



Título del documento			
Capitulo de Libro			
Nombre del docente			
Dr. Juan Carlos Soto Piña			
Fecha de producción	Lugar		
25 de julio de 2023	Universidad Tecnológica de Querétaro		
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		I. Fundamentos de Planeación Estratégica	
Propósito			
El alumno formulará filosofías organizacionales, para establecer directrices de la organización			
Referencia (en formato APA):¹			

¹ Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



Torres Hernández, Zacarías (2014). Administración estratégica, grupo editorial patria (pp 202-229)

Licencia Creative Commons:

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

Capítulo

6

*Estrategias:
Técnicas para formular,
evaluar y seleccionar estrategias*



◀◀ CONTENIDO ▶▶

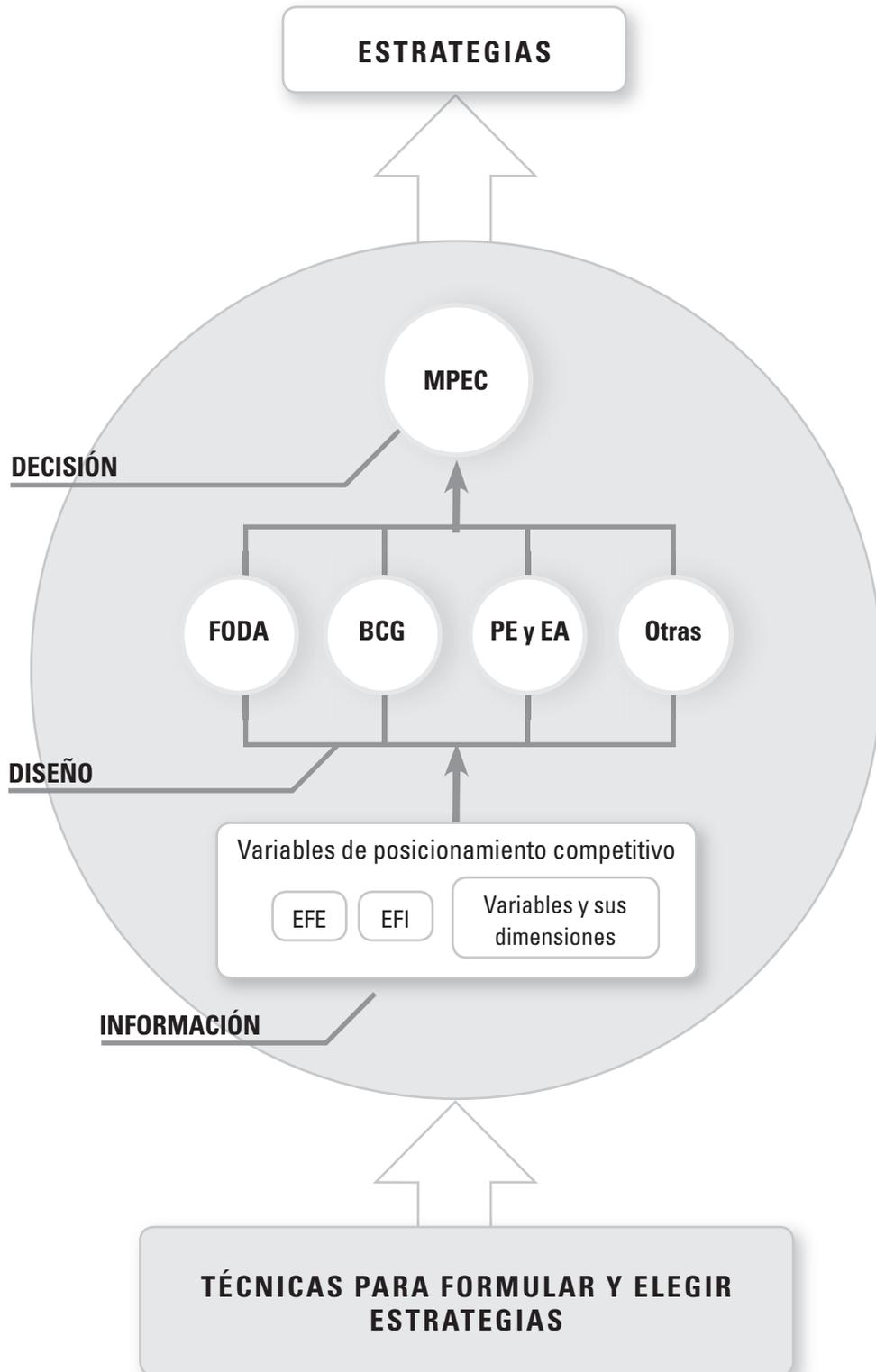
Mapa conceptual	Cápsula ilustrativa
El arte de la guerra, capítulo 2, Hacer la guerra (Sun tzu)	Patientia
Introducción	Adriano Augusto emperador de Roma
Citas memorables	Técnica PE y EA
Importancia del estudio y de la elección de estrategias	Otras técnicas
Cápsula cultural	Técnica MPEC
La gestión del dinero del mañana	Influencia política en la decisión de la estrategia
Identificación de estrategias actuales	Términos fundamentales
Pasos para elección final de la estrategia (método de elección)	Resumen
Técnicas para el estudio y elección de la estrategia	Preguntas de revisión
Cápsula cultural	Estudio de caso: prácticas
Importancia del método y la experimentación. Galileo Galilei	Nuevos horizontes del Consorcio Aeroméxico (CAM)
Técnica FODA	Lectura integradora recomendada
Técnica BCG	El príncipe
	Bibliografía

◀◀ OBJETIVOS ▶▶

Después de leer el capítulo, el alumno será capaz de:

- Conocer la naturaleza (importancia) del análisis, evaluación y elección de estrategias que una organización debe implantar.
- Saber que es importante identificar las estrategias actuales para establecer estrategias nuevas.
- Comprender cuáles son los pasos que comúnmente se emplean para llegar a decidir la estrategia que finalmente será implantada.
- Conocer, comprender y aplicar técnicas probadas para analizar, evaluar y elegir estrategias.
- Diseñar técnicas propias que, basadas en la creatividad y originalidad de quien facilita, coordina o aplica la administración estratégica; se adecúen a la situación específica de la organización para lograr con éxito los objetivos formulados.
- Valorar la influencia política en la decisión última de la estrategia que será operada.

Mapa conceptual



Hacer la guerra

El arte de la guerra.

Sun tzu, capítulo 2, Hacer la guerra.

- Para hacer la guerra reúna los recursos adecuados: carrozas veloces, carrozas pesadas, grandes tropas y, transporte de sus provisiones.
- Un ejército de cien mil hombres sólo se puede reunir si se cuenta con mil piezas de oro al día.
- Al dirigir un ejército tan grande, una victoria rápida es el objetivo principal.
- Si la guerra se prolonga, las armas estarán desafiladas y decaerá el entusiasmo de los soldados.
- El ejército siempre estará abundantemente abastecido.
- Los que entienden de guerra llevan los suministros militares desde su patria y compensan sus provisiones venciendo al enemigo.
- Ser forzado a llevar suministros a través de grandes distancias vuelve a la gente indefensa.
- El precio local de las mercancías normalmente se eleva mucho en el área cercana a los campos militares.
- Los precios a la alza provocan que se agoten los recursos financieros.
- Con la reducción drástica en la fuerza y el agotamiento de la riqueza, cada familia de la patria se queda sin nada.
- Un general sabio se asegura de obtener provisiones de los países enemigos.
- Para matar al enemigo, nuestros hombres deben ser orillados a la ira.
- Para ganar las propiedades del enemigo, nuestros hombres deben ser recompensados con trofeos de guerra.
- Los carros capturados deben ser mezclados con los nuestros y montados por nuestros hombres.
- Los prisioneros de guerra deben ser tratados con benevolencia.
- Lo que es valioso en la guerra es una victoria rápida.
- El general que entiende la guerra es quien controla el destino de su gente y el que garantiza la seguridad de la nación.



itas memorables

Si tu organización es pequeña en número, haz lo que Gedeón: Oculta a sus integrantes en la oscuridad, pero produce un escándalo y clamor, que haga creer a quien lo escuche, que tu organización es mucho mayor. [...] Recuerda siempre la primera regla de la táctica del poder: el poder no es sólo el que tienes, sino el que el enemigo cree que tienes.

Rules for radicals,
Saúl D. Alinsky, 1972.

La filosofía de mando de Patton era:

Nunca digas a la gente cómo hacer las cosas. Dile qué hacer y te sorprenderá con su ingenio.

Patton. A genius for war,
Carlo D'este, 1995.

Cuanto más lejos esté un experimento de la teoría, tanto más cerca está el Premio Nobel.

Irene Joliot Curie (1987-1956).
Química francesa.

Introducción

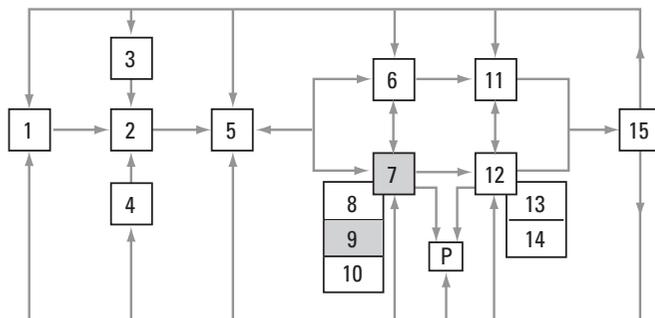


FIGURA II.6.1. Esquema del proceso de administración estratégica para ubicar el capítulo, los bloques y el tema (parte II, capítulo 6, bloques 7 y 9: Estrategias. Técnicas para formular, evaluar y seleccionar estrategias).



ápsula cultural

La gestión del dinero del mañana¹

La economía del futuro es algo diferente. Como se ve, en el siglo xxiv no existe el dinero. Esto decía el capitán Jean-Luc Picard, de la nave espacial Enterprise, en la película de ciencia ficción *Star Trek: el primer contacto*. Quizá para entonces tampoco exista el capitalismo, y su desaparición puede que tenga lugar mucho antes de 2300 d. C.

Estamos entrando en un nuevo y extraño mundo a medida que la riqueza revolucionaria se despliega aquí, en la Tierra, mientras enemigos y defensores del capitalismo siguen arrojándose mutuamente tópicos tan viejos como el mundo.

Si los cambios en la naturaleza de la propiedad, el capital y los mercados no bastan para que liberen sus mentes del pasado, una ojeada al futuro del dinero quizá les ayude a hacerlo.

