
capítulo 2

*E*STABLECIMIENTO DE BASES MEDIANTE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Existen tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas sucedan, las que observan las cosas que suceden y las que se asombran de lo que sucede.

ANONIMO

En el capítulo 1, formulamos la pregunta: “¿Qué es lo que hace que sea excelente una empresa?” y encontramos que gran parte de la respuesta consiste en que sus empleados estén comprometidos a lograr clientes y satisfacerlos; y ahora podemos agregar una segunda parte a la respuesta y es que las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la *planeación estratégica orientada hacia el mercado*. Definimos la planeación estratégica como sigue:

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

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años setentas. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aun en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años setentas y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercancías de bajo costo y alta calidad, procedentes de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias clave como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios de salud, leyes y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos. Tres ideas básicas definieron el nuevo proceso de planeación. La primera requirió que los negocios de la empresa se administraran como una *cartera de inversiones*. El problema fue determinar cuáles negocios merecen ser *estructurados*, *sostenidos*, *suprimidos en algunas fases* (agricultura, industria lechera), y *finiquitados*. Este problema es especialmente crítico cuando una empresa ya no dispone de los fondos suficientes para mantener todos sus negocios, como les sucedió a muchas fir-

mas en los años setentas. En esta situación no tiene sentido que una empresa reduzca su apoyo proporcional a todos sus negocios, pues cada uno tiene una utilidad potencial diferente. La empresa debe redistribuir sus recursos a sus negocios más prometedores.

La segunda idea básica es una evaluación exacta del *potencial de utilidades futuras* de cada negocio. Una empresa ya no puede seguir elaborando pronósticos a partir de la extrapolación cándida de las anteriores tendencias del negocio. La empresa tiene que desarrollar planes más analíticos de condiciones futuras en cada mercado. No es suficiente emplear como guía las ventas o utilidades actuales, para saber qué negocios deben respaldarse. Por ejemplo:

Si la Ford Motor Company hubiera utilizado sus utilidades como una guía de inversión en los años setentas, habría continuado invirtiendo dinero en autos grandes, ya que en ese entonces estaba obteniendo utilidades con ellos; pero su análisis mostró que éstas así obtenidas se agotarían con el tiempo y, por lo tanto, necesitaba asignar sus fondos para mejorar sus autos compactos, aun cuando en ese momento perdía dinero con este tipo de autos. ■

El tercer punto inherente a la planeación estratégica es el de la *estrategia*. Para cada uno de sus negocios la empresa debe desarrollar un “plan de juego”, para lograr sus objetivos a largo plazo. Puesto que no existe una estrategia que dé resultados óptimos a todos los competidores en un mismo negocio, cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su *posición industrial* y de sus *objetivos, oportunidades y recursos*. Presentamos aquí los muy diferentes planes de juego de cuatro grandes compañías que actualmente operan en la industria llantera.¹

Goodyear Tire & Tubber Co., el fabricante No. 1 de llantas en el mundo, está derramando dinero en esta industria, a pesar de su lento crecimiento, sobrecapacidad y guerra de precios. Goodyear está haciendo fuertes inversiones en la modernización de su planta, para reducir costos y mejorar la calidad; en investigación y desarrollo, para fabricar llantas más avanzadas, y en mercadotecnia, para lograr la preferencia del consumidor y del comerciante. Goodyear es líder en el mundo en la venta de llantas, con el 23% del mercado. Ha defendido su participación a pesar de que Michelin compró Uniroyal Goodrich y Bridgestone compró Firestone. ■

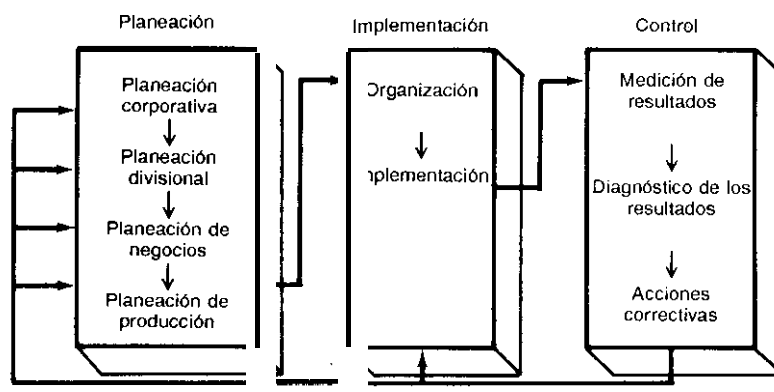
La empresa llantera francesa Michelin llegó a ocupar un sitio tan alto debido a su liderazgo en la industria en la categoría de innovaciones. Michelin introdujo la llanta con cinturón radial de acero, logrando un producto de mayor duración que el de sus competidores. La continua innovación de Michelin para producir llantas, le dio una imagen de alta calidad y le permitió cargar primas a los precios. Recientemente, Michelin compró la Uniroyal Goodrich Tire Company en su intento de desafiar a Goodyear por la posición número uno. ■

Uniroyal Goodrich ha elegido el camino de la diversificación para reducir su dependencia de la industria de las llantas. Su impulso está dirigido a dos negocios no relacionados con las llantas: químicos agrícolas y productos fabricados con plástico. ■

Armstrong Rubber Co. ha decidido fabricar llantas para mercados especiales. Ha mostrado gran habilidad en seleccionar y explotar nichos especializados; neumáticos para vehículos recreativos y equipo de cultivo. “Cuando realmente sobresales en un segmento del mercado, se te compensa por ello”, afirmó Frank R. O’Keefe, Jr., presidente de la Armstrong. O’Keefe ha intensificado el proceso de planeación estratégica de la Armstrong a través de la cual esta empresa ha identificado segmentos redituables de mercado y prepara programas de mercadotecnia, para conseguir el liderazgo en los segmentos del mercado seleccionado. ■

Todas estas empresas exhiben diferentes adaptaciones en un ámbito que se transforma con rapidez. Cada una ha utilizado un diferente plan de juego: Goodyear presiona por una *reducción de costos*; Michelin persigue la *innovación*; Uniroyal

FIGURA 2-1
El proceso de planeación,
implementación y control
estratégicos



yal prefiere la *diversificación* y Armstrong practica la estrategia de *nichos*. Se observa que cada estrategia puede tener éxito en las circunstancias adecuadas.

La mercadotecnia desempeña un papel crítico en el proceso de la planeación estratégica de una empresa. Según un gerente de planeación estratégica de la General Electric:

... el gerente de mercadotecnia es el funcionario de mayor importancia que más contribuye al proceso de planeación estratégica y asume posturas de liderazgo en la definición de la misión de negocios, análisis del ambiente, competencia, situaciones comerciales, desarrollo de objetivos, metas y estrategias; así como en la definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para implementar las estrategias de negocios. Esta participación incluye también el desarrollo de programas y operación de planes que están totalmente vinculados con el plan estratégico.²

Para comprender la planeación estratégica, tenemos que recordar cómo está estructurada una corporación moderna. Las corporaciones más grandes están formadas por cuatro niveles organizacionales: el *nivel corporativo*, el *nivel divisional*, el *nivel comercial* y el *nivel productivo*.³ La oficina central de la corporación, es la responsable del diseño de un *plan de estrategia corporativa*, que conduzca a toda la empresa a un futuro redituable; toma decisiones sobre la forma en que se asignarán los recursos a cada división, así como qué negocios nuevos iniciar. Cada división establece un *plan divisional* que cubre la asignación de fondos a cada unidad de negocios dentro de la división. A su vez, cada unidad desarrolla un *plan estratégico de la unidad de negocios* para que dicha unidad llegue a un futuro redituable. Por último, cada nivel de producción (línea de productos, marca), dentro de la unidad de negocios, desarrolla un *plan de mercadotecnia* para lograr sus objetivos en su mercado de productos. A continuación se implementan estos planes en los diferentes niveles de la organización, se monitorean y evalúan los resultados y se llevan a cabo acciones correctivas. El ciclo completo de planeación, implementación y control, se muestra en la figura 2-1.

En este capítulo examinaremos los conceptos y herramientas principales para llevar a cabo la planeación estratégica corporativa y la planeación estratégica de negocios. En el siguiente capítulo nos abocaremos a la planeación en la mercadotecnia y al proceso general de administración de la mercadotecnia.

PLANEACION ESTRATEGICA CORPORATIVA

Las oficinas centrales corporativas tienen la responsabilidad de echar a andar el proceso total de planeación. Mediante la preparación de estados generales de la misión, políticas y estrategias, las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las unidades de negocios individuales preparan sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales

para fijar sus propias metas de ventas y utilidades, así como sus estrategias; sólo necesitan que **estas** unidades logren el desempeño prometido. Otras corporaciones fijan meta? a sus unidades de negocios, pero les dejan desarrollar sus propias estrategias para alcanzar estas metas. Y **otras** corporaciones fijan las metas y se involucran bastante en las estrategias de las unidades individuales de negocios.'

Independientemente de su estilo de administración, todas las corporaciones deben llevar a cabo las siguientes cuatro actividades de planeación (figura 2-2):

- Definir la misión corporativa
- Identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa (UEN)
- Analizar y evaluar la cartera de negocios actual
- Identificar los nuevos campos de negocios a los cuales ingresar.

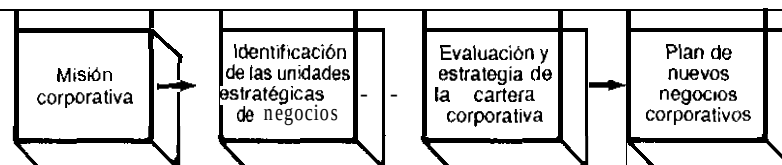
Misión corporativa

Una organización existe para llevar a cabo algo dentro de un ámbito más amplio. Su misión o propósito específico es generalmente claro en un principio. Con el transcurso del tiempo, la misión puede seguir siendo clara, pero algunos directivos pueden perder el interés en ella, o bien, la misión puede seguir siendo clara, pero perder su relevancia ante las nuevas condiciones del ambiente; o puede perder su claridad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados. Recientemente, American Can puso en venta su negocio original —las latas— y Unilever está saliéndose paulatinamente del negocio de las llantas. Es evidente, que estas empresas están redefiniendo su misión.

Cuando la administración siente que la organización se desvía, debe renovar la búsqueda de sus propósitos. Según Peter Drucker, es tiempo de plantearse algunas preguntas fundamentales. "¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio?" Estas preguntas, aparentemente sencillas, están entre las más difíciles que la empresa tendrá que contestar. Las compañías con éxito continuamente están formulándose y respondiendo estas preguntas cuidadosa y cabalmente.

La misión de la empresa está constituida por cinco elementos. El primero de ellos es su **historia**. Cada empresa tiene una historia de sus objetivos, políticas y logros. Al redefinir sus propósitos, la organización no debe deslindarse muy radicalmente de su pasado. No tendría sentido, por ejemplo, que la Universidad de Harvard ofreciera carreras universitarias de dos años, aun cuando representaran una oportunidad de crecimiento. La segunda consideración son las **preferencias actuales** de la administración y de los propietarios, ya que los que dirigen la empresa tienen sus propias metas y visiones. Si la actual administración de Zenith quiere salir del negocio de los televisores, esta meta va a influir en el estado de su misión. Tercero, el **ambiente de mercado** influye en la organización de la misión. El ambiente de mercado define las principales oportunidades y riesgos que deben tomarse en cuenta. Las Girl Scouts of America no llegarían lejos en el mundo actual con su antiguo propósito de "preparar a las jóvenes para ser esposas y madres". Cuarto, los **recursos** de la organización determinan qué misiones son posibles. Midway Airlines se estaría engañando a sí misma si adoptara la misión de convertirse en la línea más grande del mundo. Finalmente, la organización debe fundamentar su elección de propósito en sus **competencias distintivos**. McDonald's probable-

FIGURA 2-2
Proceso de la planeación
estratégica corporativa



mente podría ingresar en los negocios de energía solar, pero no utilizaría su labor más importante, que es la de proporcionar alimentos de bajo costo y servicio rápido a grandes grupos de consumidores.

