse con planes de acción específicos. Esto supone en general la contribución de administradores de línea de los diferentes departamentos funcionales (como investigación y desarrollo, ingeniería, producción, comercialización, finanzas y personal) para planear con la mira puesta en las personas que habrán de llevar a cabo el plan. Sin embargo, no es fácil integrar diversos grupos funcionales. Por lo tanto, en muchas compañías se han creado equipos de trabajo, amplia representación de administradores intermedios, para atravesar las barreras funcionales.

Para dotar de significado a metas y objetivos es preciso trascender obviedades, como la de "alcanzar la excelencia". El grado de especificidad depende del nivel en la jerarquía de objetivos, como se explicó en el capítulo 4.

Cuando las organizaciones crecen demasiado, se les suele dividir en unidades estratégicas de negocios (UEN). De ellas se espera que operen como empresas relativamente independientes. Aun así, es importante que las delimitaciones entre diferentes UEN sean correctamente trazadas. De lo contrario, la planeación estratégica puede complicarse.

Piénsese, por ejemplo, en el caso de una gran organización con muchas UEN, dotada cada una de ellas con su propio plan estratégico, en competencia entre sí por recursos escasos y con proyecciones sumamente optimistas respecto de su plan estratégico particular. En una compañía así es inevitable que surjan conflictos a escala corporativa. El director general tendrá que hacer alarde de habilidad para integrar los diversos planes estratégicos en un conjunto significativo que responda a los intereses de la organización en su totalidad. En el capítulo 8, acerca de la departamentalización, abundaremos en las UEN.

Los planes son la base del control. Sin ellos, éste es imposible. Muy a menudo, planes estratégicos y presupuestos se oponen entre sí. Es común que los presupuestos se basen en los del año anterior, no en el plan estratégico. Asimismo, por lo general se les elabora sin un plan de acción específico para la instrumentación de la estrategia. Los planes estratégicos también suelen verse obstaculizados por sistemas de compensaciones que premian los resultados a corto plazo a expensas de la solidez a largo plazo de la organización.

De esta argumentación se desprende claramente que la planeación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles empleados para la medición del desempeño con base en los objetivos. Esto confirma que la administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

Instrumentación exitosa de estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otra muy distinta, y de gran importancia práctica, instrumentarlas eficazmente. Para que la planeación estratégica sea exitosa, es necesario seguir ciertos pasos en su instrumentación. A continuación se hacen ocho recomendaciones a los administradores interesados en la puesta en práctica de sus estrategias.

1. COMUNICAR LAS ESTRATEGIAS A TODOS LOS ADMINISTRADORES CLAVE RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES

Formular estrategias significativas posee escaso valor si éstas no son dadas a conocer a todos los administradores en condiciones de tomar decisiones sobre programas y sobre los planes diseñados para aplicarlos. Si la comunicación no es clara para el receptor, es tanto como si no hubiera ocurrido.

2. DESARROLLAR Y COMUNICAR PREMISAS DE PLANEACIÓN

Más adelante se insistirá en la importancia de las premisas de planeación. Los administradores deben desarrollar las premisas cruciales para planes y decisiones, explicarlas a todos los integrantes de la cadena de toma de decisiones y girar instrucciones sobre el desarrollo de programas y la toma de decisiones de acuerdo con aquellas. Si las premisas no contienen supuestos básicos sobre las condiciones en las que operaran los planes, las decisiones se basarán probablemente en supuestos y predilecciones personales. Esto derivará casi indudablemente en una serie de planes sin coordinación entre sí.

3. COMPROBAR QUE LOS PLANES DE ACCIÓN CONTRIBUYAN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PRINCIPALES Y SEAN REFLEJO DE ELLOS.

Los planes de acción son programas y decisiones tácticos u operativos presentes en las diversas partes de una organización. Si no se derivan de los objetivos y estrategias deseados, darán como resultado esperanzas vagas e inútiles intenciones. Si no se pone cuidado en este aspecto, es improbable que la planeación estratégica tenga impacto en lo básico, esto es un efecto importante en las utilidades de la compañía.