Al igual que otros elementos clave del capitalismo, el dinero atraviesa la revolución más profunda y rápida de muchos siglos, que creará formas y maneras radicales nuevas de pagar y cobrar, y cada vez más oportunidades de hacer negocios que no usarán dinero en absoluto.

En este capítulo se continúa estudiando el tema de estrategias, ahora en lo que se refiere a las prácticas o procedimientos comúnmente utilizados para definir las estrategias que finalmente serán operadas en la organización, iniciando desde cómo se formulan, cómo se pueden evaluar y cuál es la estrategia que será más exitosa.

Sin embargo, nunca se podrá afirmar contundentemente que la estrategia seleccionada, incluso empleando la mejor de las técnicas, sea una estrategia que garantice resultados satisfactorios. A esta situación se aplica muy bien lo que señala Diego Valadés:²

para *El control del poder*, intercambiando el concepto control por el concepto estrategia. La metáfora se expresaría diciendo que [...] las estrategias son instrumentos versátiles y dinámicos. No siempre los mismos instrumentos producen los mismos resultados, incluso dentro de los mismos sistemas organizacionales. Además, la implantación de las estrategias, que se haría en su momento, es lo que realmente da sentido a un sistema organizacional competitivo. Ninguna estrategia actúa por sí sola. A las estrategias hay que verlas como letras del alfabeto o notas del pentagrama: sus múltiples combinaciones van produciendo diferentes resultados.

Una estrategia seleccionada con el mejor de los métodos y con la seguridad, cuando se elige se piensa que será con la que se obtendrán mejores beneficios, en el momento de su puesta en marcha y operación; sin embargo, pueden suceder muchos acontecimientos que serán adversos a esa estrategia y, por tanto, lo que se esperaba simplemente no sucedió. Dada la dinámica del ambiente pueden cambiar las formas de vida y las maneras de competir por la velocidad que se está presentando en la genómica, la nanotecnología, la arritmia económica o la nueva tecnología de que habla Alvin Toffler que inciden directa y contundentemente sobre las estrategias implantadas.

Importancia del estudio y elección de estrategias

Las estrategias que se decide implantar proceden de una relación simbiótica, objetivos-estrategias. No se puede pensar que las estrategias se deriven de manera natural de los objetivos, ni mucho menos que sean ocurrencias al alcance de todos. Representan un método para avanzar de una posición inicial a una posición que se desea alcanzar en el futuro.

Son cursos de acción que deben indicar cómo llegar a conseguir que se logre una serie de propósitos importantes de la organización;

¹ Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate, p. 376.

² Valadés, D. (2006). *El control del poder* (3a. ed.). México: Porrúa-UNAM, p. 16.

es decir, las estrategias tienen como fundamento servir de instrumentos para llegar al punto deseado. De manera esquemática se podría representar el papel de las estrategias mediante la relación que se ilustra en la figura II.6.2.

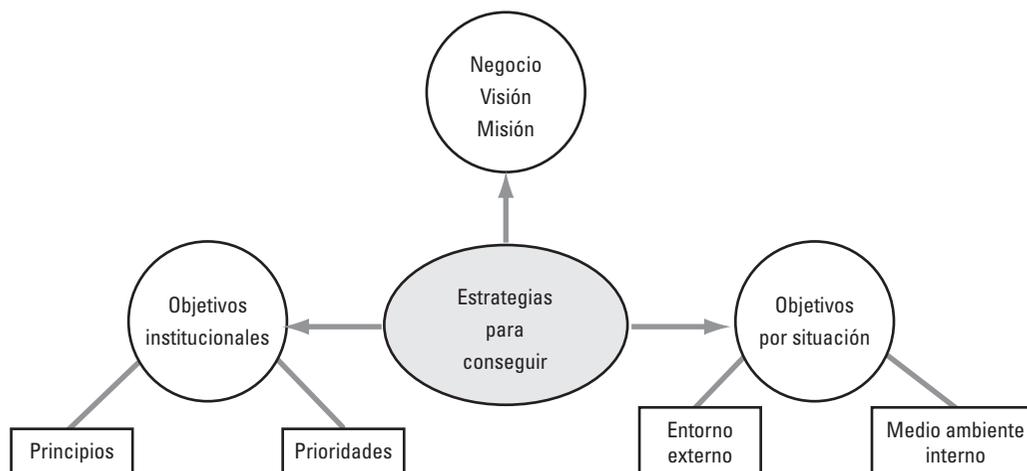


FIGURA II.6.2. Papel de las estrategias.

Como se puede observar, en este contexto existen al menos, dos tipos de objetivos:

- a) Los que los dueños de la empresa o los gobernantes quieren alcanzar (objetivos institucionales) por los principios que han establecidos y por las prioridades que desean.
- b) Los que se pueden lograr en función de lo que permite el medio en que se desarrolla la empresa y que se ha señalado es de dos tipos:
 - El entorno externo a la compañía
 - El medio ambiente interno de ella

En estas condiciones es menester que el estratega sepa conciliar las estrategias que llevan a conseguir los objetivos de dueños, fundadores o gobernantes con las estrategias que se podrían derivar de la situación que guarda el medio ambiente.

Identificación de estrategias actuales

Para poder seleccionar estrategias es recomendable identificar las estrategias actuales y analizar cuáles han sido sus resultados para poder deducir si se continúa operando de la misma manera, dado que los resultados son los esperados o mejores, o bien, cambiar de estrategias porque éstas no están funcionando adecuadamente, donde el parámetro de medida son los objetivos.

En una empresa corporativa diversificada se estudia lo que se muestra en el cuadro II.6.1 para identificar la estrategia de la empresa.

Conociendo la(s) estrategia(s) que se opera(n), también se conoce(n) o se tiene idea del escenario de la empresa, en cuanto a las fortalezas y debilidades del grupo de negocios y, si tienen las condiciones para llegar a conclusiones con respecto a las mejoras o modificaciones significativas en la(s) estrategia(s) que resulte(n) conveniente(s).

CUADRO II.6.1. Estrategia de una empresa diversificada³

1. Grado de diversificación. Proporción de ventas y utilidades de cada unidad de negocios y si la base de diversificación es amplia o limitada.
2. Si la diversificación es relacionada o no relacionada o una combinación.
3. Ámbito de operaciones. Nacional, multinacional o global.
4. Medidas para agregar nuevos negocios y crear posiciones en nuevas industrias.
5. Medidas para vender unidades de negocios débiles o poco atractivas
6. Medidas recientes para impulsar el desempeño de unidades de negocios más importantes o fortalecer las posiciones existentes.
7. Esfuerzos para captar las coincidencias estratégicas entre negocios.
8. Porcentaje en la asignación de capital de inversión y recursos entre las unidades de negocios.

Pasos para elección final de la estrategia**(Método de elección)**

Cuando se desea llegar a un estado final, necesariamente existe un punto inicial y por lo general uno o más puntos intermedios; sin embargo, para llegar a decidir cuál de entre varias o muchas estrategias es la mejor, F. David considera que son tres los pasos importantes:⁴

Primera etapa: obtención de información

Disponer del insumo informativo, generalmente se trata de descubrir las variables y sus dimensiones para poder diseñar una figura que muestre cuál será el comportamiento de esas variables cuando se encuentren interrelacionadas; es decir, se quiere saber cuál será el efecto de una variable sobre la otra u otras, de tal suerte que se pueda conocer la situación de la empresa para poder decidir las estrategias que mejor funcionarían en ese escenario.

Parte de esta información sería la que aportarían las matrices EFE y EFI de capítulos anteriores, o bien, una amplia gama de variables como:

- Posición relativa de mercado
- Crecimiento de la industria
- Fuerza financiera
- Ventaja competitiva
- Estabilidad del ambiente
- Fuerza de la industria
- Atractivo del sector
- Habilidad para servir con eficacia
- Necesidad pública y atracción de apoyo y financiamiento
- Fortaleza competitiva
- Atractivo de la industria
- Necesidad de responder a lo local
- Necesidad de una integración local

³ Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana, pp. 332-333.

⁴ David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 198-200.

En fin, son muchas las variables que el estratega podría considerar, según su propia creatividad, combinada con las condiciones competitivas, tanto de la empresa como del sector al que pertenece la empresa.

Segunda etapa, diseño

Representar en ejes cartesianos, en figuras o en esquemas la asociación que se da entre variables previamente elegidas, para poder deducir una situación de la empresa y las respectivas estrategias para esa situación. Así, se han podido elaborar diseños ampliamente conocidos como:

- Análisis FODA
- La matriz BCG
- La matriz atractivo de la industria
- Fortaleza competitiva

Y otras no tan conocidas pero sí utilizadas que arrojan buenos resultados como:

- La matriz de negocios de General Electric
- La matriz de la evolución del producto/mercado
- La matriz de cartera del sector público.

En esta etapa de diseño, el estratega encuentra un campo sumamente fértil para usar o adecuar las técnicas existentes, pero sobretodo le permite emplear su propia creatividad y talento para diseñar técnicas que podrían llegar a ser tan conocidas y redituables como la FODA o BCG.

Tercera etapa: de decisión

Mediante las técnicas ya mencionadas, se pueden conocer o formular las estrategias, pero no es posible saber cuál de esa o de esas estrategias es la más atractiva, en cuanto a los resultados que se pueden esperar; sin embargo, para este caso, lo que comúnmente se acostumbra es diseñar una escala numérica (aunque un tanto subjetiva), para evaluar las estrategias y poder elegir o deducir la mejor, con base en el valor numérico mayor.

Tal es el caso de la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) o la escala utilizada para elaborar una taxonomía de las estrategias que se obtienen por la técnica FODA y poder deducir qué estrategias se implantan, con base en una taxonomía.

Técnicas para el estudio y elección de la estrategia

Las técnicas para elegir las estrategias organizacionales se aplican, con ligeras variantes en ocasiones, a todos los tamaños y tipos de



ápsula cultural

Importancia del método y la experimentación (Galileo Galilei)⁵

Galileo Galilei (1564-1642), durante mucho tiempo profesor de la Universidad de Padua y matemático en la corte del gran duque Medici de Toscana fue, en efecto, un destacado filósofo de la ciencia, con una convicción más firme que ningún predecesor suyo sobre la importancia de las matemáticas para la física.

El libro del universo, escribió:

No puede leerse mientras no conozcamos las letras y el lenguaje en que está escrito. Y, está escrito en el lenguaje de las matemáticas, y sus letras son triángulos, círculos y otras figuras geométricas, sin las cuales no es posible entender ni una palabra.