Las organizaciones desarrollan sus proyectos de misión con objeto de compartirlos con sus directivos, empleados y en muchos casos, con clientes y otros públicos. Un proyecto de misión bien estructurado, proporciona al personal de la empresa un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad. El proyecto de misión de la compañía actúa como una “mano invisible” que guía a los empleados geográficamente dispersos, a trabajar de manera independiente y a la vez colectiva, para la realización de las metas de la organización.

La elaboración de un proyecto formal de misión de la empresa, no es fácil. Algunas organizaciones toman uno o dos años tratando de preparar un proyecto satisfactorio sobre el propósito de su empresa y en el proceso descubren muchas cosas sobre sí mismas y de sus oportunidades potenciales.

Un buen proyecto comprende varias características. Debe enfocar ciertos valores **distintivos**. en lugar de abarcarlo todo. La frase de: “Queremos fabricar los productos de más alta calidad, ofrecer los mejores servicios, alcanzar la más amplia distribución y vender a los precios más bajos”, pide demasiado y no logra proporcionar lineamientos.

El proyecto de misión debe definir los principales *campos de competencia* en que operará la corporación.

- **Campos de acción industrial:** Comprende el tipo de industrias que la corporación tomará en cuenta. Algunas corporaciones operarán sólo en una industria, otras sólo en un grupo de industrias relacionadas entre sí, otras sólo en bienes industriales, de consumo o servicios y, finalmente, otras en cualquier tipo de industria. Por ejemplo, la DuPont prefiere operar en el mercado industrial, tanto que Dow está dispuesta a operar en los mercados industriales y de consumidores. 3M ingresará en casi cualquier industria donde pueda ganar dinero.
- **Campo de acción de segmentos de mercado:** Es el tipo de mercado o de consumidores al que la corporación desea servir. Algunas corporaciones solamente servirán a un mercado de alto nivel en todas sus operaciones (por ejemplo, Porsche sólo produce autos, anteojos para el sol, y otros accesorios costosos). Gerber, durante mucho tiempo, sirvió únicamente al mercado de bebés con su línea de productos.
- **Campo de acción vertical:** Es el grado en que la corporación producirá los suministros que requiere internamente. En un extremo están las corporaciones que desempeñan muchas de sus actividades en forma interna, como la Ford, que posee sus propios plantíos de hule, fábricas de vidrio y algunas fundiciones de acero. En el otro extremo están las corporaciones cuya integración vertical es muy baja o nula, como la “corporación hueca” o “la empresa de pura mercadotecnia” que consta de una persona con un teléfono y un escritorio que contrata todos los servicios del exterior, incluyendo diseño, fabricación, mercadotecnia y distribución física.⁶
- **Campo de acción geográfico:** Son las regiones, países o conjuntos de países en los que operará la corporación. En un extremo están las empresas que operan en una ciudad o estado específico y en el otro están las multinacionales, como Unilever o Caterpillar, que operan en casi cada uno de los más de ciento cincuenta países del mundo.

El proyecto de misión de la empresa debe ser **motivante**. Los empleados necesitan sentir que su trabajo es importante y ayuda a la vida de la gente. La misión no debe ser la de “obtener utilidades”, pues éstas son el resultado de realizar algo útil fuera de la organización. Cuando la prosaica tarea de producir un fertilizante se reconsidera dentro de la idea más amplia de mejorar la producción agrícola para evitar el hambre en el mundo, los empleados adquieren un nuevo sentido del propósito de su trabajo. Cuando la función de vender aspiradores se transforma en la idea más profunda de crear un ambiente doméstico más limpio y saludable, los

vendedores se sienten más motivados. Las utilidades son la recompensa para las empresas que realizan bien sus funciones básicas.

El proyecto de la misión corporativa debe poner énfasis en las principales políticas que la empresa quiere exaltar. Las políticas definen la forma en que los empleados deben tratar a los clientes, proveedores; distribuidores, competidores y otros grupos importantes. Las políticas limitan el albedrío individual, a fin de que los empleados actúen consistentemente en los asuntos importantes.

El proyecto de misión de la empresa debe proporcionar a la compañía visión y dirección durante los próximos diez o veinte años. Las misiones no se revisan con frecuencia como respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Por otra parte, una empresa debe redefinir su misión, si ésta ha perdido credibilidad o ya no define un curso óptimo para la compañía.

Identificación de las unidades estratégicas de negocios

La mayor parte de las empresas, aun las pequeñas, operan varios negocios, pero a que no todos ellos puedan ser obvios. Una corporación con doce divisiones operativas, no significa necesariamente doce negocios. De hecho, una división puede comprender varios de ellos, como cuando fabrica diferentes productos para diversos grupos de clientes. En algunos casos, dos divisiones pueden estar tan interrelacionadas, que forman un solo negocio. Por tanto, las empresas deben tomar la importante medida de identificar los negocios en los cuales están y administrar cada uno como independiente.

Con demasiada frecuencia las empresas definen sus negocios en los términos del producto que fabrican. Dirán que están en el “negocio automotriz” o en el “negocio de las reglas de cálculo”, etc. Pero esta definición de un negocio es miope. En su “Marketing Myopia”, Levitt propuso la tesis de que las definiciones de mercado de un negocio era “superiores a las definiciones de producto de un negocio.” Arguye que un negocio debe verse como un *proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes*. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran para siempre. Una empresa de carretas tiradas por caballos que brará tan pronto se invente el automóvil. Sin embargo, si esta misma empresa, define que su propósito es proporcionar transporte, cambiará de la fabricación de carretas a la de automóviles. Levitt alienta a las empresas a modificar la definición de su dominio de negocios, de un enfoque hacia el producto, a un enfoque hacia el mercado. En la tabla 2-1 se dan varios ejemplos.

TABLA 2-1
Definiciones de un negocio:
Orientación hacia el
Producto vs. Orientación
hacia el mercado

Empresa	Definición de orientación hacia el producto	Definición de orientación hacia el mercado
Revlon	Producimos cosméticos.	Vendemos esperanza.
Missouri-Pacific Railroad	Manejamos ferrocarriles.	Somos un medio de transporte de personas y mercancías.
Xerox	Fabricamos equipo de copiado	Ayudamos a las oficinas a mejorar su productividad.
International Minerals and Chemicals	Vendemos fertilizantes.	Ayudamos a mejorar la producción agrícola.
Standard Oil	Vendemos gasolina.	Suministramos energía.
Columbia Pictures	Hacemos películas.	Comercializamos la diversión.
Encyclopedia Britannica	Vendemos enciclopedias.	Estamos en el negocio de la producción y distribución de información.
Carrier	Fabricamos equipo de aire acondicionado y calefacción.	Proporcionamos un clima confortable en el hogar.

Al desarrollar la definición basada en el mercado, la administración debe evitar una definición demasiado estrecha o demasiado amplia. Consideremos un fabricante de lápices. Si se percibe como una *empresa de pequeños instrumentos para escribir*, puede expandirse a la producción de plumas y otros pequeños instrumentos para escribir. Si se ve a sí mismo como una *empresa de equipo para escribir*, entonces podría considerar la fabricación de máquinas de escribir y de equipos para procesadores de palabras. El concepto más amplio de su negocio es que se trata de una *empresa de comunicación*, pero estaría yendo demasiado lejos para un fabricante de lápices.

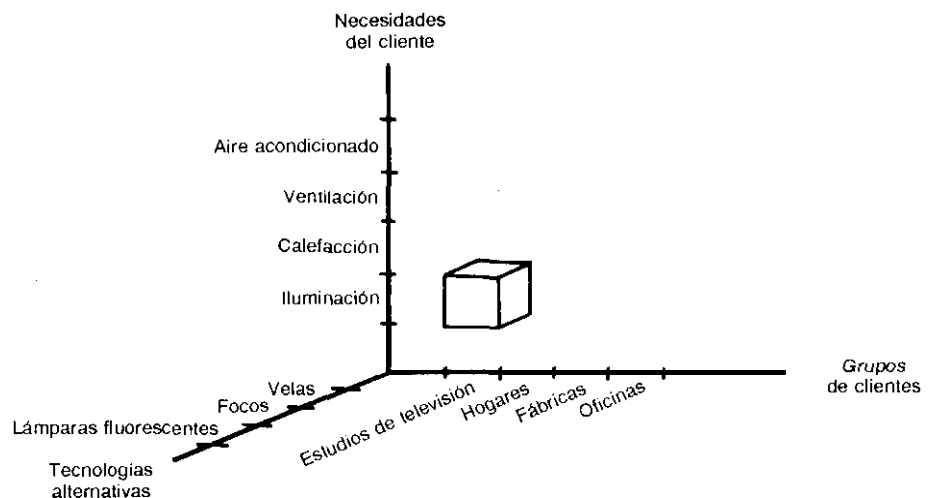
Holiday Inns, Inc., la cadena de hoteles más grande del mundo, con más de 300 000 habitaciones, cayó en esta trampa. Hizo algunos años amplió la definición de sus negocios, de la "hotelería" a la de "viajes". Adquirió Trailways, Inc., la segunda empresa más grande de autobuses de Estados Unidos, y Delta Steamship Lines Inc.; pero Holiday Inns no las manejó bien y en 1978 se deshizo de Trailways y buscó un comprador para Delta. Holiday Inns decidió apegarse a la "industria de la hospitalidad" y la cubrió con más hoteles y restaurantes.⁹

Según Abell, un negocio puede definirse de acuerdo con tres dimensiones: los *grupos de clientes* a los que se servirá, las *necesidades del cliente* que se cubrirán y la *tecnología* que satisfará esas necesidades.¹⁰ Consideremos, por ejemplo, una industria pequeña que diseña sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Su grupo de clientes son los estudios de televisión; lo que el cliente necesita es iluminación y la tecnología es la iluminación incandescente. El dominio de esta empresa se define por la celda flotante en la figura 2-3. Esto da una imagen muy clara del negocio de la empresa.

La empresa podría querer expandirse a negocios adicionales. Por ejemplo, podría producir iluminación para otros grupos de clientes, como hogares, fábricas y oficinas, o podría suministrar otros servicios requeridos por los estudios de televisión, como calefacción, ventilación o aire acondicionado, o bien podría diseñar otras tecnologías de iluminación para estudios de televisión, tales como iluminación por rayos infrarrojos o ultravioleta. Cada negocio de la empresa se define por la intersección de las tres dimensiones. Si esta empresa se expande a otras celdas, diremos que ha ampliado su dominio de negocios.

Las empresas tienen que identificar sus negocios con objeto de manejarlos estratégicamente. Hace algunos años, la General Electric padeció este ejercicio abrumador e identificó cuarenta y nueve *unidades estratégicas de negocios* (UEN). Una UEN tiene tres características:

FIGURA 2-3
Definición del dominio de negocios actual de una pequeña empresa de iluminación.