Existen varios medios para comprobar que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si todos los administradores conocen las estrategias, pueden verificar que las recomendaciones de los asesores ejecutivos y de los subordinados de línea contribuyan realmente y sean congruentes con ellas. Incluso sería buena idea que las decisiones importantes fueran revisadas por un pequeño comité creado para este efecto, integrado, por ejemplo, por el jefe del administrador involucrado, el superior de este jefe y un especialista ejecutivo. También los presupuestos deben revisarse en función de objetivos y estrategias.

4. REVISAR REGULARMENTE LAS ESTRATEGIAS

Incluso las estrategias más cuidadosamente desarrolladas pueden volverse obsoletas en caso de un cambio de condiciones. Por lo tanto, se les debe revisar de cuando en cuando, al menos una vez al año si son estrategias primordiales, y quizá más a menudo. Por sí solo, el desempeño financiero es insuficiente, y aun engañoso, como indicador del éxito de una compañía. La revisión de estrategias puede implicar el examen de las condiciones externas en busca de nuevas oportunidades y amenazas y la reevaluación de las fortalezas y debilidades internas. En lo que se refiere a las condiciones externas, por ejemplo, nuevos competidores pueden incorporarse al mercado o pueden introducirse productos o servicios sustitutos. Además, pueden ingresar al mercado nuevos proveedores, o desaparecer los tradicionales. De igual forma, los compradores tradicionales de bienes

y servicios podrían dejar de existir, y aparecer otros nuevos. En pocas palabras, la situación competitiva puede cambiar a causa del surgimiento de nuevos factores, lo que impone la necesidad de una revisión regular de las estrategias.

5. DESARROLLAR ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE CONTINGENCIA

Si es factible que ocurran cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, se deben formular estrategias para tales contingencias. Es evidente que nadie puede permitirse esperar a que las condiciones futuras tengan cierto grado de certidumbre para hacer planes. Incluso frente a una incertidumbre considerable y ante la posibilidad de que ocurran hechos que vuelvan obsoleto un conjunto dado de objetivos, estrategias o programas, un administrador no tiene otra opción que la de proceder sobre la serie de premisas más verosímil que sea capaz de producir en un momento dado. Pero aun en estas condiciones es necesario prepararse ante la posibilidad de ocurrencia de ciertas contingencias. Los planes de contingencia requieren un buen grado de preparación.

6. ADECUAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LAS NECESIDADES DE PLANEACIÓN

La estructura organizacional, y en particular su sistema de delegación, debe diseñarse en tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes. De ser posible, el cumplimiento de cada meta y la instrumentación de las estrategias para alcanzarla deben ser responsabilidad de una persona. En otras palabras, es preciso identificar las áreas de resultados finales y las tareas clave y asignarlas a puestos específicos a todo lo largo de la estructura organizacional incluyendo el nivel más bajo posible. Pero dado que no siempre es factible realizar asignaciones de esta manera, quizá no haya más alternativa que recurrir a alguna modalidad de la organización matricial, tipo de estructura organizacional que se expondrá en el capítulo 8. Pero incluso en este caso deben definirse claramente las responsabilidades de cada una de las posiciones de la matriz.

Así, debe definirse el papel del equipo de analistas en una estructura organizacional, a fin de aclarar que la función de quienes ocupan esos puestos es apoyar las iniciativas de cambio. A partir de esta base, los estudios y recomendaciones que presenten se incorporarán al sistema de decisiones en los diversos puntos en los que éstas deben tomarse realmente. De no proceder de este modo, el resultado final será una labor sin valor para la planeación.

7. INSISTIR PERMANENTEMENTE EN LA PLANEACIÓN Y LA INSTRUMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Aun si una organización dispone de un sistema funcional de objetivos y estrategias y de su instrumentación, éste fallará a la primera

oportunidad si los administradores responsables no persisten en las necesarias reiteraciones acerca de la naturaleza e importancia de estos elementos. Este proceso puede parecer tedioso e inútilmente repetitivo, pero constituye el medio ideal para garantizar el aprendizaje de este sistema por parte de los miembros de la organización. La enseñanza a este respecto no significa necesariamente la impartición de seminarios; por el contrario, ocurre en gran medida en la interacción diaria entre superiores y subordinados.

8. CREAR UN CLIMA EMPRESARIAL QUE INDUZCA A LA PLANEACIÓN

La gente tiende a permitir que sus problemas y crisis del momento interfieran en la planeación del mañana. La única manera de asegurar el ejercicio de la planeación es desarrollar cuidadosamente las estrategias y emprender todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas.