Sin embargo, no fue su filosofía, sino su labor experimental, lo que situó a Galileo aparte y por encima de sus predecesores.

Utilizando en su época, el recientemente inventado telescopio, Galileo logró observar las montañas de la Luna y las manchas solares; ello demostraba que los cuerpos celestes no estaban hechos de la quintaesencia aristotélica sino de la misma clase de materiales que nuestra Tierra.

Sus observaciones de las fases de Venus proporcionaron nuevos indicios a favor de la hipótesis heliocéntrica de Copérnico.

Continúa

⁵ Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, pp. 258-259.

Continuación

Mediante experimentos realizados sobre el plano inclinado y con cuerpos en caída libre, Galileo trató de establecer la ley de la inercia y mostrar que los cuerpos en caída se aceleran uniformemente con el tiempo. En breve plazo logró refutar experimentalmente muchos de los aspectos de la física de Aristóteles que habían sido criticados, pero no desmentidos experimentalmente, por los filósofos desde la época de Juan Filópono.

Como se puede observar, la elección de la estrategia definitiva, o sea, la decisión de qué estrategia utilizar, no es asunto menor, es relevante contar con un método, preferentemente numérico que apoye esta tarea.

Sobra decir que en la actualidad, gracias a las aportaciones de Galileo Galilei, se dispone de elementos teóricos conceptuales para construir métodos que son de vital importancia en la investigación empírica.

empresas. Los estrategas y líderes natos no necesitan de técnicas estructuradas y sistematizadas para saber qué hacer y cómo alcanzar lo que se proponen.

La historia de las grandes empresas, y de prácticamente todas las empresas exitosas micros y pequeñas ilustran que el éxito llega por la visión y gran capacidad de sus dueños, fundadores o directores.

No es de dudar que Tom Watson (IBM), Ray Kroc (Mc Donald's), Bill Gates (Microsoft), Carlos Slim (Grupo Carso), Lorenzo Servitje (Grupo Bimbo) o Lorenzo Zambrano (Cemex), por citar unos cuantos, no han necesitado ni necesitan de técnicas para elegir sus estrategias, ya que saben cómo hacerlo y lo hacen bien.

Lo mismo se puede señalar de tantos y tantos empresarios que se encuentran en el estrato de las micros y pequeñas empresas, que tampoco hacen uso de técnicas estructuradas para formular sus estrategias y, no obstante, conducen con éxito sus respectivas empresas.

Por otra parte, no todos los que se encuentran en los ámbitos organizacionales de toma de decisiones son Watson, Kroc, Gates, Slim o Zambrano de elevados perfiles empresariales. Pues bien, existen personas que no cuentan con las dotes de los empresarios antes mencionados; sin embargo, sí son exitosos en los negocios y no es de dudar que los buenos resultados de muchos de ellos tengan como respaldo, precisamente, el uso de técnicas estructuradas y sistematizadas para estudiar y elegir la estrategia con mayor probabilidad de éxito.

La bibliografía sobre administración estratégica es muy vasta y reiterativa, en el sentido de que las técnicas para elegir estrategias son de gran utilidad para quienes nacieron con los genes de empresarios y para las personas que no tienen tan desarrolladas la intuición, la percepción o las virtudes propias del empresario por nacimiento, hecho que bien puede corroborarse en las empresas de todos los tipos y tamaños, que a pesar de que ya no existen sus fundadores o primeros visionarios, siguen siendo organizaciones con excelentes resultados.

Se conoce también que fundadores (los viejos) de eminentes empresas saben por sus virtudes y experiencias qué proyectos resultarán atractivos, y a los mismos resultados llegan sus descendientes o colaboradores (los jóvenes) que pueden no tener sus mismas virtudes pero que hacen uso correcto de técnicas para definir sus estrategias.⁶

En México sobran ejemplos como los casos de Grupo Bimbo, Grupo Modelo, Grupo Televisa, Palacio de Hierro o Industrias

⁶ Torres, Z. y Navarro, J. C. (2006). *Administración estratégica aplicada*. Morelia, Mich., México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 127-128.

Bachoco, y ni que decir de empresas globales como Toyota, Coca Cola, Nestlé o Procter & Gamble que son exitosas o más exitosas que antes, cuando ya no son dirigidas por quienes las concibieron y las hicieron triunfadoras. Sus relevos las han puesto en lugares más prominentes.

Existe gran diversidad de técnicas para formar y elegir estrategias, que consiste básicamente en conocer la situación competitiva en que se encuentra la empresa, lo cual sirve de base para elegir la o las estrategias más apropiadas para esa posición por lo que se presentan algunas de esas técnicas que son ampliamente conocidas y que pueden servir de referencia a quienes están interesados en el tema de la administración estratégica y específicamente en la aplicación de las técnicas para decidir la estrategia.

Técnica; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Es quizá la técnica más conocida, y también llamada técnica SWOT, por sus siglas en inglés, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan estas fuerzas para que surjan las estrategias (figura II.6.3).

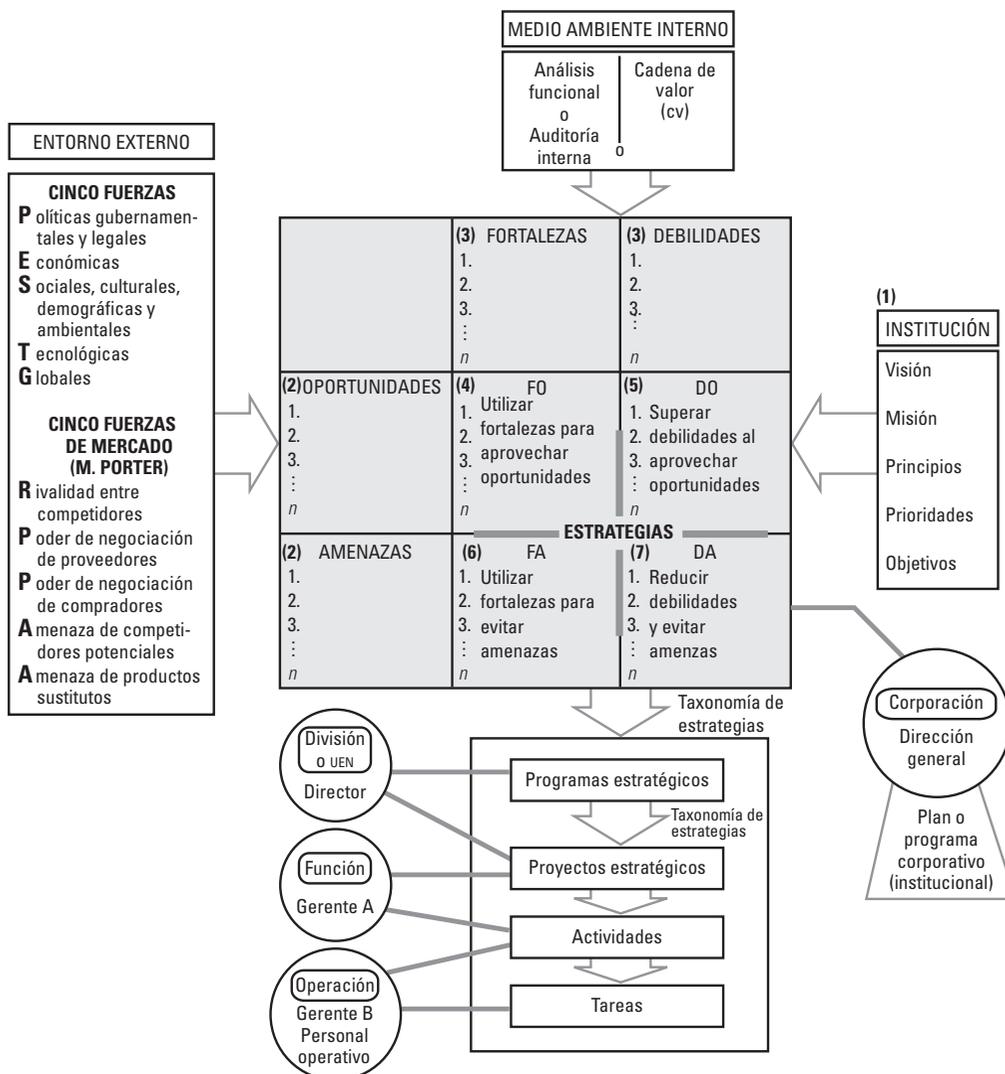


FIGURA II.6.3. Matriz FODA o SWOT.

Si se trata de una corporación o del nivel más agregado de una organización, la primera FODA proporciona las estrategias, corporativas o institucionales, que una vez puestas taxonómicamente, sirven para formular los programas estratégicos o divisionales o de las unidades estratégicas de negocios (UEN), y si se va a llegar a proyectos estratégicos, las estrategias que surgen de la FODA que aplican las divisiones o UEN, una vez puestas taxonómicamente sirven de insumos para elaborar los proyectos estratégicos. De los proyectos estratégicos ya no se derivan estrategias, pues éstos ya se orientan a su operación mediante las actividades y tareas.

Por tanto, la FODA se puede aplicar en todos los niveles jerárquicos de la organización, incluso siguiendo el mismo método, únicamente se recomienda no perder de vista en qué nivel se está aplicando para tomar en cuenta las condiciones particulares de ese nivel. Veámoslo con el ejemplo que se presenta en la figura II.6.4.