1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía.
2. Tiene sus propios competidores, a los cuales trata de igualar o superar.
3. Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño redituable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

Evaluación de la cartera actual de negocios

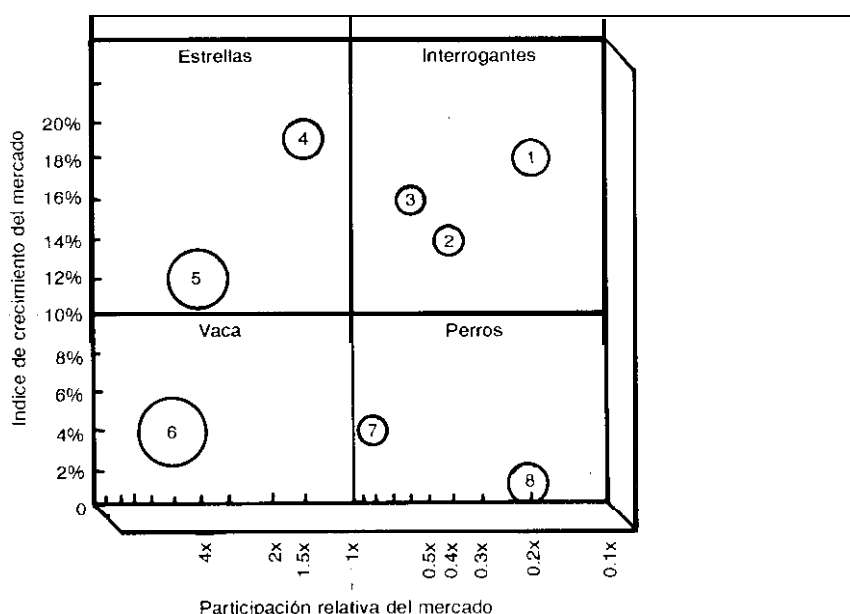
El propósito de identificar las unidades de negocios estratégicas de la corporación radica en asignarles objetivos de planeación estratégica y fondos apropiados. Estas unidades envían sus planes a la corporación la cual los aprueba o devuelve para su revisión. La corporación revisa estos planes con el objeto de decidir cuáles de sus UEN debe *estructurar, mantener, recompensar o terminar*. La administración senior sabe que su carrera de negocios incluye número de “los que tuvieron éxito ayer”, así como de “los que se ganarán la vida mañana”, pero no puede depender únicamente de las impresiones, sino que también necesita herramientas analíticas para clasificar sus negocios de acuerdo con su potencial de utilidades. En la década pasada se extendió el uso de varios modelos de evaluación de cartera. Dos de los más conocidas son el modelo del Boston Consulting Group y General Electric.¹¹

EL ENFOQUE DEL BOSTON CONSULTING GROUP. El Boston Consulting Group (BCG), importante empresa consultora de administración, desarrolló y popularizó un planteamiento conocido como *matriz de crecimiento-participación*, la cual se muestra en la figura 2-4. Los ocho círculos representan la dimensión y posición actuales de ocho negocios que constituyen a una supuesta compañía. El tamaño del volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo: así, los negocios más grandes son 5 y 6. La colocación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado.

Específicamente, el *índice de crecimiento del mercado* en el eje vertical indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio; en la figura va del 0 al 20%, aunque podría señalarse un rango mayor. Se considera alto un índice de crecimiento de mercado superior al 10%.

FIGURA 2-4
Matriz de crecimiento-participación del Boston Consulting Group.

FUENTE: B. Heldey, "Strategy and the Business Portfolio", *Long Range Planning*, febrero 1977, p. 12. Reproducido bajo permiso de *Long Range Planning*, derechos de autor 1977. Pergamon Press, Ltd.



El eje horizontal, *participación relativa del mercado* se refiere a la participación del mercado de la UEN en relación con su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa de mercado de 0.1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la firma es solamente el 10% del volumen de ventas del líder, y 10 significa que la UEN de la compañía es la líder y tiene unas ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado. La participación relativa del mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala de bitácora, de manera que distancias iguales representen el mismo porcentaje de incremento.

La matriz crecimiento-participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un diferente tipo de negocios:

- *Interrogantes*: Las interrogantes son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa del mercado es baja. La mayoría de los negocios parte de una interrogación en la cual la empresa trata de penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere sobrepasar al líder. El término *interrogante* se ha elegido bien, en virtud de que la empresa tiene que pensar mucho si continúa invirtiendo dinero en ese negocio. En la figura 2-4 la empresa opera tres negocios de interrogante, y esto puede ser demasiado. Sería más conveniente que la empresa invirtiera en uno o dos de estos negocios en lugar de diseminar escasamente sus recursos en los tres negocios.
- *Estrellas*: Si el negocio interrogante tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa necesariamente que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe invertir sumas importantes para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Las estrellas son generalmente redituables y se convierten en las futuras vacas de la empresa. En la ilustración la compañía tiene dos estrellas. Si no tuviera estrellas, estaría justificadamente preocupada.
- *Vacas*: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca produce gran cantidad de efectivo para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y ya que el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y dar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros que están hambrientos de efectivo. Sin embargo, en la ilustración la empresa tiene solamente una vaca y, por consiguiente, es muy vulnerable. En caso que su vaca empiece a perder participación relativa del mercado, la empresa tendrá que bombear suficiente dinero en la vaca para conservar el liderazgo. Si en lugar de ello desvía su efectivo para apoyar sus otros negocios, su poderosa vaca puede transformarse en un negocio de perros.
- *Perros*: Los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Típicamente generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden producir algún dinero. En la ilustración la empresa maneja dos perros, y esto puede ser demasiado. La empresa debe considerar si es que está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo del mercado), o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo de la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o muy pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea de la empresa consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos:

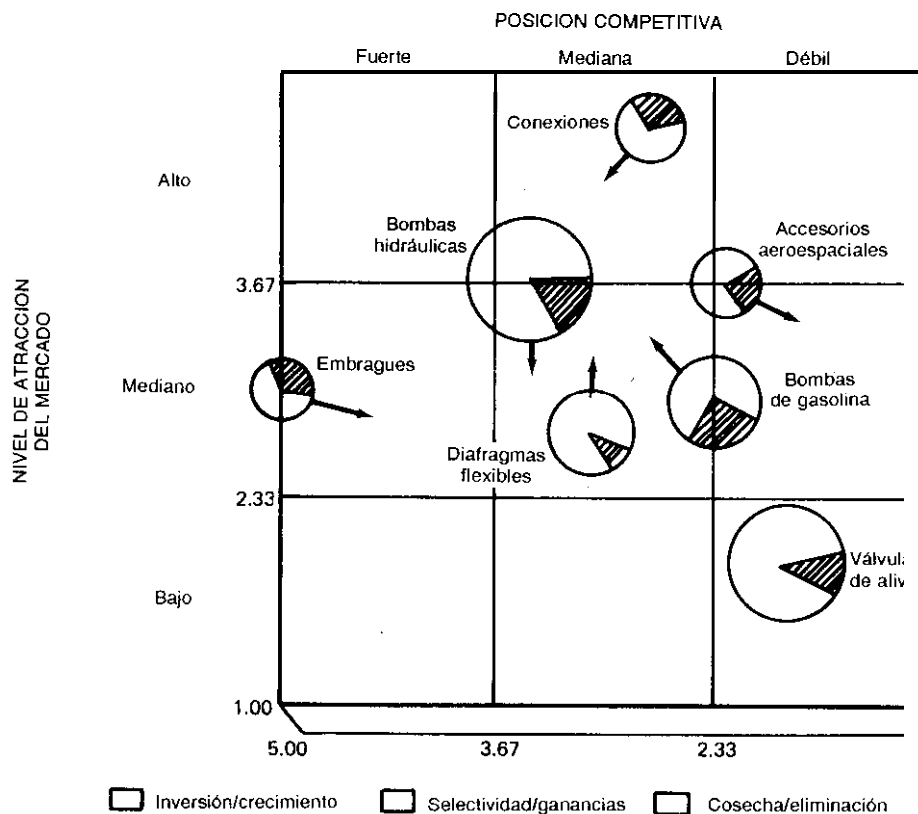
- *Estructurar.* Aquí el objetivo es incrementar la participación de mercado de la UEN, aun teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La “estructuración” es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- *Sostener.* Aquí el objetivo es preservar la participación de mercado de la UEN. Este objetivo es adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
- *Cosechar.* Aquí el objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo, sin considerar los efectos a largo plazo. Esta estrategia es adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- *Eliminar.* Aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

Con el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz de crecimiento-participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y al final de su ciclo, en perros. Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios en la matriz de crecimiento-participación (como en una fotografía instantánea), sino también sus posiciones en movimiento (como en una película). Debe revisarse dónde estaba cada negocio el año anterior, etc. y dónde probablemente estará el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada de un determinado negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director del mismo que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera la matriz de crecimiento-participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable.

Aunque la cartera que se muestra en la figura 2-4 es básicamente saludable, podrían asignarse objetivos o estrategias equivocadas. El peor error sería el requerir de todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento. El punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser:

1. Dejar muy pocos fondos a las vacas en cuyo caso se debilitarían, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento.
2. Hacer inversiones mayores en perros en espera de recuperarlas, sin lograrlo.
3. Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento, o bien eliminarse.

EL ENFOQUE DE GENERAL ELECTRIC ■ La asignación del objetivo adecuado a una UEN no puede determinarse solamente con base en su posición en la matriz de crecimiento-participación. Si se introducen nuevos factores, la matriz de crecimiento-participación puede verse como un caso especial de una matriz de cartera de multifactor, de la cual es precursora la General Electric. Este modelo se muestra en la figura 2-5A donde se señalan siete negocios de una empresa simulada. En esta ocasión el tamaño del círculo representa el del mercado relevante, en vez del tamaño del negocio de la empresa, y la parte sombreada del círculo representa la participación en el mercado del negocio. Así, el negocio de embragues de la empresa opera en un mercado de tamaño moderado y disfruta de aproximadamente un 30 por ciento de la participación del mercado.



A. Clasificación

	POSICION PARA PROTEGER • invertir para crecer al máximo índice digerible • concentrar esfuerzos para mantener la fuerza.	INVERTIR PARA CONSTRUIR • luchar por el liderazgo • estructurar en forma selectiva según fuerzas • reforzar las áreas vulnerables	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE • especializarse en torno a fuerzas limitadas • buscar soluciones para superar debilidades • retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible
Alta			
	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE invertir en los segmentos más atractivos estructurar la capacidad para contracompetir enfatar la redituabilidad elevando la productividad	ADMINISTRAR SELECTIVAMENTE LOS INGRESOS • proteger el programa actual • concentrar las inversiones en los segmentos donde la redituabilidad es buena y el riesgo es bajo	EXPANSION LIMITADA O COSECHA • buscar formas de expansión sin grandes riesgos; o de lo contrario minimizar inversiones y racionalizar operaciones
Mediana			
	PROTEGER Y REENFOCAR • administrar los ingresos actuales • concentrarse en los segmentos atractivos • defender las fuerzas	ADMINISTRAR LOS INGRESOS • proteger la posición en los segmentos más redituables • mejorar la línea de producción • minimizar la inversión	ELIMINAR • vender en el momento en que se maximizará su valor en efectivo • reducir costos fijos y evitar inversiones mientras tanto
Baja			
	Fuerte	Mediana	Débil

B. Estrategias

FIGURA 2-5
Nivel de atracción del mercado—clasificación de la posición competitiva de la cartera y estrategias.

FUENTE: Ligeramente modificada y adaptada bajo permiso de *Analysis for Strategic Marketing decisions* de George S. Day (St. Paul, Minn: West Publishing, 1986), pp. 202 y 204.

Cada negocio está clasificado en términos de dos dimensiones principales: *atracción del mercado y posición competitiva*. Estos dos factores forman un excelente juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren en mercados atractivos y posean la mezcla requerida de fuerzas competitivas de negocios para triunfar en esos mercados. Si falta alguno de estos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Ni una empresa fuerte operando en un mercado poco atractivo, ni una empresa débil operando en un mercado atractivo lo harán muy bien.

Lo importante es medir estas dos dimensiones y para hacerlo los planificadores de estrategias deben identificar los factores que subyacen a cada dimensión y encontrar la forma de medirlas y combinarlas en un índice (cada empresa debe decidir con base en su lista de factores). Así, la atracción de un mercado varía según el tamaño del mercado, su tasa anual de crecimiento, los márgenes históricos de utilidades, etc., en tanto que la posición competitiva varía según la participación de la empresa en el mercado, la participación del crecimiento, la calidad del producto, etc. Nótese que dos de los factores del modelo BCG, índice de crecimiento del mercado y participación en el mercado, se subtotalizan bajo dos grandes variables del modelo GE. El modelo GE conduce a los planificadores de estrategias a considerar más factores en la evaluación de un negocio real o potencial que el modelo BCG.