Desarrollo de premisas y pronósticos

Uno de los pasos esenciales y más a menudo ignorados de la planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, consistente en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración, y en el acuerdo de administradores y planificadores de utilizarlos. Las premisas de planeación son *las condiciones previstas en que operarán los planes. Incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectarán la operación de los planes.*

Como ejemplo de ellas pueden citarse las políticas prevalecientes y los planes en vigor de una compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Debe distinguirse entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, de planes ya desarrollados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones económicas, el volumen de ventas o la situación política a futuro aporta premisas para el desarrollo de planes. En cambio, un pronóstico sobre los costos o ganancias de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso el pronóstico es un prerequisite de la planeación; en el segundo, un resultado de ésta.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos sobre sus futuros efectos suelen fungir como premisas para otros planes. La decisión de una compañía de suministro de energía eléctrica de construir una planta generadora de energía nuclear, por ejemplo, genera condiciones de las que se desprenden premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes necesariamente dependientes de la planta en construcción.

Pronósticos de ambiente

Si el futuro pudiera pronosticarse con exactitud, la planeación sería relativamente simple. A los administradores les bastaría considerar tanto sus recursos humanos y materiales como las oportunidades y amenazas a la vista, deducir el método óptimo para el cumplimiento de su objetivo y proceder a alcanzarlo con relativamente alto grado de certidumbre. Pero en la práctica la realización de pronósticos es mucho más compleja.

Valores y áreas de pronóstico

Más allá de su uso estricto, los pronósticos tienen valor. En primer lugar, la realización de pronósticos y su revisión por parte de los administradores imponen la necesidad de previsión, análisis del futuro y preparación ante éste. En segundo, la elaboración de pronósticos puede revelar áreas que necesitan de control. En tercero, la generación de pronósticos contribuye a la uniformación y coordinación de planes, sobre todo cuando en ella participan miembros de toda la organización. En virtud de su enfoque al futuro, los pronósticos son útiles para conformar la unidad de propósito en la planeación.

Las áreas de condiciones más frecuentemente elegidas para la realización de pronósticos son:

- 1) económica,
- 2) social,
- 3) política/legal y
- 4) condiciones tecnológicas, las cuales fueron expuestas en los capítulos 2 y 3.

Pronósticos con la técnica Delphi

La técnica Delphi representa un intento por obtener pronósticos tecnológicos más precisos y significativos. Desarrollada por Olaf Helmer y su grupo de colaboradores en RAND Corporation, esta técnica posee un alto grado de respetabilidad y aceptación científica. El siguiente sería un proceso usual de la técnica Delphi:

1. Se selecciona un grupo de expertos en un área en particular, por lo general tanto de dentro como fuera de la organización.
2. Se solicita a los expertos la realización (en forma anónima, para evitar mutuas influencias) de un pronóstico sobre lo que creen que ocurrirá, y cuándo, en diversas áreas de nuevos descubrimientos y adelantos.
3. Se recopilan las respuestas, y los resultados combinados son presentados a los miembros del grupo.
4. Con base en esta información (pero aún en condiciones de anonimato), se elaboran nuevas estimaciones del futuro.
5. Este proceso puede repetirse varias veces.

6. Una vez que comienza a perfilarse la convergencia de opiniones, los resultados pueden usarse como un pronóstico aceptable.

Cabe advertir que el propósito de las sucesivas opiniones y retroalimentaciones no es obligar a los expertos a un compromiso, sino contribuir a la formulación de opiniones mejor informadas mediante la incorporación de elementos adicionales por considerar. Con ello se busca, tal como se ha comprobado en la práctica, la creación de un consenso informado entre los expertos.

Resumen

Existen varias definiciones de estrategia. Una de ellas, muy completa, es que la estrategia consiste en la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y en la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas. Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan las ideas de los administradores en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas sirven de guía a los planes. Constituyen la estructura de éstos y sientan las bases para el desarrollo de tácticas y otras actividades administrativas.

El modelo de planeación estratégica muestra el funcionamiento de este proceso. En él se identifican los elementos básicos del proceso y se indica la relación entre ellos. La Matriz TOWS es un moderno instrumento para el análisis de las amenazas y oportunidades de las condiciones externas y de la relación de éstas con las fortalezas y debilidades (internas) de la organización. La matriz de portafolio es un instrumento para la asignación de recursos, por medio del cual se establece un vínculo entre la tasa de crecimiento de la industria y su posición competitiva relativa (medida a través de su participación de mercado).