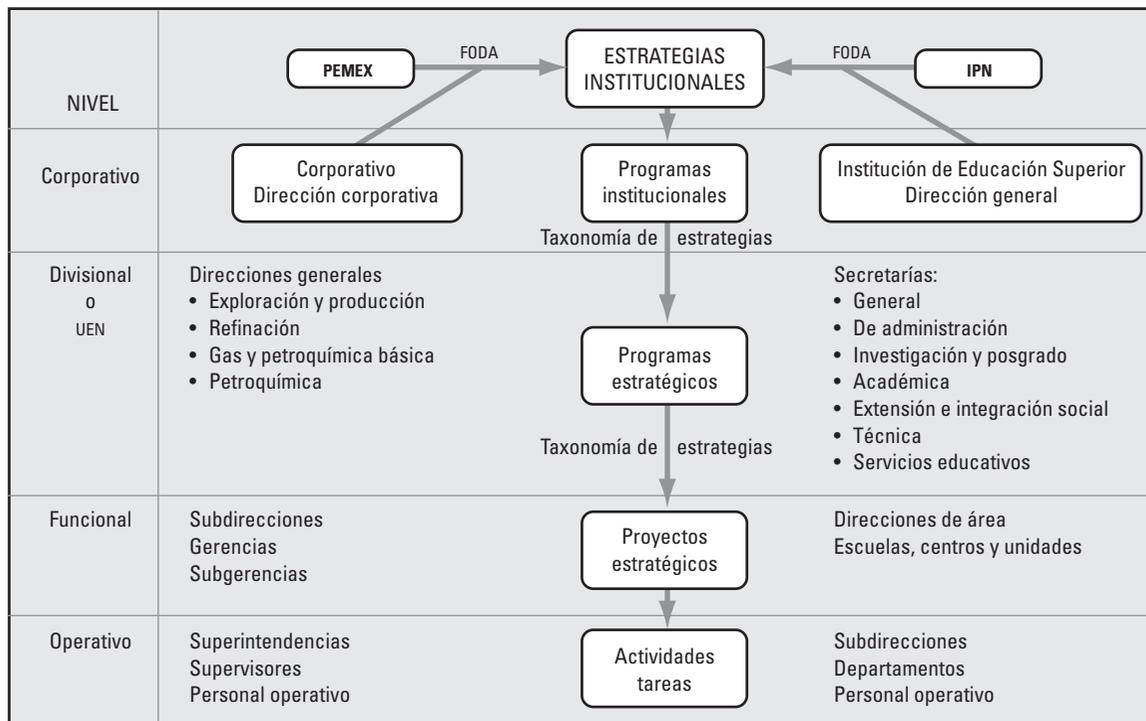


FIGURA II.6.4. Ejemplo de dos organizaciones en que se puede aplicar la FODA.

Método para definir las estrategias institucionales, usando la técnica FODA

Pasos

1. Tomar como base el formato de la figura II.6.3.
2. Tener presente los conceptos institucionales (1) en todo el proceso que se sigue para obtener las estrategias (cuadrante central de nueve celdas).
3. Definir los factores clave externos (2), es decir, las oportunidades y amenazas (primera columna del cuadrante central de nueve celdas).
 - Se refiere al análisis de factores PEST-G. Aplicar la técnica EFE.

4. Definir las áreas funcionales importantes de la organización y determinar los factores clave internos (3), de esas áreas, o sea, las fortalezas y debilidades (primer renglón del cuadrante central de nueve celdas).
 - Se refiere al análisis de las dimensiones de las funciones. Aplicar la técnica EFI.
5. Obtener las estrategias FO (4) (celda central del cuadrante de nueve celdas).
 - Se refiere a combinaciones de fortalezas y oportunidades para obtener la estrategia que se escribe en esa celda.
 - Puede ser la resultante de combinar una fortaleza con una oportunidad, la combinación de una fortaleza con más de una oportunidad, o bien, la combinación de varias fortalezas con varias oportunidades.
 - Se recomienda utilizar subíndices en cada fortaleza y oportunidad, para expresar la lógica en que se sustenta cada una de las estrategias obtenidas.
 - Por ejemplo, si se combinara la fortaleza uno con la oportunidad uno, la estrategia se escribiría como F_1O_1 , si fuera la fortaleza dos con las oportunidades tres y cinco se escribiría $F_2O_{3,5}$ y así sucesivamente.
6. Obtener estrategias DO (5) que resultan de combinar las debilidades con las oportunidades y se escriben en la celda correspondiente.
 - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera, se recomienda usar subíndices.
7. Obtener estrategias FA (6) que resultan de combinar las fortalezas con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente.
 - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera se recomienda el uso de subíndices.
8. Obtener estrategias DA (7) que resultan de combinar las debilidades con las amenazas y se escriben en la celda correspondiente.
 - Se sigue la misma mecánica del paso 5, y de igual manera se recomienda usar subíndices.

El número de estrategias así generado puede ser muy grande, todas son estrategias opcionales. No es una selección de estrategias, ni una determinación de qué estrategias son mejores, por tanto, no todas las estrategias que se desarrolla en la matriz FODA se elegirán para su implantación.

Selección de estrategias

Una vez que se obtiene el listado de estrategias FO, DO, FA y DA se procede a priorizar; es decir, ordenar por importancia, para lo cual se sugiere utilizar una escala como:

1. No se debe poner en práctica
2. Se podría poner en práctica
3. Se debería poner en práctica
4. Se debe poner en práctica

Bajo estas consideraciones, las personas y/o el grupo que lleva a cabo el proceso, deciden cuáles estrategias serán las que se implantarán. Se trata de que las estrategias así elegidas sean el reflejo



Cápsula cultural

Patientia⁷

Adriano Augusto emperador de roma, Fortalezas y debilidades internas

[...] Volví a sentir la obsesión de la muerte, pero esta vez sus causas eran visibles, confesables, y mi peor enemigo no hubiera podido sonreír.

Nada me retenía ya; hubiera sido comprensible que el emperador, recluido en su casa de campo luego de poner orden los negocios del estado tomara medidas necesarias para facilitar su fin. Pero la solicitud de mis amigos equivale a una vigilancia constante: todo enfermo es un prisionero [...].

Busqué un aliado. Tenía la confianza más absoluta en lollas, joven médico alejandrino que Hermógenes había escogido el verano pasado para que lo reemplazara durante su ausencia (Hermógenes era el médico de cabecera del emperador Adriano).

[...] No ignoraba que lollas había descubierto en el palacio de Alejandría la fórmula de los venenos extraordinariamente sutiles que en otros tiempos utilizaban los médicos de Cleopatra.

[...] Me comprendí inmediatamente; me compadecía, aunque estaba obligado a darme la razón, pero su juramento hipocrático le vedaba prescribir una droga nociva a un enfermo. Bajo ningún pretexto.

[...] Negose, refugiándose en su honor de médico. Insistí, exigí, empleando todos los medios posibles para inspirarle piedad o corromperlo; él ha sido el último hombre a quien he suplicado algo. Vencido, me prometió finalmente ir en busca de la dosis de veneno.

Continúa

⁷ Yourcenar, M. (1993). *Memorias de Adriano* (17a. reimposición). México: Editorial Hermes, pp. 313-317.

de la opinión colectiva del grupo. Por lo general, las estrategias clasificadas como 4. “Se debe poner en práctica” son las que sirven de insumo para elaborar los programas estratégicos.

De igual manera, cuando se aplica la FODA en el nivel divisional o UEN (direcciones o secretarías en los casos PEMEX e IPN respectivamente), de ahí se obtiene otra taxonomía de estrategias para dar origen a los proyectos estratégicos, que finalmente serán operados mediante actividades y tareas.

Técnica, matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Es una técnica que data de los años sesenta, diseñada por la consultora privada *Boston Consulting Group*, a solicitud en ese tiempo de la empresa más diversificada del mundo, que es la General Electric.

Esta técnica se usa en la actualidad, en empresas que pertenecen a alguna industria, para conocer su situación de mercado considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. La tasa de crecimiento de la industria

También se utiliza en las empresas diversificadas para conocer la situación de mercado, de sus divisiones UEN, o bien, de los productos que generan. De igual manera se basan en las mismas variables, en este caso, posición relativa de las divisiones o UEN, o de sus productos y crecimiento de la industria a la que pertenecen sus divisiones o productos (véase la figura II.6.5).

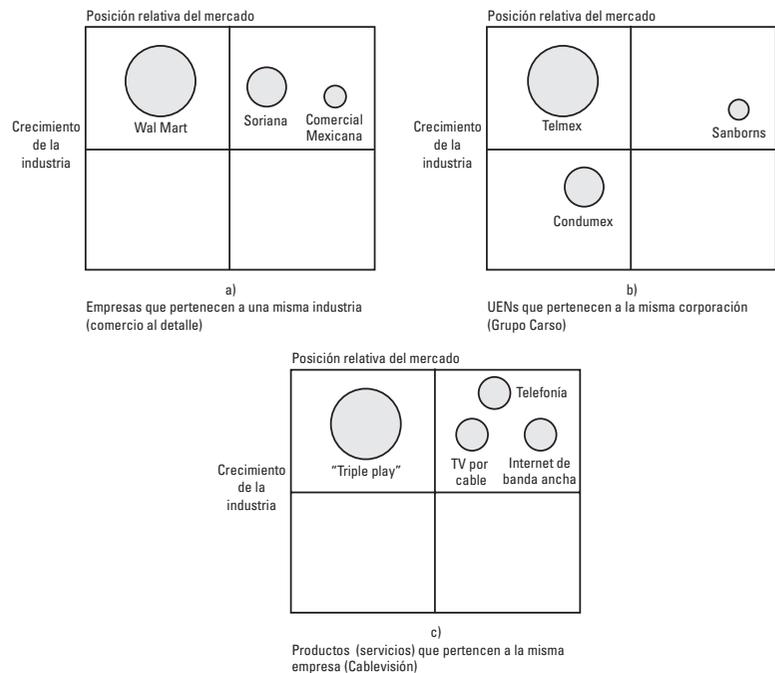


FIGURA II.6.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

¿Qué es una matriz BCG?

Es un cuadrante de cuatro celdas en donde se presentan las diferencias que existen entre las empresas, las divisiones o UEN, y los productos, considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. El crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente

De manera didáctica a cada celda se le asigna un nombre fácil de recordar para indicar la posición que guardan y la estrategia que más convendría a esa posición, los nombres y las posiciones se presentan en la figura II.6.6.

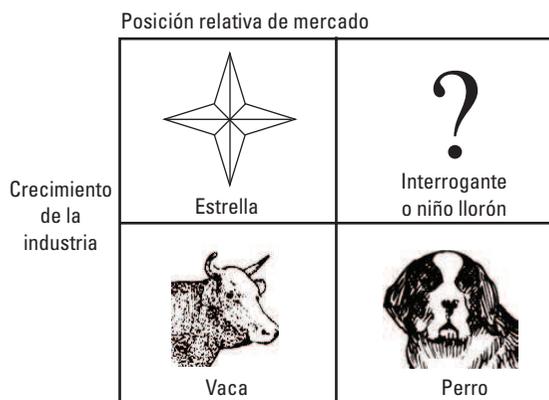


FIGURA II.6.6. Nombres y posiciones de las celdas de la matriz BCG.