La tabla 2-2 muestra una clasificación hipotética del negocio de bombas hidráulicas. La administración mide cada factor a partir del 1 (muy poco atractivo) al 5 (muy atractivo) para mostrar cómo queda el negocio en ese factor. En la ilustración el negocio de bombas hidráulicas se clasifican en el 4.00 del tamaño total del

TABLA 2-2
Factores en los que se Apoya la atracción del mercado y la posición competitiva en el modelo de cartera multifactorial de la GE: Mercado de bombas hidráulicas

		Peso	Clasificación (1-5)	Valor
Nivel de atracción del mercado	4 Dimensión del mercado total	0.20	4.00	0.80
	Índice de crecimiento anual del mercado	0.20	5.00	1.00
	5 Margen de utilidad histórica	0.15	4.00	0.60
	Intensidad competitiva	0.15	2.00	0.30
	Requerimientos tecnológicos	0.15	4.00	0.60
	Vulnerabilidad inflacionaria	0.05	3.00	0.15
	Requerimientos de energía	0.05	2.00	0.10
	Impacto ambiental	0.05	3.00	0.15
	Social/político/legal	Debe ser aceptable		
		1.00		3.70
		Peso	Clasificación (1-5)	Valor
Posición competitiva	2 Participación del mercado	0.10	4.00	0.40
	Participación del crecimiento	0.15	2.00	0.30
	Calidad del producto	0.10	4.00	0.40
	Prestigio de la marca	0.10	5.00	0.50
	Red de distribución	0.05	4.00	0.20
	Eficacia de la promoción	0.05	3.00	0.15
	Capacidad productiva	0.05	3.00	0.15
	Eficiencia productiva	0.05	2.00	0.10
	Costos unitarios	0.15	3.00	0.45
	Suministro de materiales	0.05	5.00	0.25
	Desempeño de la investigación y el desarrollo (I&D)	0.10	3.00	0.30
	Personal administrativo	0.05	4.00	0.20
		1.00		3.40

Fuente: La Rue T. Horner, *Strategic Management* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982), p. 310, con ligeras modificaciones.

mercado, lo que indica que el tamaño del mercado es grande (un 5.00 sería muy grande). Es evidente que estos factores requieren datos de evaluación del personal de mercadotecnia. Las clasificaciones después se multiplican por pesos que reflejan la importancia relativa de los factores, para llegar a los valores, los cuales se suman por cada dimensión. El negocio de las bombas hidráulicas tiene una marca de 3.70 en la atracción del mercado y de 3.40 en la posición competitiva, sobre un máximo posible de 5.00. El analista coloca un punto en la matriz multifactor en la figura 2-5A, que representa este negocio, y traza un círculo alrededor, cuyo tamaño es proporcional al tamaño del mercado relevante. La participación del mercado de esta empresa, de aproximadamente 14% está sombreada. Queda así claro que el negocio de las bombas hidráulicas se encuentra en una parte bastante atractiva de la matriz.

De hecho, la matriz de GE está dividida en nueve celdas que a su vez corresponden a tres zonas. Las tres celdas del lado superior izquierdo indican UEN fuertes, en las que la empresa debe *invertir/crecer*. Las celdas diagonales, que van del lado inferior izquierdo al superior derecho, muestran UEN regulares en atracción total; la empresa debe por consiguiente, perseguir *selectividad/ingresos*. Las tres celdas del lado superior derecho indican UEN bajas en atracción total. La empresa debe pensar seriamente en *cosechar/eliminar*. Por ejemplo, los negocios de válvulas de alivio representan una UEN con una participación pequeña en un mercado considerable que no es muy atractivo y en el cual la empresa tiene una posición competitiva raquítica: es un buen candidato para cosechar/eliminar.¹²

La administración debe también pronosticar la posición esperada de cada UEN en los siguientes tres a cinco años, de acuerdo con la estrategia actual. Esto implica analizar dónde se encuentra cada producto en su ciclo de vida, así como las estrategias esperadas del competidor, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos, etc. Los resultados se indican en la figura 2-5A, mediante la longitud y dirección de los vectores. Por ejemplo, se espera que el negocio de las bombas hidráulicas decline ligeramente en atracción de mercado y que el negocio de los embragues tenga una fuerte declinación en la posición competitiva de la empresa.

El último paso consiste en que la administración decida lo que quiere hacer con cada negocio. La figura 2-5B traza las opciones estratégicas posibles para los negocios en cada celda. La estrategia para cada negocio debe comentarse y discutirse. Se intenta que el negocio y la administración corporativa estén de acuerdo con los objetivos y estrategias para cada negocio y con los fondos necesarios para lograrlos.

Los directivos de mercadotecnia encontrarán que su objetivo no siempre es estructurar ventas en cada UEN. Su trabajo podría ser el de conservar la demanda existente con menos dinero para el área de mercadotecnia, o retirar efectivo del negocio y permitir que caiga la demanda. Así *la labor de la administración de mercadotecnia es administrar la demanda o los ingresos al nivel meta negociado con la administración corporativa*. La mercadotecnia contribuye a evaluar las ventas de cada UEN y su potencial de utilidades, pero una vez que se ha establecido el objetivo y el presupuesto de la UEN, la labor de la mercadotecnia es llevar a cabo el plan en forma eficiente y credituable.

CRITICA A LOS MODELOS DE CARTERA Se han desarrollado y utilizado otros modelos de Cartera, particularmente el de Arthur D. Little y el modelo de política direccional de la Shell.¹³ El uso de modelos de Cartera ha producido muchos beneficios, en tanto los modelos han ayudado a los directivos a pensar más en términos futuristas y estratégicos, a comprender mejor la economía de sus negocios, a mejorar la calidad de sus planes, para tener una mejor comunicación entre los negocios y la administración corporativa, a identificar con precisión las brechas de información y los asuntos importantes, a eliminar los negocios raquíticos y reforzar sus inversiones en negocios más promisorios.

Por Otra parte, los modelos de cartera deben utilizarse con precaución, ya que pueden lograr que la empresa ponga demasiado énfasis en el crecimiento de la participación del mercado y en el ingreso a negocios de gran crecimiento, descuidando la administración de los negocios actuales. Los resultados son sensibles a las clasificaciones y pesos y pueden manipularse para producir una posición deseada en la matriz. Más aún, debido a que se obtienen procesos promedio, dos o más negocios pueden terminar en la misma celda, pero diferir enormemente en las clasificaciones de apoyo y pesos. A fin de cuentas, muchos negocios quedarán a la mitad de la matriz debido a compromisos en las clasificaciones y esto hace difícil saber cuál debe ser la estrategia adecuada. Finalmente, los modelos no colocan las sinergias entre dos o más negocios, lo que significa que la toma de decisiones para un negocio a la vez podría ser arriesgada. Sin embargo, por lo general, los modelos de cartera han mejorado la capacidad analítica y estratégica de los directivos y les ha permitido tomar decisiones difíciles basados en una información mejor orientada y más sólida de lo que permitiría la mera impresión.

Plan de nuevos negocios corporativos

Los planes de la empresa para sus negocios existentes le permitirán proyectar sus ventas y utilidades totales. Sin embargo, con frecuencia las ventas y utilidades proyectadas serán menores de lo que desea lograr la administración corporativa en su horizonte de planeación. Después de todo en el plan de cartera se incluirá la desaparición de algunos negocios, los cuales deberán sustituirse. De existir alguna brecha entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la administración corporativa tendrá que desarrollar o adquirir nuevos negocios para cubrir esta brecha de planeación estratégica.

La figura 2-6 muestra la brecha de planeación estratégica para un fabricante importante de cassettes, al que llamaremos Musical. La curva inferior proyecta las ventas esperadas en los siguientes diez años a partir del portafolio actual de negocios de la empresa. Es evidente que la empresa desea crecer mucho más rápidamente de lo que sus negocios actuales se lo permitirán; de hecho, desea duplicar su tamaño en diez años. ¿Cómo puede cubrir esta brecha estratégica de planeación?

Una empresa puede cubrir la brecha de tres maneras. La primera es identificar nuevas oportunidades para lograr crecer dentro de los negocios actuales de la compañía (*oportunidades de crecimiento intensivo*). La segunda es identificar oportunidades que le permitirán estructurar o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (*oportunidades de crecimiento integrante*). La tercera es identificar oportunidades para agregar negocios atractivos no relaciona-

FIGURA 2-6
La brecha de la planeación estratégica

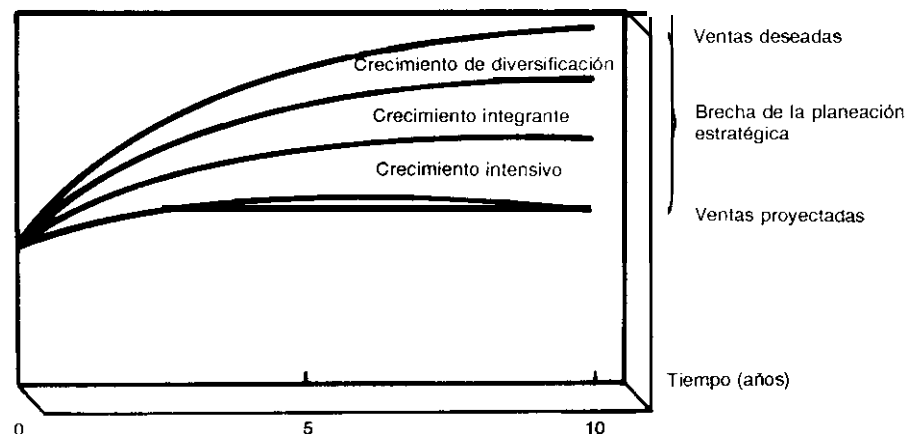


TABLA 2-3
Principales clases
de oportunidades de
crecimiento

Crecimiento intensivo	Crecimiento integrante	Crecimiento de diversificación
· Penetración en el mercado	· Integración regresiva	· Diversificación concéntrica
· Desarrollo del mercado	· Integración progresiva	· Diversificación horizontal
· Desarrollo del producto	· Integración horizontal	· Diversificación conglomerada

dos con los negocios actuales de la empresa (*oportunidades de diversificación del crecimiento*). Las oportunidades específicas dentro de cada clasificación aparecen en la tabla 2-3, y se comentan a continuación.

CRECIMIENTO INTENSIVO ■ La administración corporativa debe revisar primero si hay nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff ha propuesto un útil marco para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, llamado *parrilla de expansión de un producto/mercado* y que se muestra en la figura 2-7.¹⁴ En un inicio, la administración considera si podría lograr mayor participación en el mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (*estrategia de penetración en el mercado*). Luego considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (*estrategia de desarrollo del mercado*) y después, si puede desarrollar nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales (*estrategia de desarrollo del producto*). (Posteriormente también revisará las oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados—*estrategia de diversificación*). Examinemos a continuación las tres estrategias principales de crecimiento intensivo.

Estrategia de penetración en el mercado Aquí la administración busca las formas de incrementar la participación en el mercado de sus productos actuales en sus mercados actuales. Existen tres formas principales de hacerlo. Una empresa como Musicale podría tratar de estimular a sus clientes actuales para que adquirieran y emplearan más cassettes periódicamente. Esto tendría sentido si la mayoría de sus clientes fueran compradores ocasionales de cintas a los que pudiera demostrarse los beneficios de utilizar más cintas para la grabación de música o textos. Musicale también podría atraer a los clientes de la competencia con objeto de que cambien de marca, lo cual estaría justificado si Musicale se percatara de una gran vulnerabilidad, con posibilidades de explotarla, en el programa de mercadotecnia o producto de la competencia. Finalmente, Musicale podría tratar de convencer a los no consumidores de cassettes que tengan semejanza con los usuarios, a que empiecen a usar cintas. Esto tendría sentido si existiera mucha gente que aún no posee grabadoras o tocacintas.

Estrategia de desarrollo del mercado La administración debe también buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con sus productos actuales. Musicale podría tratar de identificar grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales cuyo interés pudiera estimularse para adquirir cassettes. Si

FIGURA 2-7
Tres estrategias para
crecimiento intensivo:
parrilla de Ansoff de
expansión del
producto/mercado

FUENTE: Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, septiembre octubre 1957, p. 114.

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	(Estrategia de diversificación)

Musicale ha estado vendiendo cassettes sólo en los mercados de consumidores, podría ir en pos de mercados de oficinas y fábricas. Segundo, la empresa podría buscar canales de distribución adicionales en sus localidades actuales. Si ha estado vendiendo sus cintas únicamente a través de los vendedores de equipos estereofónicos, podría agregar canales masivos de comercialización. Tercero, la empresa podría considerar la venta en nuevos lugares, domésticos o del exterior. Así, si Musicale sólo vendía en la zona oriente del país, podría considerar la expansión a los estados del oeste o abrir mercados europeos.