Importantes estrategias y políticas deben desarrollarse en áreas tales como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización. Las estrategias componen una jerarquía, la cual va del nivel empresarial al de negocios y de éste al nivel funcional.

Análisis TOWS de las ventajas y desventajas competitivas de Alemania.

A todas las naciones les interesa competir efectivamente en el mercado global. La competitividad no sólo depende de la efectividad de cada compañía en particular, sino también de las industrias y sistema socioeconómico de un país. Los rápidos cambios ocurridos en las condiciones de los mercados libres, imponen a las naciones el pleno uso de sus ventajas comparativas, para conservar su prosperidad o procurársela en el futuro. Los líderes políticos, económicos y empresariales deben evaluar las oportunidades y amenazas de las condiciones externas, para crear estrategias que exploten las fortalezas de su nación e industria, y apunten sus debilidades.

La matriz TOWS para el análisis de Alemania.

En el capítulo V se presentó la matriz TOWS para el análisis de la posición competitiva de una compañía. Aquí haremos uso de los conceptos de TOWS para determinar la ventaja competitiva de Alemania. En la matriz TOWS se recogen aspectos selectos de las industrias alemanas, con significativo impacto (tanto positivo como negativo) en la economía de ese país y en su posición en la Comunidad Europea y el Mundo. Las fuerzas nacionales intrínsecas en las áreas, social, económica, política y tecnológica, son tomadas en cuenta en la determinación del origen de las fortalezas y debilidades industriales de Alemania. Con base en ello, pueden analizarse entonces las oportunidades y amenazas externas para esas industrias. Tras un análisis de las fuerzas más diversas, pueden delinearse las estrategias de las industrias alemanas, y desarrollarse estrategias industriales alternativas. Dada la enorme diferencia entre la ex Alemanaia Occidental, y la ex Alemania Oriental, el análisis se centrará en la llamada “Alemania Occidental” antes de la unificación, a la que en esta exposición nos referiremos simplemente como Alemania. En la matriz TOWS que aparece en la figura siguiente, se resume la situación competitiva del sector occidental de la República Federal de Alemania.

Ambiente interno de Alemania:

Fortalezas y debilidades

A Alemania se le considera por lo general una potencia económica. Pero desde una perspectiva global, las compañías trasnacionales de Japón y Estados Unidos dominan los mercados globales. Entre las 500 mayores empresas globales clasificadas por la revista Fortune, 151 son estadounidenses, 149 japonesas y sólo 44 alemanas, las cuales ocupan el tercer puesto de acuerdo con un estudio comparativo entre países. A escala global, entonces, las grandes compañías alemanas constituyen una porción mucho menor que sus contrapartes japonesas y estadounidenses. La compañía más grande de Alemania es Daimler-Benz, con el vigésimo sitio. En comparación, las cuatro empresas más grandes del mundo son japonesas, con Mitsubishi a la cabeza. La mayor compañía estadounidense es General Motors, clasificada en quinto lugar entre las 500 compañías globales industriales y de servicios de Fortune.

Como se muestra en la figura C2-1, las fortalezas de Alemania van desde una fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada hasta la solidez de su moneda. Ciertos factores pueden representar al mismo tiempo una fortaleza y una debilidad. La sólida moneda alemana permite a las empresas germanas adquirir compañías extranjeras. Pero, desde otra perspectiva, la solidez del marco alemán es también, en combinación con los elevados costos laborales y sociales, una debilidad, porque por este motivo muchos productos fabricados en Alemania son sumamente costosos y su precio escasamente competitivo en los mercados globales. En la matriz se mencionan otras debilidades.