Las empresas se ubican en este cuadrante de cuatro celdas, con base en las dos variables mencionadas. Se representan con un círculo, cuyo tamaño se hace dibujar según sea el monto de las ventas, de tal suerte que a mayor cantidad de ventas el círculo será mayor y a la inversa. En este mismo círculo se dibuja también una porción, semejante a una rebanada de pastel, que representa el monto de las utilidades, como se muestra en la figura II.6.7. De igual manera, a mayor cantidad de utilidades la porción será mayor y a la inversa.

Método para elaborar una matriz BCG

Obtener para cada empresa o división o UEN o producto:

1. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que sea el más grande (el líder).
2. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que se desea ubicar en el cuadrante (se representa por un círculo).
3. Posición relativa de mercado (eje x) que se obtiene dividiendo el monto de las ventas de la empresa o la división o la UEN o el producto por el monto de las ventas del líder (el más grande). Así se obtiene el valor del eje x y debe encontrarse entre cero y uno.

Lo esperé en vano hasta la noche. Algo más tarde me enteré horrorizado de que acababan de encontrarlo muerto en su laboratorio, con una ampollita de vidrio en la mano. Aquel corazón, puro de todo compromiso, había encontrado la manera de ser fiel a su juramento sin negarme nada.

[...] El fin de lollas, fiel a su deber de médico, me exhorta a satisfacer hasta el fin lo que el oficio de emperador reclama. *Patientia* [...].

[...] La hora de impaciencia ha pasado, en el punto en que me encuentro, la desesperación sería de tan mal gusto como la esperanza. He renunciado a apresurar mi muerte.

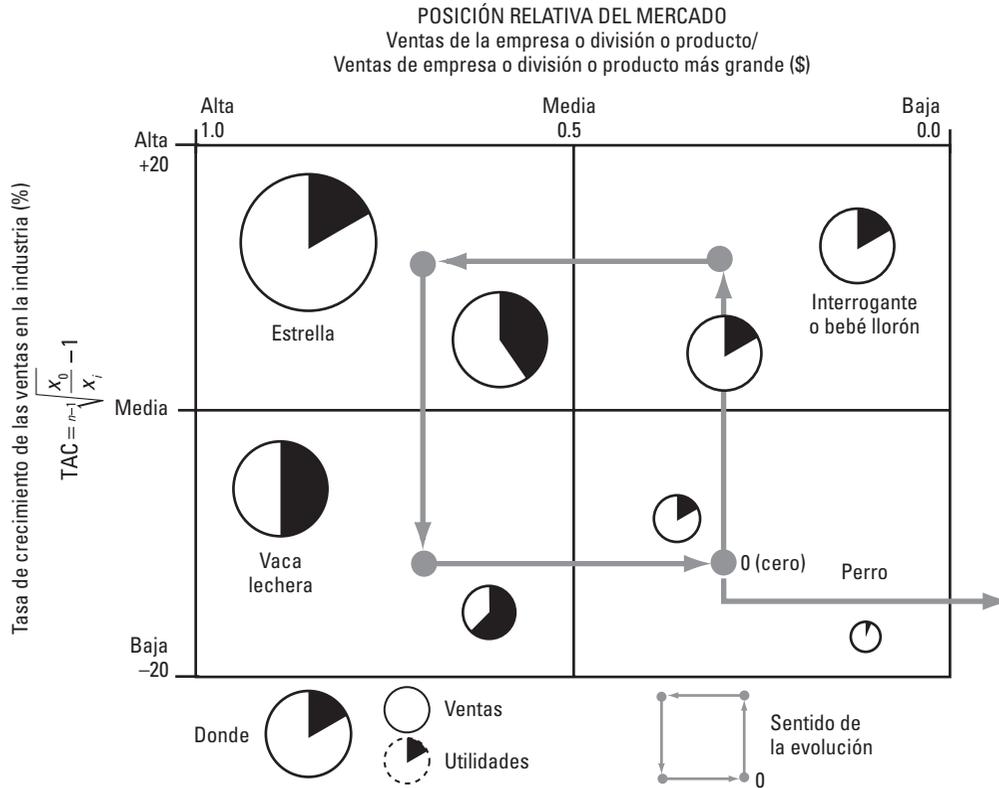


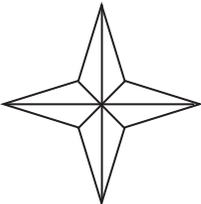
FIGURA II.6.7. Ubicación de las empresas, divisiones o productos en una matriz BCG.

4. Monto de las utilidades de la empresa, la división o la UEN o el producto que se debe ubicar. Se expresa en porcentaje y se representa por la rebanada de pastel.
5. Crecimiento de las ventas de la industria, el cual se obtiene mediante la tasa anual de crecimiento $TAC = \sqrt[n-1]{\frac{x_0}{x_t}} - 1$ se expresan en porcentaje y es el valor del eje y .

Ubicar la empresa, división o UEN o producto en el cuadrante de cuatro celdas, de acuerdo con lo siguiente:

1. Los ingresos se representan por un círculo (tamaño según monto).
2. Las utilidades se representan por una porción semejante a una rebanada de pastel y se expresan en porcentaje.
3. Se obtiene el punto $P(x,y)$, donde x es la posición relativa de mercado y y es la TAC de las ventas de la industria.
4. Se ubica el $P(x,y)$ en el cuadrante de cuatro celdas.
5. Se definen las estrategias según la posición en el cuadrante.

Bajo estas condiciones, entonces, corresponde a cada celda:

<p>I Interrogante o niño llorón</p> 	<p>Escenario I:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarcan parte pequeña del mercado, pero compiten en industria de gran crecimiento. Necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. • Se les llama <i>interrogantes</i> porque la empresa debe decidir si aplica unas estrategias de empresa fuerte, o sea, estrategias intensivas en capital o cualquier otra parecida. <p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, venta.
<p>II Estrellas</p> 	<p>Escenario II:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarcan una porción grande de mercado y compiten en industrias de alto crecimiento. • Buenas oportunidades para el largo plazo en cuanto a crecimiento y rentabilidad. • Debe recibir o captar inversiones elevadas para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. <p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integraciones vertical (hacia delante y hacia atrás) y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercados, y alianzas estratégicas.
<p>III Vaca lechera</p> 	<p>Escenario III:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarca una porción grande de mercado, pero compiten en industrias que ya no crecen. • Generan efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Fueron estrellas y podrían ser perros. • Deben ser dirigidas para mantener su posición sólida, tanto como sea posible. <p>Estrategias recomendables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos o diversificación concéntrica. • Conforme se debilita las estrategias serían recorte de gastos o enajenación.
<p>IV Perro</p> 	<p>Escenario IV:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abarca una posición relativa de mercado baja y compiten en una industria de lento o nulo crecimiento. • Tienen una posición débil, consumen mucho efectivo, frecuentemente sufren de liquidez. <p>Estrategias recomendadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gasto, o incluso quiebra

Esta matriz centra la atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas empresas, divisiones o productos; sin embargo, dentro de sus limitaciones están que es una simplificación excesiva, las empresas que se ubican en el centro difícilmente se pueden clasificar, no se sabe si crecen o no con el tiempo y no consideran otras variables como el tamaño de mercado y las ventajas competitivas.

Técnica, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PE y EA)

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados), que dependiendo de la posición de la empresa indica mediante un vector direccional, si su estrategia es intensiva (agresiva), conservadora, defensiva o competitiva.

- En el eje x , del cero a la derecha, se representan las fortalezas de la industria (que son externas) y del cero a la izquierda, la ventaja competitiva (que es interna).
- En el eje y , del cero hacia arriba se representan las fortalezas financieras (que son internas), y del cero hacia abajo la estabilidad del ambiente (que es externa).

En la figura II.6.8 se ilustra el esquema de la matriz PE y EA y en el cuadro II.6.2 se presentan algunas dimensiones de las variables que intervienen en esta técnica.

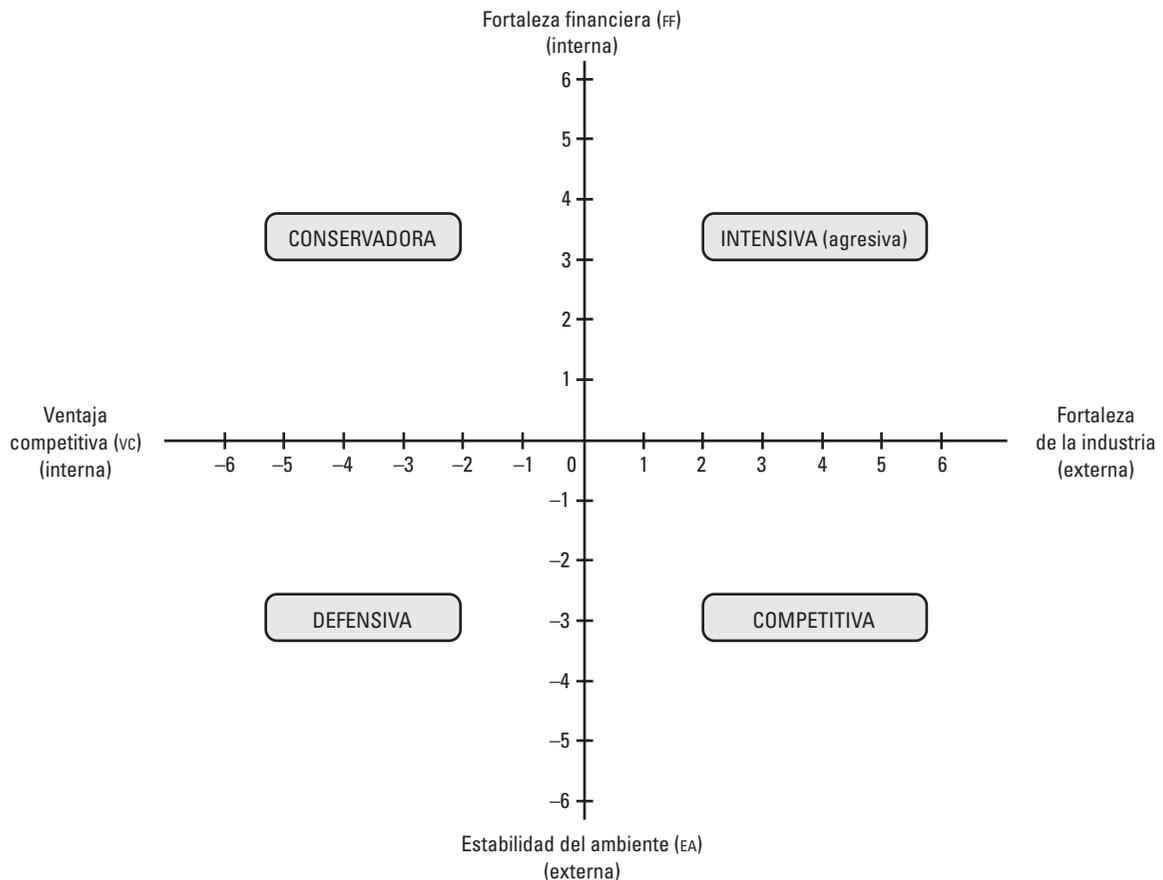


FIGURA II.6.8. Esquema de la técnica PE y EA.⁸

⁸ Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy: a methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., citado en *Íbid.*, David, F. R., pp. 204-205.