Estrategia de desarrollo del producto Como paso siguiente, la administración deberá considerar algunas posibilidades de desarrollo de nuevos productos. Podría implementar nuevos tipos de cintas; como por ejemplo, cassettes de mayor duración o que indicaran por medio de un zumbido que se ha terminado la cinta. También podría producir diferentes categorías de cintas, como cintas de más calidad para los conocedores de música y de menor calidad para el mercado masivo. Asimismo, podría investigar una tecnología alternativa para cintas de cassettes, como compact disc y cinta digital de audio.

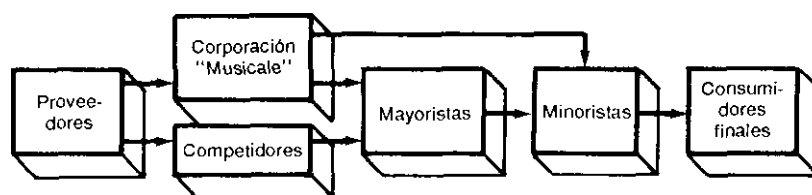
Una vez que se ha examinado todas estas estrategias de crecimiento intensivo—penetración más profunda en el mercado, desarrollo de un mercado más amplio y desarrollo de nuevos productos—es de esperarse que la administración encontrará diversas maneras de crecer; pero ya que esto puede todavía no ser suficiente, la administración deberá también considerar las posibilidades de crecimiento integrante.

CRECIMIENTO INTEGRANTE . La administración debe revisar cada uno de sus negocios para identificar las posibilidades de crecimiento integrante. Con frecuencia las ventas y utilidades de un negocio pueden incrementarse, dentro de la industria de un negocio, mediante la integración regresiva, progresiva y horizontal. La figura 2-8 nos muestra el sistema esencial de mercadotecnia de Musicale. Esta empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores (como los productores del plástico) para obtener mayores utilidades o control (*estrategia de integración regresiva*) o podría adquirir los negocios de algunos mayoristas o detallistas (*estrategia de integración progresiva*), o los negocios de uno o más competidores, siempre y cuando el gobierno no impidiera este movimiento (*estrategia de integración horizontal*).

Mediante la investigación de los movimientos de integración posibles, la empresa posiblemente encontrará fuentes adicionales para incrementar su volumen de ventas en los próximos diez años. Sin embargo, estas nuevas fuentes pueden todavía no ser suficientes para alcanzar el nivel de crecimiento deseado, en cuyo caso la empresa debe considerar los movimientos de diversificación.

CRECIMIENTO DE LA DIVERSIFICACION . El crecimiento de la diversificación se justifica cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad es, por supuesto, aquella en la cual la industria es altamente atractiva y la empresa tiene la mezcla de los puntos favorables de los negocios que se requieren para alcanzar el éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación. La empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran poten-

FIGURA 2-8
Diagrama del sistema esencial de mercadotecnia para un fabricante de cassettes



cias de mercadotecnia y/o tecnológico con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente (*estrategia de diversificación concéntrica*). Por ejemplo, Musicale podría iniciar la operación de la fabricación de una cinta para computadora, basada en su conocimiento de la fabricación de cassettes de audio, pero muy consciente de que entrará en un nuevo mercado y venderá a una clase de clientes diferente. Segundo, la empresa podría buscar nuevos productos que atrajeran a sus clientes actuales, aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con su línea actual de producción (*estrategia de diversificación horizontal*). Por ejemplo, Musicale podría incursionar en la producción de charolas para cassettes, aun cuando requirieran un proceso de fabricación diferente. Por último, la empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales (*estrategia de diversificación conglomerada*). Musicale quizás tenga interés en considerar nuevas áreas de negocios, como las computadoras personales, la concesión inmobiliaria o los servicios de comida para llevar a casa.

Hemos visto, por consiguiente que una empresa puede sistemáticamente identificar nuevas oportunidades de negocios utilizando un marco de sistemas de mercadotecnia, viendo primero las maneras de intensificar su posición en los mercados de productos actuales; después considerando las formas de integrarse regresiva, progresiva u horizontalmente, en relación con sus negocios actuales, y, por último, buscando oportunidades redituables fuera de sus negocios actuales.

PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS NEGOCIOS

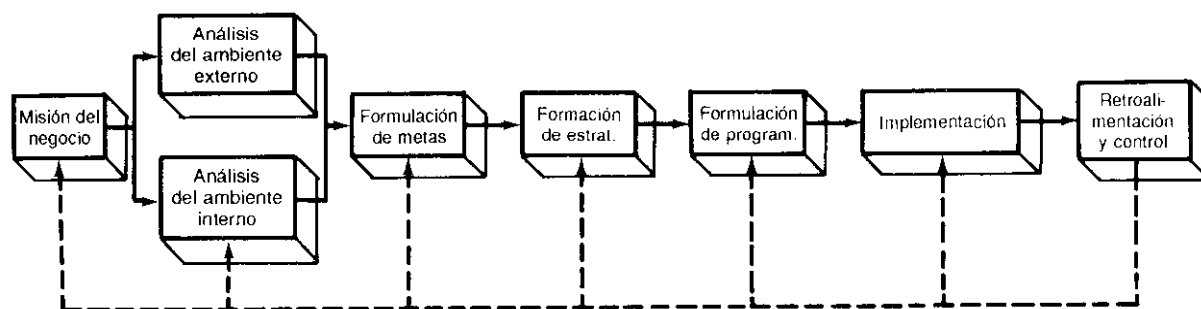
Habiendo examinado las funciones de la planeación estratégica de la administración corporativa, podemos ahora ver más de cerca las funciones de planeación estratégica que enfrentan los directivos de las unidades de negocios. El proceso de planeación estratégica de negocios consta de los ocho pasos que se muestran en la figura 2-9:

Examinemos ahora estos pasos.

Misión de negocios

Cada unidad de negocios, dentro de la corporación, necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la corporación. Para ilustrar esto, volvamos al negocio que se presentó en la figura 2-3, que diseñaba sistemas de iluminación incandescente para estudios de televisión. Este negocio está claramente definido desde el punto de vista del *campo de acción del segmento de mercado*, llamado sistemas de iluminación para estudios de televisión, pero puede requerir una definición adicional de su campo de mercado. Por lo que se refiere a los grupos de clientes, ¿irá en pos de todos los estudios de televisión, o sólo de los que puedan pagar los sistemas más avanzados de iluminación? En cuanto a las necesidades del cliente, ¿instalará y dará servicio a los sistemas, o solamente los venderá? En el *campo de acción vertical*, ¿fabricará sus propios equipos de iluminación o

FIGURA 2-9 El proceso de la planeación estratégica



contratará la fabricación con alguien más? Y, ¿los venderá a través de su fuerza de ventas directa, o a través de distribuidores? En el *campo* de acción **geográfico**, ¿venderá en una región, en todo el país o a cierto grupo de países en el mundo? Resulta obvio que la unidad de negocios debe detallar su campo de acción de negocios.

Además, la misión debe indicar las metas y políticas generales de la misión específica, más allá de las metas y política de la corporación. ¿Pretende este negocio de equipo de iluminación para televisión crecer, obtener utilidades acorto plazo, un liderazgo tecnológico, etc.? ¿Qué política? desea implantar con respecto a clientes, empleados y otros accionistas importantes? Todos estos puntos deben aclararse en el proyecto de la misión.

Análisis del ambiente externo (análisis de oportunidades y riesgos)

El proyecto de la misión ayudará al negocio a definir las necesidades de su *exploración ambiental*. El director del negocio ya conoce las partes del ambiente que debe monitorear y comprender si el negocio va a alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, la empresa de equipo de iluminación de televisión, necesita observar:

- ☐ La tasa de crecimiento del número de estudios de televisión.
- ☐ El nivel de las imágenes de televisión, ya que éste afecta la salud financiera de los estudios de televisión y su capacidad para adquirir equipo nuevo.
- ☐ Las estrategias de los competidores actuales, así como el ingreso de nuevos competidores.
- ☐ El desarrollo de nuevas tecnologías que puedan afectar el equipo actual y futuro.
- ☐ Las modificaciones de leyes o reglamentos que puedan afectar el diseño o la mercadotecnia del equipo.
- ☐ Nuevos o diferentes canales de distribución para la venta del equipo de iluminación.
- ☐ Incremento en los costos del proveedor que puedan ser transmitidos a los fabricantes del equipo.

En general, la empresa debe monitorear las *fuerzas clave del macroambiente* (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales) que puedan afectar su negocio, y los *actores microambientales importantes* (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten su capacidad de obtener utilidades en su mercado.

La unidad de negocios necesita jerarquizar estos factores ambientales y establecer un *sistema de inteligencia de mercadotecnia para* descubrir las tendencias o desarrollos importantes. Así, por cada tendencia o desarrollo, el *mercadólogo* debe identificar las oportunidades y riesgos obvios y no tan obvios.

OPORTUNIDADES . Uno de los principales propósitos de la exploración del ambiente es el discernimiento de nuevas oportunidades. Definimos la oportunidad de mercadotecnia de la empresa, como sigue:

Una oportunidad de mercadotecnia de la empresa *es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva.*

Estas oportunidades deben clasificarse de acuerdo con su *nivel de atracción* y las *probabilidades de éxito que* la compañía tendría con cada oportunidad (figura 2-10). La probabilidad de éxito de la empresa con una oportunidad específica, depende de si sus *fuerzas de negocios* (ej. *competencias distintivas*) *no* solamente se acoplan a los *requerimientos clave de éxito* para operar en el mercado objetivo,

FIGURA 2-10
Matriz de oportunidades

		Probabilidad de éxito		Oportunidades
		Alta	Baja	
Nivel de atracción	Alto	1	2	1. La empresa desarrolla un sistema de iluminación más potente 2. La empresa desarrolla un sistema de iluminación de costo mucho menor 3. La empresa desarrolla un programa de software para enseñar al personal de estudios de TV los puntos fundamentales de la iluminación 4. La empresa desarrolla un dispositivo que mide la eficiencia de la energía de cualquier sistema de iluminación
	Bajo	3	4	

sino que también exceden los de sus competidora. La empresa de mejor desempeño será la que pueda generar *el valor más grande de clientes y sostenerlo más tiempo*. Pero no es suficiente que haya competencia. La compañía debe aportar una competencia superior con el objeto de alcanzar una **ventaja competitiva sostenida** (véase **Estrategias de mercadotecnia**).

De acuerdo con la figura 2-10, las mejores oportunidades a las que se enfrenta la empresa de equipo de iluminación para TV, son las de la celda superior izquierda, por lo que la administración debe preparar planes para perseguir una o más de estas oportunidades. Las oportunidades de la celda inferior derecha son demasiado insignificantes para tomarse en cuenta. Las oportunidades de la celda superior derecha y de la celda inferior izquierda deben monitorearse en el caso de que alguna de ellas mejore su probabilidad de atracción y de éxito.

RIESGOS. Algunos de los procesos de desarrollo en el ambiente externo representan riesgos. Podemos definir los riesgos ambientales como sigue:

Estrategias de mercadotecnia

¿CUAL COMPAÑIA DEBE PRODUCIR UN AUTOMOVIL ELECTRICO?

Supongamos que la General Motors, la General Electric, y Sears **de** pronto se interesan en desarrollar y comercializar "automóvil eléctrico". ¿Cuál de estas firmas disfrutará de la mayor **ventaja competitiva**? Consideremos primero cuáles son los requerimientos para alcanzar el éxito. Estos incluirían: 1) tener buenas relaciones con los proveedores de acero, hule, plástico, vidrio y otros materiales que se **requieren para** producir un automóvil; 2) poseer habilidad en la producción y ensamble masivo de piezas de equipo complejas; 3) tener una fuerte capacidad de distribución para almacenar, exhibir y entregar automóviles al público y, 4) contar con la confianza de los compradores **de que** la empresa es capaz de crear un buen producto **automotriz** y darle servicio.