Figura C2.1 - Análisis y matriz TOWS Alemania Oeste

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (S): • Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada: orgullo en destreza y calidad • Experiencia en el mercado global (por ejemplo, exportaciones) • Solidez en ingeniería, maquinaria, productos químicos (BASF, Bayer, Hoechst, por ejemplo), banca (por ejemplo Deutsche Bank), electromecánica (por ejemplo Siemens), automóviles (como Mercedes Benz, BMW, VW)	Debilidades internas(W) • Altos costos laborales y sociales • Lentitud en la respuesta a cambios • Alto costo de la unificación alemana • Lentitud en la innovación • Escasos recursos naturales • Relativa falta de habilidad en nuevas ciencias (semiconductores, electrónica, computación, software, biotecnología) • Problemas en ciertas industrias (construcción naval, electrónica, acero) • Servicio • Tasa de desempleo relativamente alta • Solidez del marco alemán (también fortaleza) • Conversión de algunas fortalezas en debilidades (relaciones laborales)
Oportunidades externas (O) • Europa: creciente comercio con UE y EFTA; comercio transfronterizo; estandarización (por ej. ISO 9000); banca y seguro sin fronteras (UE) • América del Norte: inversiones alemanas en EU gracias a la solidez del marco alemán • Europa oriental: relaciones de la ex Alemania oriental con los países miembros de la Comecon • Ex repúblicas soviéticas: expansión industrial; demanda asegurada; relaciones con la ex Alemania Oriental • Cuenta del Pacífico y Asia: riqueza creciente, oportunidades de inversión; apertura de China	SO: maxi – maxi • La regulación estandarización del sector bancario europeo facilitará a los bancos alemanes la expansión a la UE (mediante el establecimiento de sucursales, por ejemplo) • Creciente rivalidad en la UE para promover la ventaja competitiva de Alemania (por ejemplo, la adquisición del Grupo Rover por BMW) • ISO facilitará una productividad creciente y calidad superior • Adelantos tecnológicos en telecomunicaciones, aviación y manufactura mediante alianzas o cooperación con, y adquisición de, compañías estadounidenses. • Expansión al Este de los mercados automotriz, de generación de energía eléctrica y de consumo. • Capitalización del interés asiático por Alemania por medio de alianzas	WO: mini-maxi • Instalación de plantas acereras en España y Portugal para explotar la fuerza de trabajo barata y reducir costos. • Inversión en EU para la construcción de plantas automotrices (de BMW y Mercedes, por ejemplo) • Traslado de operaciones a países con menores costos laborales (como Asia, EU) • Prudente expansión a China.
Amenazas externas (T): • UE: competencia de precios de otros países de la UE; inestabilidad económica en otros países de la UE • América del Norte: la debilidad del dólar estadounidense vuelve sumamente competitivos a los productos de EU • Europa oriental: inmigración masiva (también de países no europeos) • Ex repúblicas soviéticas: incertidumbre política y económica; débiles estructuras legales y económicas • Cuenca del Pacífico y Asia: costos reducidos (en Corea del Sur, por ejemplo); productos de alta calidad (en Japón, por ejemplo); vigorosa actividad económica (por ejemplo, alta tasa de crecimiento de Corea del Sur)	ST: maxi – mini • Promoción de las exportaciones de las Mittelstand • Mayores garantías del gobierno alemán y el G-7 para que los bancos alemanes concedan más préstamos de asistencia al bloque oriental y para impedir la inmigración masiva. • Establecimiento de actividades bancarias más amplias en Asia. • Establecimiento de sociedades en participación con fabricantes asiáticos de automóviles. • Adopción de las filosofías japonesas de justo a tiempo y control total de calidad para la mayor participación de los empleados.	WT: mini-mini • Concertación de esfuerzos entre gobierno, empresas y trabajadores para resolver los problemas de moneda sobrevaluada, altos salarios y excesivas ambiciones sindicales, altas cargas por seguridad social, inacción gubernamental y competencia de los "tigres asiáticos" • Establecimiento de bases de producción en Europa oriental para reducir los efectos de la solidez del marco alemán en costos y precios de exportación.

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades externas de Alemania se extienden de la Unión Europea a los países de la Europa oriental, América y la Cuenca del Pacífico y Asia. Aunque se trata de oportunidades abundantes, algunas industrias de esas mismas regiones representan también amenazas, como se muestra en la figura C2-1. Los productos electrónicos de consumo de alta calidad de Japón, por ejemplo, han remplazado a muchos productos alemanes.

Cuatro grupos de estrategias para Alemania

Considerando las fortalezas y debilidades nacionales internas y las oportunidades y amenazas representadas por otros países, en el caso de Alemania deben tomarse en cuenta cuatro grupos de estrategias alternativas.