CUADRO II.6.2. Variables y dimensiones de la matriz PE y EA (adicionales a los que se utilizaron en las matrices EFE y EFI)

Posición interna	Posición externa
Fortaleza financiera (FF)	Fortaleza de la industria (FI)
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Apalancamiento • Rotación de activos • Liquidez • Valor de las acciones • Capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica • Potencial de crecimiento • Estabilidad financiera • Desarrollo tecnológico • Infraestructura nacional • Inversión extranjera directa
Ventaja competitiva (VC)	Estabilidad del ambiente (EA)
<ul style="list-style-type: none"> • Posición de mercado • Calidad del producto • Lealtad de clientes y proveedores • Atracción y retención de talentos • Uso de capacidad instalada • Tecnología e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Gobierno responsable • Barreras de ingreso de mercado • Estabilidad cambiaria • Confianza • Comercio exterior

Método para elaborar una matriz PE y EA

1. Seleccionar las dimensiones de las cuatro variables

FF: liquidez, flujo de efectivo, inventarios,...

EA: inflación, precios, barreras de entradas,...

FI: crecimiento, desarrollo tecnológico, infraestructura,...

VC: calidad, ciclo del producto, uso de capacidades instalada,...

2. Asignar valores (indicadores) a las dimensiones

Peor + 1 a mejor + 6 para FF y FI

Peor - 6 a mejor - 1 para VC y EA

3. Promediar el valor de las dimensiones de cada eje y ubicar este valor en el eje, para obtener el punto $P(x,y)$.

Eje x : Suma algebraica de FI + (-VC)

Eje y : Suma algebraica de FF + (-EA)

4. Graficar el vector direccional que se obtiene uniendo el punto al origen con el punto $P(x,y)$.

Ejemplo

Una empresa hipotética se encuentra bajo la siguiente situación. ¿Cuáles serían las mejores estrategias para ese escenario?

FI:		FF:	
Inflación	3	Rentabilidad	5
Desarrollo tecnológico	2	Liquidez	4
Inversión extranjera	2	Valor de acciones	4
	$7/3 = 2.33$	Capital de trabajo	4
		Inventarios	4
			$21/4 = 5.25$

VC: Posición de mercado -4 Calidad del producto -4 Capacidad instalada -3 Innovación -4 $-19/4 = -4.75$	EA: Estabilidad política -5 Gobierno responsable -4 Confianza -4 $-13/3 = -4.33$
Eje x: FI + (-VC) = $2.33 + (-4.75) = -2.42$	Eje y: FF + (-EA) = $5.25 - 4.33 = 0.92$
$P(x,y) = P(-2.42, 0.92)$	

Graficando esta situación se obtendría la figura II.6.9:

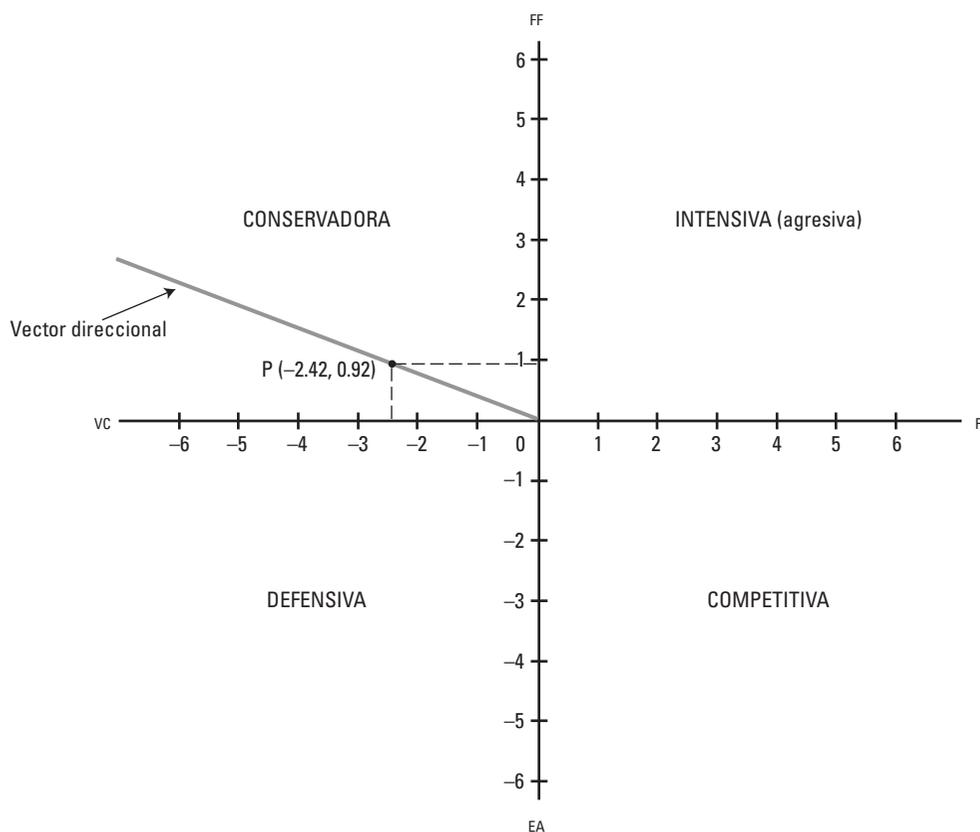


FIGURA II.6.9. Situación de una empresa hipotética utilizando la matriz PE y EA.

Como se puede observar, el vector direccional se ubica en el cuadrante de una situación *conservadora*, esto quiere decir que se trata de una empresa que sufre por tener desventajas competitivas importantes en una industria estable en el aspecto tecnológico, pero que declina en las ventas, por tanto, las estrategias recomendables serían:

- *Joint Venture*
- Tomar riesgo moderado
- Desarrollo de mercado actual

- De enfoque o nicho
- Iniciativas para sacar provecho de las debilidades de los competidores
- Uso de internet
- Penetración en el mercado
- Diversificación concéntrica

El vector direccional puede ubicarse en cualquier lugar de los cuatro cuadrantes y su posición puede formar cualquier ángulo con los ejes.

Si formara un ángulo de 45°, indica que esa organización se caracteriza por disponer de ventajas, en proporciones iguales en los dos ejes que forman el ángulo y, acercarse más a un eje significa, entonces, que esa organización es más fuerte o más débil, según el signo + o -, de ese eje.

En consecuencia, las estrategias que se formulan están en función a la posición del vector direccional y de la celda en donde se ubique. Las estrategias que surgen de esta técnica encuentran alguna relación con las estrategias de la técnica BCG de la siguiente manera:



Otras técnicas para formular estrategias⁹

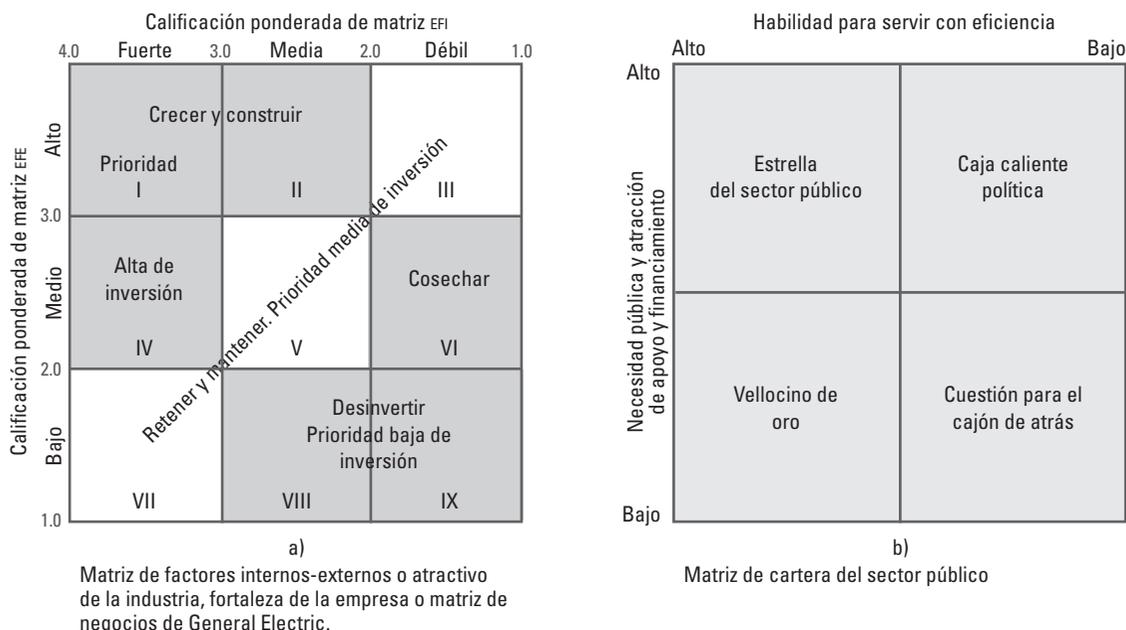


FIGURA II.6.10. Tres matrices de cartera para formular estrategias.

⁹ Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall, p. 134.

		Posición competitiva		
		Fuerte	Media	Débil
Etapa del producto / Evolución del mercado	Desarrollo			
	Crecimiento			
	Sacudida			
	Madurez			
	Declive			

c)

Matriz de la evolución del producto/mercado

FIGURA II.6.10. Tres matrices de cartera para formular estrategias (continúa).

Las matrices de la figura II.6.10 son ejemplos de una gama muy extensa de posibles técnicas que se podrían diseñar para formular estrategias. Como se observa, el esquema muestra la posición que tiene la empresa, división o producto con respecto a las variables que se indican en los ejes. Una vez definida la posición se procede a formular la(s) estrategia(s) que mejor podrían funcionar para esa posición.