En la actualidad la General Motors es distintivamente competente en estos cuatro puntos; General Electric es competente en 1) suministro y 2) producción, pero no en 3) distribución ni 4) prestigio en el ramo automotriz, aunque tiene grandes conocimientos de tecnologías eléctrica y electrónica. La principal capacidad distintiva de Sears es un extenso sistema de ventas al menudeo y también es competente en algunos de los otros puntos por medio de las subsidiarias que posee. Así pues, la General Motors disfrutará de la mayor ventaja diferencial en la producción y comercialización de automóviles eléctricos.

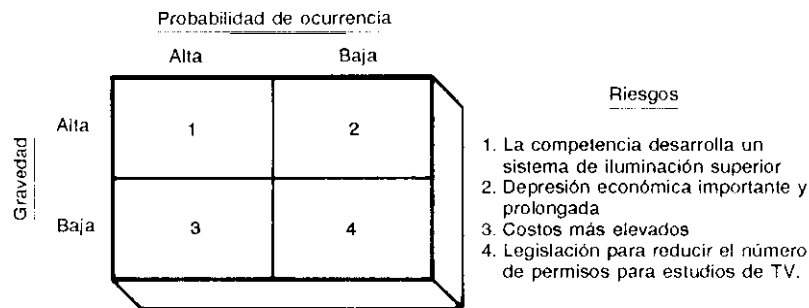


FIGURA 2-11
Matriz de riesgos

Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa.

Los diferentes riesgos identificados, deben clasificarse de acuerdo con su *gravedad y probabilidad de ocurrencia*. La figura 2-11 muestra una matriz de riesgo y la localización de diversos riesgos que enfrenta la empresa de equipo de iluminación para TV. Los riesgos de la celda superior izquierda son los mayores, ya que pueden dañar seriamente la empresa y tienen alta probabilidad de ocurrencia. Para estos riesgos, la empresa necesita preparar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer la empresa antes o durante la ocurrencia del riesgo. Los riesgos de la celda inferior derecha son mucho menores y pueden ser ignorados. Los riesgos de las celdas superior derecha e inferior izquierda no requieren de plan de contingencia, pero debe ser monitoreados cuidadosamente en el caso de que se vuelvan más críticos.

Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar un negocio, no se puede caracterizar su atractivo general. Hay cuatro resultados posibles. Un *negocio ideal* es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o ningún riesgo importante. Un *negocio especulativo* tiene muchas oportunidades y riesgos de importancia. Un *negocio maduro* cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración y, finalmente, un *negocio conflictivo* tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

Análisis del ambiente interno **(análisis de fuerza y vulnerabilidad)**

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otro es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente su fuerza y vulnerabilidad. Esto puede hacerse utilizando una forma como la que se muestra en la figura 2-12. La administración —o un consultor externo— revisa la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menor, un factor neutral, una vulnerabilidad menor o una vulnerabilidad mayor. Una empresa con una fuerte capacidad mercantil mostraría cada uno de los diez factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y vulnerabilidades importantes del negocio.

Desde luego, no todos los factores tienen igual importancia para alcanzar el éxito en un negocio o para triunfar ante una nueva oportunidad específica de mercadotecnia. También es necesario clasificar la importancia de cada factor —alta, mediana o baja— para esa oportunidad. De la combinación del desempeño y los niveles de importancia, surgen cuatro posibilidades, las cuales se ilustran en la figura 2-13. En la celda A se ubican los factores importantes en los que el negocio

	Desempeño					Importancia		
	Fuerza principal	Fuerza menor	Neutral	Vulnerabilidades menores	Vulnerabilidades principales	Alta	Mediana	Baja
Mercadotecnia								
1. Reputación de la empresa								
2. Participación de la empresa								
3. Prestigio de calidad								
4. Prestigio de servicio								
5. Costos de fabricación								
6. Costos de distribución								
7. Efectividad de promoción								
8. Efectividad de fuerza de ventas								
9. I&D e innovación								
10. Cobertura geográfica								
Finanzas								
11. Costos/disponibilidad de capital								
12. Redituabilidad								
13. Estabilidad financiera								
Producción								
14. Instalaciones								
15. Economía de escala								
16. Capacidad								
17. Fuerza de trabajo dedicada								
18. Capacidad de entrega puntual								
19. Habilidad técnica y de producción.								
Organización								
20. Liderazgo capaz y visionario								
21. Empleados dedicados								
22. Orientación empresarial								
23. Flexibilidad/capacidad de respuesta								

FIGURA 2-12
Análisis de fuerzas y vulnerabilidades

FIGURA 2-13
Matriz de desempeño-importancia

		Desempeño	
		Malo	Bueno
Importancia	Mucha	A. Concéntrese aquí	B. Conserve la eficiencia en el trabajo
	Poca	C. Poca prioridad	D. Posible abundancia

se está desempeñando deficientemente **y**, en consecuencia, los que deben reforzar; de ahí el “concéntrese aquí”. En la celda B caen los factores importantes en los **que** el negocio ya es fuerte; por ello el “mantenga el buen funcionamiento”. En la celda C se encuentran los factores sin importancia en los que el negocio se está **desempeñando** deficientemente y, en **consecuencia** son de “poca prioridad”. En la celda D se localizan los factores sin importancia en los que el negocio es fuerte; quizás se está sobreinvirtiendo en **estos** factores, al costo de un “posible **exceso**”. En el recuadro del capítulo 17, conceptos y herramientas de mercadotecnia, se presenta una muestra de la aplicación del análisis.

Este análisis nos dice que aun cuando un negocio tenga una fuerza importante en un determinado factor (**por** ej. una **competencia distintiva**), **esa fuerza no necesariamente** crea una ventaja **competitiva**. En primer lugar puede no existir una competencia de importancia para los clientes en **ese** mercado **y** en segundo, si la hay, los competidores pueden tener el mismo nivel de fuerza en ese factor. Entonces lo que en realidad importa, es que el negocio tenga en ese factor una fuerza relativamente mayor que sus competidores. De **esta** manera, aunque dos competidores puedan disfrutar de bajos costos de producción, el **que** tenga los costos más bajos tendrá una ventaja competitiva.

Es claro que al examinar su patrón de fuerzas y vulnerabilidades, el negocio no va a corregir todas sus vulnerabilidades (algunas de ellas no son importantes), ni se va a echar en cara a los demás sus fuerzas (ya que algunas tampoco tienen importancia). La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde posiblemente tendría que adquirir o desarrollar determinadas fuerzas. Por ejemplo, los directivos de Texas

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 2-1

ESTIMACION DE FUERZAS Y VULNERABILIDADES DEPARTAMENTALES

Un importante fabricante de computadores llevó a cabo una auditoría de sus **fuerzas y vulnerabilidades** por departamentos. Pidió a cada uno de sus **departamentos** (ingeniería, producción, mercadotec-

nia, ventas, etc.), que hiciera una evaluación de las fuerzas y **vulnerabilidades** de cada uno de los demás departamentos **y** he aquí lo que descubrió:

	Fuerzas	Vulnerabilidades
Ingeniería	Ingenieros capaces Actualizado en CAD/CAM	Costos elevados Demasiados retrasos
Producción	Produce buena calidad Puede fabricar equipo Sensible a las necesidades de campo	Costos altos Carece de programas para reducir costos El sindicato es inflexible
Campo de ventas	Buenas relaciones con los clientes	Se concentra en los pedidos grandes, y descuida los pequeños. Requiere mayor capacitación en ventas que produzcan utilidades. Conflicto entre la oficina matriz y las sucursales.
Mercadotecnia	Competente Buenos programas para los segmentos	No ha proporcionado una estrategia a largo plazo. La planeación se hace en septiembre en vez de continuamente. Lentitud para cubrir las brechas del producto.

Instruments (TI) se dividieron entre los que querían que TI se apegara a la electrónica industrial, en la cual era clara su fuerza, y los que urgían a la empresa a incursionar en las áreas de relojes digitales, computadoras personales y otros productos de consumo, en las cuales no tenía las fuerzas requeridas de mercadotecnia. Como era de esperarse, TI se desempeñó deficientemente en estas áreas. Pero el error fue, tal vez, no el incursionar en ellas, sino el no adquirir las fuerzas de mercadotecnia necesarias para realizar el trabajo correctamente.

Algunas veces los negocios resultan pobres, no porque a sus departamentos les falte la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. En una importante empresa de electrónica, los ingenieros ven al personal de ventas como “ingenieros frustrados” y el personal de ventas ve al personal de servicio como “vendedores frustrados”. Es extremadamente importante evaluar la calidad de las relaciones de trabajo interdepartamentales, como parte de la auditoría del ambiente interno.

Una empresa de computación ha resuelto este problema llevando a cabo una encuesta anual en la que pide a cada departamento que evalúe sus propias fuerzas y vulnerabilidades y las de los demás departamentos. Los resultados del último estudio se presentan en Conceptos y herramientas de mercadotecnia 2-1. Nótese que cada departamento fue visto como poseedor de algunas fuerzas positivas, pero también hubo inquietud sobre algunas vulnerabilidades de importancia. De acuerdo con estos descubrimientos, la empresa lleva a cabo programas para corregir las deficiencias departamentales y mejorar el trabajo en equipo interdepartamental. ■

Fomulación de metas

Una vez que la unidad de negocios ha definido su misión y examinado su ambiente interno y externo, está preparada para establecer sus metas y objetivos específicos para el periodo de planeación. A esta etapa se le llama *formulación de metas*.

Muy pocos negocios persiguen solamente un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persigue una mezcla de objetivos que comprenden *rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, represión de riesgos, innovaciones, renombre, etc.* La unidad de negocios fija estos objetivos y *administra por objetivos*. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos de la unidad de negocios, deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

En lugar de desarrollar una larga lista de objetivos para el periodo de planeación, que varían en importancia, la unidad de negocios debe esforzarse por arreglarlos *jerárquicamente*, del más importante al menos importante. Un ejemplo excelente de la jerarquización de objetivos nos lo proporciona Interstate Telephone (nombre supuesto), la unidad estratégica de negocios de una gran empresa, la cual ha estado proporcionando un rendimiento sobre su inversión de solamente 7.5 por ciento; rendimiento demasiado bajo para apoyar sus planes de expansión y proporcionar mejor servicio y equipo a sus clientes. La misión de la unidad de negocios es proporcionar buen servicio a los clientes. Actualmente su principal objetivo es incrementar su rendimiento sobre la inversión y a partir de este objetivo sigue toda una jerarquía de objetivos (figura 2-14). De esta manera, un objetivo importante para el negocio puede traducirse finalmente a objetivos específicos para todos los empleados.

En tanto sea posible, los objetivos deben enunciarse *cuantitativamente*. El objetivo “aumentar el rendimiento de la inversión” no es tan satisfactorio como “aumentar el rendimiento de la inversión al 15%”, o aún mejor, “aumentar el rendimiento de la inversión en dos años al 15%”. Los directivos emplean el término *metas* para describir objetivos muy específicos con respecto a la *magnitud* y el *tiempo*. La transformación de objetivos en metas concretas facilita el proceso de planeación, implementación y control administrativos.

CUESTIONARIO

1. Defina el dominio de competencia para una compañía de alimentos empacados al consumidor, comentando cada uno de los cuatro planes de campo de acción de la empresa.
2. La coinversión es el método, cada vez más popular, que utilizan los estrategas corporativos para competir en mercados selectos. ¿Qué motivaciones estratégicas están detrás de la formación de las coinversiones? Cite dos ejemplos de coinversión para ilustrar estas motivaciones.
3. Los modelos de cartera pueden ser de ayuda para los administradores que desean saber si los objetivos para una UEN deben ser estructurados, sostenidos, cosechados o desechados. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que los directivos de la UEN tienden a invertir más de lo que podría esperarse según el uso de dichos modelos. ¿Cómo podría explicarse la desviación de estos modelos de decisión prescriptiva?
4. Seleccione una empresa en la industria de las computadoras personales y lleve a cabo análisis de un FVOR (Fuerza/vulnerabilidad/oportunidades/riesgos) de la empresa.
5. Una escuela local de enseñanza media superior ha operado durante varios años un programa nocturno con solamente un éxito marginal. Debido al reciente referéndum sobre impuestos, el consejo directivo de la escuela decidió que, o se aumentaba significativamente el número de inscripciones a la escuela nocturna, o se cancelaba todo el programa. Sugiera un plan de propósitos para el programa de la escuela nocturna y una jerarquización de objetivos, basada en la intención de aumentar el número de inscripciones.
6. Una empresa de equipo industrial, consiste de las cinco unidades estratégicas de negocios (UEN), que se muestran en el siguiente cuadro. Utilizando el análisis de cartera del Boston Consulting Group, determine si las

condiciones de la empresa son saludables y qué estrategias futuras deben considerarse.