ESTRATEGIAS DE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (MAXI-MAXI)

Las estrategias potencialmente más exitosas para Alemania consistirían en la explotación de sus fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades, no sólo en la Unión Europea (UE), sino también en los países de América del Norte, Europa oriental, Asia y la Cuenca del Pacífico.

Las oportunidades abiertas por la Unión Europea permiten el libre flujo de capitales, bajo regulaciones comunes de las transacciones financieras. La regulación y estandarización del sector bancario europeo facilitarán a los bancos alemanes su expansión a la UE. Por ejemplo, la estrategia de expansión en la UE del Deutsche Bank se apoya en el establecimiento de sucursales en diversos puntos del territorio europeo y en la cooperación con bancos extranjeros.

ESTRATEGIAS DE FORTALEZAS-AMENAZAS (MAXI-MINI)

Las estrategias maxi-mini persiguen la optimación de las fortalezas de un país y la reducción al mínimo de sus amenazas externas. La economía de exportación de Alemania, por ejemplo, depende de la conquista y conservación de su participación de mercado en muchos mercados extranjeros. Las exportaciones alemanas representan 24% del producto interno bruto del país, y en su mayoría son producto de las compañías Mittelstand. Las exportaciones de las Mittelstand son promovidas por el gobierno, el cual colabora en la obtención de seguros a las exportaciones de países como Tailandia. En la figura C2-1 se sintetizan y advierten otras varias estrategias.

ESTRATEGIAS DE DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (MINI-MAXI)

La estrategia mini-maxi pretende superar las debilidades de una industria para que pueda obtener provecho de las oportunidades que se le presentan, como lo ilustran los dos siguientes ejemplos. La industria acerera alemana podría considerar la instalación de plantas en España y Portugal para explotar los bajos costos laborales de estas dos naciones. Debido a los altos costos laborales y sociales imperantes en Alemania, así como a la solidez del marco

alemán, Mercedes-Benz (división de Daimler-Benz) invierte actualmente en una planta en Alabama para producir a partir de 1997 un vehículo de usos múltiples, el cual será comercializado no sólo en Estados Unidos, sino también en el extranjero.

ESTRATEGIAS DE DEBILIDADES-AMENAZAS (MINI-MINI)

La estrategia mini-mini es un intento por reducir al mínimo tanto las debilidades internas como las amenazas externas. Aunque algunos alemanes admiten que su país enfrenta ciertos problemas, la mayoría de la población no se da cuenta de ello. Varios grupos se culpan entre sí de algunos problemas presentes, como la sobrevaluación de la moneda, el alto nivel de los salarios, las excesivas ambiciones de los sindicatos, los elevados impuestos sociales, la inacción del gobierno y la competencia representada por los "tigres asiáticos". La solución a estos problemas requerirá de un esfuerzo concertado entre gobierno, empresas y trabajadores alemanes. Una de las estrategias al respecto se refiere a la solidez del marco alemán, que dificulta las exportaciones. Por lo tanto, las industrias alemanas deben considerar el establecimiento de bases de producción en Europa oriental, para reducir costos y barreras.

Selección de un grupo de estrategias

Es indudable que la bien preparada y altamente calificada fuerza de trabajo alemana ha contribuido a la obtención y conservación de la competitividad del país. Además, las fortalezas industriales de Alemania en productos químicos, automóviles, maquinaria y bancos son factores importantes de su éxito. No obstante, las fortalezas relativas de Alemania en muchas de estas industrias ya han comenzado a declinar. Más aún, debilidades internas como los altos costos laborales y sociales, la relativa lentitud en innovación y los problemas de ciertas industrias como la electrónica, acerera y de construcción naval, indican la necesidad de transformación. Adicionalmente, Alemania carece de habilidades en las nuevas ciencias de los semiconductores, computadoras, software y biotecnología.

La matriz TOWS generó varias alternativas para la obtención de una ventaja competitiva por parte de Alemania. Sin embargo, las alternativas desarrolladas por medio de matriz TOWS son descriptivas, no prescriptivas. Sirven a los responsables de políticas en el análisis sistemático de factores internos y externos y en su combinación para producir un efecto de sinergia. Aunque hemos ilustrado la aplicación práctica de la matriz TOWS para el caso específico de Alemania, también otros países pueden beneficiarse de la generación de estrategias para la conservación u obtención de ventajas competitivas en el mercado global.