Por ejemplo, en la matriz a) de factores internos-externos se dispone de nueve celdas, de las cuales surgen tres ternas (regiones) que recomiendan alta inversión (celdas I, II, IV), inversión media (celdas III, V, VII), e inversión baja (celdas VI, VIII, y IX). Esta información da pie para formular estrategias como las que se muestran en el cuadro II.6.3 que fácilmente se podrían implantar con elevada probabilidad de éxito.

CUADRO II.6.3. Estrategias para las regiones de la matriz de factores internos-externos o atractivo de la industria, fortaleza de la empresa								
Región								
I	II	IV	III	V	VII	VI	VIII	IX
Prioridad de alta inversión			Prioridad media de inversión			Prioridad baja de inversión. Cosechar o enajenar		
Estrategias			Estrategias			Estrategias		
Intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados). De integración (hacia atrás, hacia delante y horizontal)			Intensivas (penetración en el mercado y desarrollo de productos)			Diversificación (concéntrica, de conglomerados u horizontal) Empresas en participación		

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Hasta este momento se ha conocido cuál es la posición de mercado de una empresa, división o producto; así como cuál o cuáles serían las estrategias que funcionarían para esa posición. Lo que no se ha definido es cuál o cuáles de esas estrategias recomendables serían las que mejor funcionarían; es decir, se trata con esta matriz de elegir o decidir cuál, por sus mejores condiciones, sería(n) la(s) estrategia(s) que se establecerán .

Una opción para decidir la estrategia es el uso de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) que determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado de que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave externos e internos y sólo evalúa estrategias en forma de series, esto es, que tengan relación mutua. Por ejemplo, que sean estrategias sólo intensivas o sólo de integración o sólo defensivas o que se trate de asuntos relacionados como emitir acciones o vender una división.

Proceso para elaborar una MPEC

1. Identificar las estrategias que se van a evaluar, para decidir.
2. Definir o retomar los factores clave externos e internos del cuadro II.6.4, que se pondrían en la columna (1).
3. Asignar ponderaciones a los factores clave, columna (2).
4. Asignar calificaciones a las estrategias, según su atractivo. Columna (3), para ello se puede hacer uso de la siguiente escala:

1. No es atractivo
2. Algo atractivo
3. Bastante atractivo
4. Muy atractivo

5. Multiplicar ponderación (columna 2) con la calificación (columna 3) para obtener la calificación ponderada de la estrategia (columna 4).
6. Sumar calificaciones ponderadas de la estrategia 1(uno).
7. Efectuar el mismo procedimiento para las estrategias que sigan a la estrategia uno, hasta la estrategia N.
8. Elegir estrategia, la mejor será la que tenga la sumatoria mayor en la columna de calificación ponderada.

CUADRO II.6.4. Formato de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

		Estrategias de la misma serie (con relación mutua)						
		Estrategia 1		Estrategia 2		...	Estrategia N	
(1) Factores clave	(2) Peso o ponderación	(3) Calificación	(4) = (2) × (3) Calificación ponderada	(5) Calificación	(6) = (2) × (5) Calificación ponderada		(N) Calificación	N = (2) × (N) Calificación ponderada
Oportunidades								
1.-								
2.-								
3.-								
.								
.								
.								
N.-								

Continuación

Amenazas								
1.-								
2.-								
3.-								
.								
.								
N.-								
$\Sigma =$	1.0							
Fortalezas								
1.-								
2.-								
3.-								
.								
.								
N.-								
Debilidades								
1.-								
2.-								
3.-								
.								
.								
N.-								
$\Sigma =$	1.0		$\Sigma =$		$\Sigma =$		$\Sigma =$	

VENTAJAS:

Analiza series en secuencia o simultáneas.

Vale para corporativos, divisiones o productos, así como para cualquier nivel de cobertura (organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas o no lucrativas).

DESVENTAJAS:

Las calificaciones y la evolución se basan en juicios.

Influencia política en la decisión de la estrategia

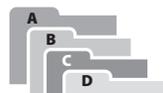
La política entendida como lucha por el poder existe en todo tipo de organizaciones, de todos los tamaños, en todos los tiempos y en todos los lugares. Muchas de las veces los directores generales (CEO), precisamente por ser poderosos, imponen sus propias políticas y preferencias personales, incluso, por encima del consejo de administración u órgano superior, cuando se trata de elegir o decidir una estrategia para su implantación.

Las maniobras políticas cuando no están bien canalizadas afectan negativamente a la organización, pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y enfrentarse a las decisiones de la comunidad organizacional o llegar a rebasar la tranquilidad y bienestar de las naciones.

Un ejemplo evidente fue la invasión del país más poderoso del mundo al pueblo iraquí, sólo para que se cumpliesen las ambiciones de un grupo en el poder que quería beneficiarse, controlando el petróleo de ese país. El argumento que esgrimieron en un principio, y que posteriormente ellos mismos lo desmintieron, pero siguieron y siguen disponiendo de un recurso que no les pertenece.

Pocas son las personas que nacen con el don de estrategia exitoso, el cual sólo regala la naturaleza, por fortuna con el desarrollo de mejores herramientas y técnicas para formular estrategias, los factores políticos se vuelven menos importantes en la toma de decisiones estratégicas.

No obstante, por ausencia de objetividad, los factores políticos, dice Fred David, dictan a veces las estrategias y eso es lamentable. El manejo de las relaciones políticas forma parte integral de la transmisión de entusiasmo y de un espíritu de equipo en la organización.¹⁰



TÉRMINOS FUNDAMENTALES

- Estrategias DA
- Estrategias DO
- Estrategias FA
- Estrategias FO
- Estrategias institucionales
- Influencia política
- Matriz BCG
- Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)
- Matriz FODA o SWOT
- Matriz PE y EA
- Objetivos institucionales
- Objetivos por situación
- Posición relativa de mercado
- Programa institucional
- Programas estratégicos
- Proyectos estratégicos
- Tasa anual de crecimiento (TAC)
- Taxonomía



RESUMEN

- Existe una amplia gama de técnicas para definir las estrategias y algunas son muy conocidas y de aplicación exitosa; otras, en cambio, tienen que surgir de la creatividad de los responsables del proceso para formar estrategias.
- Ninguna estrategia actúa por sí sola y no se puede afirmar que esas estrategias serán exitosas, o que una estrategia que ha dado buenos resultados en una empresa y en algún momento, sea garantía siempre de resultados felices.
- Las estrategias son el instrumento para alcanzar los objetivos, su diseño debe considerar, tanto las condiciones del entorno (interno y externo), como los deseos y preferencias de los dueños y/o autoridades; así como también el cumplimiento del negocio, visión y misión.
- El mejor parámetro para evaluar las estrategias es el cumplimiento de los objetivos, por tanto, es indispensable identificar las estrategias actuales para asociarlas con los objetivos y valorar si se continúa trabajando con esas estrategias o es necesario ajustar o cambiar las estrategias.
- El proceso para llegar a conocer la mejor estrategia, consta de tres etapas:
 - 1) Obtención de información que consiste en descubrir las variables y sus dimensiones que definen una situación competitiva.
Generalmente se interrelacionan de la manera $y = f(x)$ para dar una posición.
 - 2) Diseño que es la representación en ejes cartesianos u otras figuras de la posición de las distintas empresas, divisiones o productos; esta representación manifiesta las diferencias de lo que se está posicionando.
 - 3) Decisión para elegir la mejor estrategia, generalmente utilizando una escala numéricamente apoya la decisión.
- Existe un gran abanico de técnicas para definir estrategias y algunas de las técnicas más conocidas son:
 - Matriz FODA o SWOT
Es un diseño de nueve celdas que combina oportunidades-amenazas con fortalezas-debilidades, para obtener las estrategias y de ahí, mediante el uso de una escala numérica, se llega a una taxonomía de estrategias que da origen a los programas y proyectos.

¹⁰ Íbid., David, F. R., pp. 220–221.

- Matriz BCG
Es la representación conocida de interrogantes, estrellas, vacas y perros que arroja la posición de empresas, divisiones o productos, en cualquiera de cuatro celdas. Esta posición se obtiene considerando la posición relativa de mercado y el crecimiento de la industria a la que se pertenece.
- Otras técnicas
Se incluye la matriz PE y EA, la matriz de negocios de General Electric, la matriz de la evolución del

producto/mercado, entre otras. A esto habría que agregar las que surgen de la creatividad de quien es responsable de la formación de estrategias.

- La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) sirve para decidir cuál estrategia es la mejor y hace uso de escalas en su proceso.
- Es importante considerar la influencia política en la decisión de la estrategia a implantar, ya que a menor objetividad, mayor influencia política.



PREGUNTAS DE REVISIÓN

1. ¿Por qué es importante considerar que una estrategia que ha funcionado bien, no es garantía de que siempre será exitosa?
2. Sin estrategias no hay cumplimiento de objetivos, ni se alcanza la visión y misión del negocio. ¿Por qué considera que no cualquier persona es un buen estratega?, ¿cuál será el perfil de un estratega triunfador?
3. ¿Cuál es el mejor parámetro para conocer que una estrategia está funcionando bien?
4. ¿Qué estudiaría para identificar las estrategias de una empresa corporativa diversificada?
5. ¿Cuáles son las tres etapas para llegar a decidir, cuál de entre varias o muchas estrategias es la mejor?
6. ¿Qué es una técnica para estudiar y elegir una estrategia?
7. ¿Todos los empresarios deben utilizar técnicas para formar estrategias?, ¿por qué sí o por qué no?, argumente su respuesta.
8. Mencione, al menos, cinco técnicas conocidas para formular estrategias.
9. Dibuje el esquema de la matriz FODA o SWOT y explique su funcionamiento y aplicación.
10. ¿Qué es una matriz BCG? Aplique esta técnica a la escuela en donde estudia, para definir las estrategias que debería implantar.
11. ¿Qué es una matriz PE y EA?, aplique esta técnica a la organización en que trabaja o le gustaría trabajar.
12. Diseñe una técnica basada en su creatividad, que considere dos o más variables y que lleve a definir estrategias para el restaurante Sanborn's.
13. ¿Qué es la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)?, ¿cómo se construye?, ¿para qué se utiliza?
14. ¿Cuáles serían algunas ventajas y desventajas que presenta la MPEC?, ¿qué características deben tener las estrategias que se someten a una MPEC?
15. Dé una definición de política y describa por qué puede existir gran influencia política en la decisión de la estrategia que se va a implantar.