UEN	Ventas (millones de Dólares)	Número de competidores	Ventas de las 3 más fuertes (millones de dólares)			Índice de crecimiento del mercado
A	.5	8	.7	.7	.5	15%
B	1.6	22	1.6	1.6	1.0	18%
C	1.8	14	1.8	1.2	1.0	7%
D	3.2	5	3.2	.8	.7	4%
E	.5	10	2.5	1.8	1.7	4%

7. ¿Cuál es la competencia distintiva más importante de: a) Sears; b) Polaroid, c) Procter & Gamble, d) la Ford Foundation?
8. "Con más del 80 por ciento del mercado todavía en su poder, Campbell Soup Co., realmente no necesita aumentar su participación de 1,200 millones de dólares de ventas anuales de sopas condensadas; lo que la empresa requiere es que la gente tenga más necesidad de comer sopa". ¿Cuál es la estrategia de crecimiento intensivo que se persigue y cómo podría la empresa lograr este objetivo?
9. Después de décadas como fabricante de productos de tocador para caballero, en la década de los ochenta la Gillette empezó a ingresar en el mercado de productos de tocador para dama, con productos para el cabello como Silkience y Apri para la piel. Describa la estrategia de la Gillette, utilizando la tabla 2-3 (principales clases de oportunidades de crecimiento), y la figura 2-7 (Estrategias de crecimiento intensivo).
10. Cite ejemplos recientes de diversificación concéntrica, horizontal y de conglomerado. Dé algunas razones para su elección.

NOTAS

1. Véase Zachary Schiller, "Goodyear Feels the Heat", *Business Week*, marzo 7, 1988, pp. 26-28.
2. Steve Harrell, en un discurso en la Sesión Plenaria de la American Marketing Association's Educators' Meeting, Chicago, agosto 5, de 1980.
3. Se requiere aclarar dos puntos: primero, estas distinciones no se limitan a las corporaciones. La mayor parte de las organizaciones, incluyendo las sociedades y organizaciones no lucrativas, tienen tres niveles. Existe un centro o grupo de mando (oficinas centrales), dos o más negocios y dos o más productos dentro de cada negocio. Por ejemplo, una firma de abogados puede realizar trabajo corporativo y personal (dos negocios) y, dentro de las funciones corporativas, manejar exenciones y leyes antimonopolio (dos líneas de productos). Segundo, una gran corporación puede tener aún

más niveles organizacionales, tales como grupos, sectores y divisiones y todos ellos llevar a cabo la planeación. Sin embargo, los tipos más básicos de planeación se llevan a cabo en los niveles corporativos, empresarial y de producto/mercado.

4. En la actualidad muchas empresas están reduciendo su personal corporativo de planeación y turnando las responsabilidades de la planeación de estrategias a sus gerentes de división operativa. La planeación funciona mejor cuando la realiza el personal de línea que llevará a cabo los planes, y no por planificadores corporativos. En los últimos años el personal de línea ha recibido mucha capacitación en planeación estratégica. Véase "The New Breed of Strategic Planning", *Business Week*, septiembre 7, de 1984.

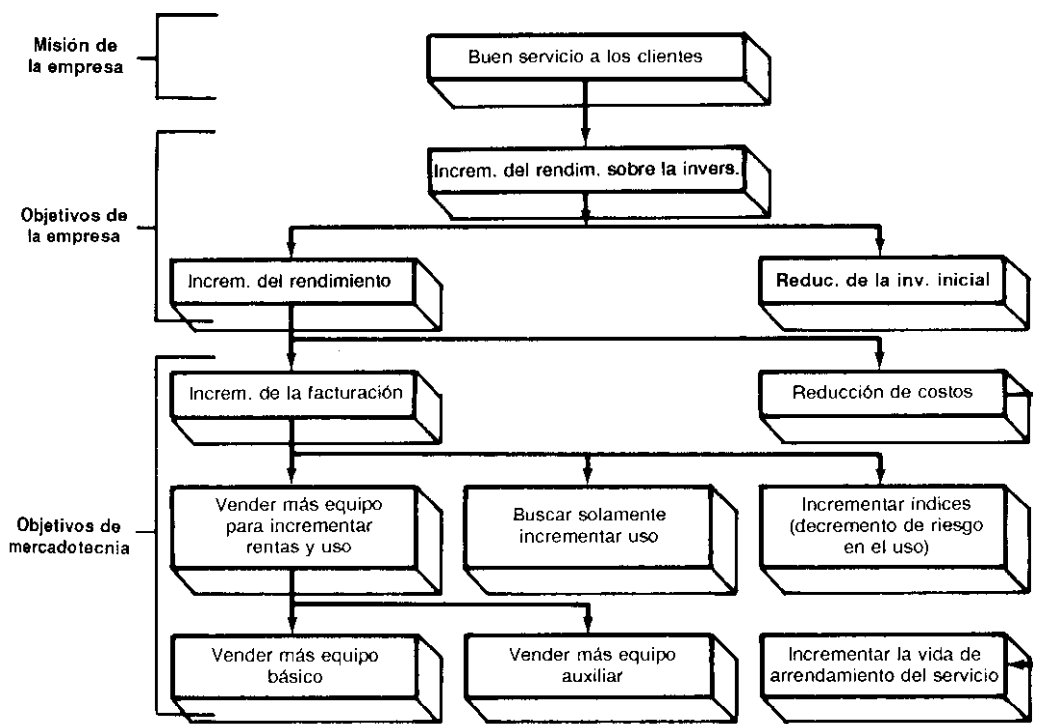


FIGURA 2-14 Jerarquía de objetivos para la Interstate Telephone Company.

FUENTE: Adaptación de "Are you Really Planning Your Marketing?" de Leon Winer, *Journal of Marketing*, enero de 1965, p. 3. Publicado por la American Marketing Association.

Un negocio tiene que elegir niveles *realistas* para sus objetivos y estos niveles deben ser resultado de un análisis de sus oportunidades y de sus fuerzas competitivas, no de un simple deseo.

Por último, los objetivos de la empresa deben ser *consistentes*. No es posible "maximizar tanto ventas como utilidades" o "lograr las mayores ventas al menor costo", ni "diseñar el mejor producto en el menor tiempo posible". Estos objetivos están relacionados con las políticas anticomerciales. He aquí algunas de ellas:

- Altos márgenes de utilidades versus alta participación en el mercado.
- Penetración en los mercados existentes versus desarrollo de nuevos mercados.
- Metas redituables versus metas no redituables.
- Alto crecimiento versus alta estabilidad.

Un negocio tiene que adoptar metas consistentes, ya que de otra manera causará confusión. Con demasiada frecuencia, la CEO estadounidense le dice a sus administradores que inviertan en el "crecimiento a largo plazo de la participación en el mercado" y luego los presiona para que obtengan "altos rendimientos". Mientras que la CEO japonesa le dice claramente a sus administradores que busquen mayor participación en el mercado y se preocupen después por las ganancias. Cada elección del grupo anterior necesitará una estrategia de mercadotecnia totalmente diferente.

Formulación de estrategia

Las metas indican a dónde quiere llegar un negocio y la estrategia cómo llegar hasta ahí. Cada negocio debe diseñar una estrategia para lograr sus metas. La estrategia debe depurarse en programas específicos, implementados eficientemente y corregidos, si es que está fracasando en el logro de los objetivos.

Al principio de este capítulo mencionamos que los competidores en una industria (en este caso, llantas de hule), podían perseguir estrategias muy diferentes, todas ellas razonables, ya que estos competidores tienen diferentes objetivos, oportunidades y recursos. Aun cuando puede hacerse una lista de muchos tipos de estrategias, Porter las ha resumido en tres tipos genéricos que proporcionan un buen punto de partida para el pensamiento estratégico:

- **Liderazgo en costos generales:** Aquí el negocio trabaja arduamente para lograr los costos más bajos de producción y distribución, de manera que le permitan fijar precios menores que los de sus competidores y así ganar una participación importante del mercado. Las firmas que practican esta estrategia deben ser competentes en ingeniería, adquisiciones, manufactura y distribución física y requieren menor habilidad en mercadotecnia. Texas Instruments es un líder en la práctica de esta estrategia. El problema con esta estrategia es que otras empresas surgirán con precios todavía más bajos (del Lejano Oriente, por ejemplo) y dañaran a la empresa que haya basado todo su futuro en los costos bajos. La verdadera clave para la empresa está en obtener los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una estrategia similar de diferenciación o enfoque.
- **Diferenciación:** En este caso el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología, etc., pero es poco probable que sea el líder en todo. La empresa cultiva aquellas fuerzas que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la compañía que busca el liderazgo en calidad, debe hacer o comprar los mejores componentes, mezclarlos en forma experta, inspeccionarlos cuidadosamente, etc. Esta ha sido la estrategia de Canon en el campo de las máquinas copiadoras.
- **Enfoque.** En este tipo de estrategia el negocio enfoca uno o más segmentos estrechos del mercado, más que ir en pos de todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta. Así, Armstrong Rubber se ha especializado en la fabricación de llantas de calidad superior para vehículos de equipos de cultivo y recreativos y sigue en busca de otros nichos a los cuales servir.

Según Porter, las compañías que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado o segmento de mercado, constituyen un *grupo estratégico*. La firma que lleve a cabo la mejor estrategia, tendrá las mayores utilidades. Así, la firma que tenga el costo más bajo, entre las que practican la estrategia de bajo costo, tendrá el mejor desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida —las indecisas— son las que tienen el peor desempeño. Los problemas de Chrysler y de International Harvester surgieron porque ninguna de estas firmas trató de ser en sus respectivas industrias, la más baja en costos, la de mayor valor percibido y la mejor en servir a algún segmento del mercado. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que estas dimensiones requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la firma, estas firmas terminan por no ser excelentes en nada. (El recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia 2-2 ilustra estos principios para la industria camionera.)

Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias. De este modo, si el negocio ha decidido alcanzar el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, reunir la inteligencia sobre las tecnologías más avanzadas que puedan afectar al negocio, desarrollar productos de avanzada, capacitar a la fuerza de ventas para que comprenda lo que son estos productos e instruyan a

GRUPOS ESTRATEGICOS EN LA INDUSTRIA DE FABRICACION DE CAMIONES

El papel de las estrategias genéricas y de los grupos estratégicos puede ilustrarse con la investigación realizada por William Hall en la industria de fabricación de camiones. La figura que se incluye muestra la forma en que se colocó, hace algunos años, siete empresas fabricantes de camiones, de acuerdo con sus costos relativos de rendimiento (ej. una firma con costos bajos) y su desempeño relativo (ej. ofreciendo el producto y servicio más diferenciado o deseable). Los porcentajes en la figura representan la tasa de rendimiento de la inversión (RI) de cada fabricante.

La Ford tiene evidentemente el costo relativo de rendimiento más bajo, seguida por la General Motors. Aunque sus camiones no son extraordinarios, este liderazgo en costos bajos le da a la Ford el RI más alto (25 por ciento) en su grupo estratégico. Por otra parte, Paccar tiene el primer lugar en desempeño del grupo estratégico camionero, con un 35 por ciento de RI, contra el 20 por ciento de Mack.