ESTUDIO DE CASO

Actividad I: nuevos horizontes del Consorcio Aeroméxico (CAM)¹¹

El Consorcio Aeroméxico (CAM) cambió de manos en el año 2007, pasó de ser empresa administrada por el gobierno a una empresa del sector privado.

Los resultados de las inversiones que realiza el grupo de nuevos dueños se reflejarán el segundo trimestre del año siguiente 2008. Ahora es la comisión ejecutiva del CAM la instancia que analiza y aprueba los nuevos proyectos de inversión, ya que algunos fueron autorizados.

José Luis Barraza, presidente del Consorcio Aeroméxico, declaró que las inversiones provienen del capital que los nuevos dueños aportaron a la aerolínea y, ase-

¹¹ Solís, M. (11 de feb., 2008). Inicia inyección de capital a consorcio Aeroméxico. *El Financiero-Negocios*, p. 27.

guró, que nada de ese capital es para gasto corriente. Cuando Barraza y trece empresarios más entre ellos María Asunción Aramburozabala, Valentín Díez Morodo y Banamex tomaron el control del CAM, se comprometieron a capitalizarlo con 240 millones de dólares en los primeros 90 días. Ese monto es adicional al que pagaron por la aerolínea de 249 millones de dólares.

De acuerdo con las necesidades de la aerolínea, ese capital podría ser para inversión en tecnología y para una nueva nave de mantenimiento, había dicho Andrés Conesa, director de la aerolínea. El nuevo grupo de control de Aeroméxico, por su parte, había anunciado que parte de ese monto sería para la renovación de flota.

En noviembre de 2007, la aerolínea adquirió, bajo el esquema de arrendamiento, cuatro jets Embraer 190 para las rutas regionales. También invirtió en la nueva Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Aeroméxico quiere seguir expandiendo sus rutas internacionales, por lo que incorporó en noviembre la ruta México-Atlanta; en diciembre, la México-Barcelona; en marzo será la México-Tijuana-Shanghai y en abril Monterrey-Roma. Con la ruta México-Tijuana-Shanghai se complementará la oferta que también tienen de Tijuana-Tokio.

Por otra parte, Barraza señaló, que el convenio laboral con la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA), ya firmaron ambas partes y fue entregado a la Secretaría del Trabajo. Con ese convenio los pilotos generaron un ahorro de 40 millones de dólares a la aerolínea por la reducción de prestaciones, pero ganaron un lugar en el consejo de administración.

Instrucciones para el caso de estudio

- a) Realice una breve investigación de la compra que hicieron 14 empresarios y Banamex al gobierno federal mexicano y conteste:
- ¿Qué tipo de compra fue: apalancada, hostil o de qué otro tipo?
 - ¿Por qué estos 14 empresarios y Banamex fueron los nuevos dueños?, ¿qué estrategias utilizaron para ganar?
 - ¿Cuál es su opinión sobre la concentración del ingreso y sobre otras ventas de empresas que ha rea-

lizado el gobierno federal, que usted conoce por la trascendencia de la compra-venta?

- ¿Quiénes son los 14 nuevos dueños de Aeroméxico?, ¿tendrá alguna relación el negocio de aerolíneas con el negocio de alguno de esos 14 nuevos dueños?, ¿cuáles pueden ser los intereses de Banamex o de City Corp en una aerolínea?
- b) Considere que la comisión ejecutiva del CAM está interesada en que Aeroméxico sea una empresa líder en su ramo y para ello contrata los servicios de usted como experto en administración estratégica y le pide:
- Que aplique la técnica FODA para conocer una taxonomía de estrategias y de ahí desprender los programas y proyectos que debe operar Aeroméxico.
 - Que les indique las estrategias a seguir, con base en la posición relativa de mercado que tiene Aeroméxico y el crecimiento de la industria de transporte aéreo de pasajeros.
 - Que usted diseñe una técnica propia para aplicarse al CAM y pueda decidir qué estrategias serían las mejores para implantar en el consorcio. Tiene usted la oportunidad de decidir cuáles variables utilizar y cuál diseño sería el mejor, basado en su creatividad, originalidad y talento.
- c) Presente a su informe adjunto, un análisis de HECHOS, PROBLEMAS Y SOLUCIONES que se pueda desprender del caso, Nuevos horizontes del Consorcio Aeroméxico (CAM) y de otra información que usted investigue, con la finalidad de entregar el mejor reporte profesional.

Actividad II: aplicación de técnicas para definir estrategias

- De la empresa que ya seleccionó para aplicar el proceso de administración estratégica, o de su escuela, presente el sexto avance que contenga lo siguiente:
 - a) Aplicación de la técnica FODA.
 - b) Aplicación de la técnica PE y EA.
 - c) Aplicación de la técnica BCG.
 - d) Diseño y aplicación de una técnica nueva que usted elabore exclusivamente para esa organización.
 - e) Con la aplicación de estas cuatro técnicas, decida qué estrategias serían las más recomendadas, para esa organización que usted está estudiando.



LECTURA INTEGRADORA RECOMENDADA

El príncipe¹²

Nicolás Maquiavelo

Qué mejor obra para conocer las estrategias que deberá seguir un *príncipe*, si no la obra de Nicolás Maquiavelo titulada, *El príncipe* que se publicó por primera vez en el año 1513. Por príncipe entiéndase una persona antes de ocupar el puesto de rey, o puede ser una persona en su formación para ser presidente, gobernador, alcalde, o CEO, director general o gerente.

Se acepta que *El príncipe*, hasta la fecha, es el mejor escrito que se ha publicado en ciencia política. Nicolás Maquiavelo dedica esta obra al Magnífico Lorenzo de Médicis para congraciarse sus favores, y son muchas las estrategias que en este libro se plasman para llegar al poder y, una vez estando ahí cómo mantenerse en él. A guisa de ejemplo, a continuación se enunciaron algunas:

- Para mantener Estados hereditarios no necesita el príncipe más que una regular capacidad, pues, en general, le basta con no salirse del orden y método establecido por sus antecesores.
- Cuando se trata de principados nuevos, el príncipe debe fijar su residencia en el Estado adquirido, no alterar sus leyes y no elevar tampoco los tributos.
- Cuando se trata de una persona agraviada, la seguridad del príncipe exige que la persona agraviada quede reducida al extremo de no poder inspirar recelo en lo sucesivo.
- El usurpador que se eleva a la soberanía de un Estado por una gran maldad necesita cometer de un golpe cuantas crueldades exija su propia seguridad para no repetirlas.
- Los beneficios deberá derramarlos poco a poco y uno a uno para que se les tome mejor sabor.
- Deberá conducirse con sus súbditos de tal manera que nada le haga variar de conducta, ni en bien ni en mal.
- Un príncipe debe conducirse de modo que sus súbditos estén persuadidos de que le necesitan y no pueden pasarse sin él.
- El príncipe que quiera conservar su poder con seguridad ha de aprender a no ser siempre bueno, sino a ser lo que las circunstancias y el interés de su conservación exijan.
- A un príncipe le resulta mejor ser temido que amado.
- Para no ser aborrecido le bastará con respetar las propiedades de sus súbditos y el honor de sus mujeres.
- No debe olvidar que los hombres olvidan antes las pérdidas de sus parientes que la de su patrimonio.
- Hay dos modos de defenderse: con las leyes y con la fuerza; el primero es propio y peculiar de los hombres y el segundo es común entre las bestias.
- De las propiedades de los animales debe tomar el príncipe las que distinguen de los demás al león y a la zorra (fuerza y astucia) y valerse de ambas.
- El príncipe prudente no puede ni debe estar al cumplimiento de sus promesas y tratados más que cuando no le pare perjuicio y en tanto que subsistan las circunstancias del tiempo en que se comprometió.
- Para reinar no se necesita poseer todas las virtudes, basta con aparentarlas y le resultará útil hacer alarde de poseerlas.
- Sus juicios en los negocios de particulares deben ser definitivos e irrevocables; debe manifestarse aprecio a los grandes, pero cuidando al mismo tiempo de no granjearse el aborrecimiento del pueblo.
- Los príncipes deben honrar mucho el talento y proteger las artes, el comercio y la agricultura.
- Un príncipe no debe hacer alianza con alguien que es más poderoso que él, cuando haya de acometer a otros.

Contenido

Son XXVI capítulos que abordan temas relacionados con:

- Los principados
- La milicia

¹² Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (21a. ed.). México. Editorial Porrúa.

- Por qué los príncipes son alabados o censurados
- De la prodigalidad y la avaricia
- De la crueldad y la clemencia
- De las promesas
- De qué modo debe evitarse el desprecio y el odio
- Qué hacer para ser estimado
- De los ministros del príncipe
- Cómo huir de los aduladores
- Por qué los príncipes de Italia perdieron sus estados
- Exhortación a liberar a Italia de los bárbaros

Instrucciones

Elabore un reporte en dos cuartillas que contenga:

- Puntos o ideas que usted considera son importantes
- Analogías o metáforas de su vida, relacionadas con la lectura
- Crítica constructiva al autor
- Su opinión (¿valió la pena la lectura?)

Este libro os digo que repaseis, que él os ha encaminado para que, como Ulises, escapeis de tanto escollo como os espera y tanto monstruo que os amenaza.

Baltazar Gracián y Morales (1601-1658), jesuita y escritor.



BIBLIOGRAFÍA

1. Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. México: Debate, p. 376.
2. Valadés, D. (2006). *El control del poder* (3a. ed.). México: Porrúa-UNAM, p. 16.
3. Thompson, A. y Strickland, A. III (2004). *Administración estratégica* (13a. ed.). México: Mc Graw-Hill, Interamericana, pp. 332-333.
4. David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a. ed.). México: Pearson Educación, pp. 198-200.
5. Kenny, A. (2005). *Breve historia de la filosofía occidental*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, pp. 258-259.
6. Torres, Z. y Navarro, J. C. (2006). *Administración estratégica aplicada*. Morelia, Mich., México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 127-128.
7. Yourcenar, M. (1993). *Memorias de Adriano* (17a. reimpre-sión). México: Editorial Hermes, pp. 313-317.
8. Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic management and business policy: a methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., citado en Íbid., David, F. R., pp. 204-205.
9. Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica* (3a. ed.). Madrid, España: Prentice Hall, p. 134.
10. Íbid. David, F. R., pp. 220-221.
11. Solís, M. (11 de feb., 2008). Inicia inyección de capital a consorcio Aeroméxico. *El Financiero-Negocios*, p. 27.
12. Maquiavelo, N. (2003). *El príncipe* (21a. ed.). México: Editorial Porrúa.