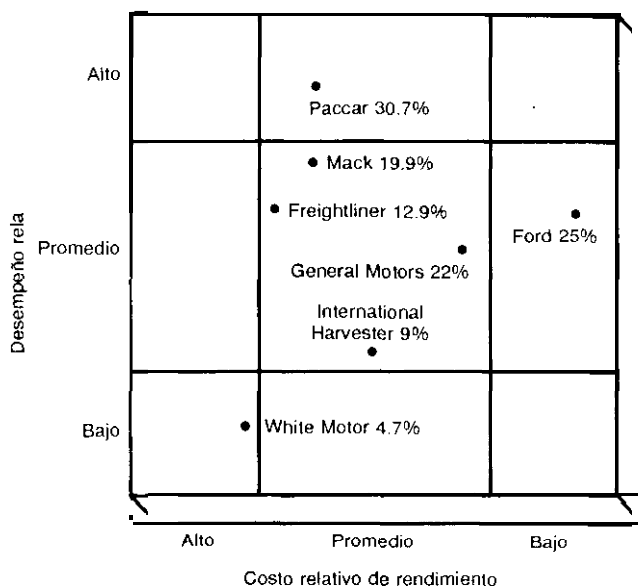
En el otro extremo está White Motor, cuyos camiones estuvieron por debajo del promedio en desempeño y alto en sus costos de fabricación, por lo que no es de sorprender que su tasa de rendimiento fuera de 4.7 por ciento y que posteriormente esta empresa fuera adquirida por Volvo, que intenta recuperar su posición y fortalecer su eficacia competitiva.

Las cuatro empresas que se localizan en el centro de la figura están "en medio del camino" y tratan que su desempeño y costos sean favorables, pero no sobresalen en ninguno: sus tasas de rendi-

miento son más bajas que las de las dos firmas líderes, Ford y Paccar. De esto resulta que Freightliner fuera adquirida posteriormente por la Mercedes, y la línea de camiones de Internacional Harvester se convirtió tiempo después en Navistar.

Para que un negocio que se encuentra a mitad del camino mejore su RI, la empresa debe definirse claramente sobre una de tres estrategias con posibilidades de éxito. Por ejemplo, International Harvester (IH) tenía tres opciones. Podía invertir en una planta más moderna en la esperanza de convertirse en una empresa de bajo costo. En este caso sus principales competidores serían la Ford y la General Motors, las cuales integran el grupo estratégico que persigue el liderazgo en costos. Como alternativa, IH podía tratar de mejorar la calidad de sus camiones y servicios y así competir con Paccar y Mack, el grupo estratégico que persigue redituabilidad a través de la diferenciación del producto. Esto sería más difícil para IH porque la formación de un mejor producto y prestigio toma mucho tiempo, y Paccar ya lleva mucho camino de ventaja. Por último, IH podría ir en pos de diversos nichos de la industria camionera (esto no puede ilustrarse en la figura), convirtiéndose en líder de cada nicho, ya sea a través de costos bajos, diferenciación del producto o ambos. Finalmente resultó que IH adoptó la tercera estrategia, y ha tenido gran éxito.

Fuente: el cuadro se reproduce bajo permiso de Harvard Business Review. Anexo de "Survival Strategies in a Hostile Environment" de William K. Hall (septiembre-octubre 1980). Protegido por Derechos de Autor 1980, por el Presidente y Miembros de la Universidad de Harvard; todos los derechos reservados.



los clientes, crear programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología y así sucesivamente. Posteriormente hablaremos más sobre estos programas dentro del libro, por lo que ahora nos concretaremos a tratar la implementación.

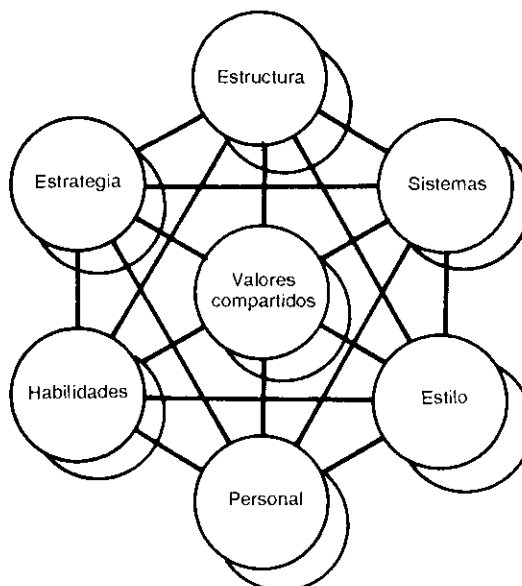
Implementación

Aun cuando la firma haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, esto quizás no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de implementación. Según la McKinsey Company, una importante empresa consultora, la planeación estratégica no es suficiente, en tanto la estrategia no es más que uno de los siete elementos que las empresas mejor administradas exhiben.¹⁶ El marco de los "7-S" (del inglés strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values) de McKinsey, se muestra en la figura 2-15. Los primeros tres elementos —estrategia, estructura y sistemas—, se consideran el "hardware" del éxito y los siguientes cuatro —estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos— son el "software".

Los consultores de McKinsey agregaron los cuatro elementos de software como resultado del estudio de una enorme muestra de empresas administradas en forma excelente (IBM, P&G, Caterpillar, Delta, McDonald's, Levi Strauss, etc.) en el cual descubrieron que las fuerzas de estas compañías iban más allá de la estrategia, estructura y los sistemas. Estas organizaciones poseen cuatro elementos adicionales. El primero es el *estilo*, que significa que el personal de la empresa comparte un estilo común de conducta y mentalidad. Todos en McDonald's sonríen al cliente, y los empleados de IBM son muy profesionales en su trato. El segundo elemento es *habilidades*, lo que quiere decir que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa. El tercer elemento es *la selección de personal*, que significa que la empresa ha contratado gente capaz, que ha capacitado bien y a quienes ha asignado las funciones adecuadas para que ejerzan su talento. El cuarto elemento son los *valores compartidos*, mediante el cual los empleados comparten los valores y misiones que los guían, motivantes, conocen y sienten orgullo de ponerlos en práctica. Las empresas de éxito muestran una cultura ampliamente compartida, acorde con su estrategia.¹⁷

FIGURA 2-15
Marco de las 7-S de
McKinsey

FUENTE: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr. Registro para derechos de autor de Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., 1982. Reproducida bajo permiso de Harper & Row, Editores.



Retroalimentación y control

El “software” de la administración afectará la capacidad de la empresa para implementar sus estrategias y programas con éxito. En la medida en que se lleva a cabo la implementación, el negocio necesita rastrear los resultados y monitorear la evolución del ambiente. La compañía puede estar segura de una cosa: el ambiente cambiará durante el periodo de planeación, y cuando esto suceda, la empresa se verá presionada para hacer los ajustes adecuados en una o más de las etapas de su proceso de planeación, si es que quiere alcanzar sus objetivos.

La importancia de estos ajustes requeridos dependerá del grado y la velocidad con que se presenten los cambios del ambiente. Algunos entornos son bastante estables, año tras año, en sus economías, tecnología, leyes, cultura, deseos del consumidor y conducta competitiva; otros evolucionan lentamente, en forma claramente predecible y otros son turbulentos y cambian en forma importante e impredecible.

En los ambientes turbulentos, las unidades de negocios deben estar preparadas para revisar sus programas, estrategias, metas y aún su misión, en algunos casos. Algunas empresas mantienen una planeación estratégica continua, en la cual están adaptando sus programas a las condiciones cambiantes, al mismo tiempo que mantienen sus objetivos y estrategias esenciales. Por otra parte, algunos productores dominantes no reconocen cuando se ha producido un cambio en la demanda del ambiente, de estable a turbulento, y no responden a este cambio lo suficientemente rápido. Considérese lo que sucedió a la división de válvulas de vacío de la General Electric.

El presidente de General Electric llamó al gerente general de la división de válvulas de vacío. Este último esperaba felicitaciones por haber incrementado las ventas en un 20%. En lugar de eso, lo reprendieron por haber mantenido a GE demasiado tiempo en el negocio equivocado. Las ventas de GE habían crecido porque algunos competidores dejaron el negocio de válvulas de vacío, no a causa de la competitividad de GE, además acababa de surgir la tecnología del transistor, que estaba superando a las válvulas de vacío y trayendo a nuevos jugadores, como Texas Instruments, Fairchild y Transitron. De hecho, el mercado total para dispositivos que amplificaban señales eléctricas débiles había crecido 30 por ciento en el mismo periodo. El gerente era culpable de miopía en mercadotecnia, concentrándose en válvulas de vacío en lugar de hacerlo en todas las tecnologías que competían para servir la necesidad particular. Algunos negocios están muertos sin que sus gerentes ni siquiera lo sepan. ■

El *ajuste estratégico* de una empresa con el ambiente, inevitablemente se erosionará, debido a que el ambiente de mercado casi siempre tenderá a cambiar más rápido que las “7-S” de la empresa. Es posible que una empresa siga siendo eficiente mientras se vuelve ineficaz; Peter Drucker señalaba que es más importante *hacer lo adecuado* (ser eficaz) que *hacerlo adecuadamente* (ser eficiente). Las compañías excelentes sobresalen en ambos aspectos.

Una vez que una organización empieza a perder su posición en el mercado por no responder a los cambios críticos del ambiente, tiene muy pocas opciones:

La General Motors tardó en reconocer el rápido crecimiento del mercado estadounidense de autos pequeños. Estos significaban una nueva oportunidad para los fabricantes de automóviles en Estados Unidos en un mercado maduro. Una nueva oportunidad es una *ventana estratégica* que sólo permanece abierta muy poco tiempo.¹⁸ Mientras los Volkswagen y los carros pequeños japoneses incrementaban su participación en el mercado, la GM finalmente respondió con un carro construido pobremente llamado Vega. La ceguera de GM fue el resultado de su operación en los años 70 y 80 con los residuos de estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos de los años 60. La dirección de GM necesitaba darse cuenta de que la competitividad necesita pasos drásticos, que incluían adelgazar la adminis-

tración y reducir costos, fabricar piezas fuera del país, competir contra fabricantes extranjeros y mejorar la calidad del producto y el servicio. ■

Las organizaciones, especialmente las grandes, tienen mucha inercia. Se constituyen para ser máquinas eficientes y es difícil cambiar una de sus partes sin tener que ajustar el resto. No obstante, las organizaciones pueden cambiarse mediante el liderazgo; con probabilidades antes de una crisis, pero efectivamente en medio de una crisis. La clave de la supervivencia organizacional, es la buena voluntad de las organizaciones. Las que son adaptables monitorean el ambiente y hacen cambios mediante la planeación anticipada, con objeto de mantener una estrategia lo suficientemente actualizada que se acople al ambiente en evolución.

RESUMEN

Las empresas de excelencia saben como adaptarse y responder a un mercado continuamente cambiante, mediante la práctica de una planeación estratégica orientada hacia el mercado. Conocen la forma de desarrollar y mantener una relación viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades. Llevan a cabo procesos de planeación estratégica a nivel corporativo, empresarial y del producto. Los objetivos desarrollados a nivel corporativo descienden a los niveles inferiores, donde tiene lugar la preparación de los planes estratégicos y de mercadotecnia, para guiar las actividades de la empresa. La planeación estratégica comprende ciclos reiterativos de planeación, implementación y control.

La planeación estratégica comprende cuatro actividades de planeación. La primera consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de su campo de acción industrial, campo de acción del segmento cliente, campo de acción vertical y campo de acción geográfico. Un proyecto de misión bien desarrollado proporciona al personal un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad.

La segunda actividad requiere identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa (UEN). Lo que mejor define a un negocio son sus grupos de clientes, las necesidades de sus clientes y las tecnologías. Las UEN son unidades de negocios que pueden beneficiarse de la planeación por separado, enfrentarse a competidores específicos y ser administradas como centros redituables.

La tercera actividad demanda la distribución de recursos en las diversas: UEN, con base en el nivel de atracción de su mercado y fuerza competitiva de la empresa. Existen varios modelos de cartera disponibles, incluyendo los del Boston Consulting Group y de la General Electric, para ayudar al director corporativo a determinar las UEN que deben ser estructuradas, mantenidas, cosechadas o eliminadas.

La cuarta actividad requiere la expansión de los negocios existentes y el desarrollo de otros nuevos, para cubrir la brecha de la planeación estratégica. La empresa puede identificar las oportunidades mediante la consideración del crecimiento intensivo (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto); crecimiento integrante (integración regresiva, progresiva y horizontal), y crecimiento de la diversificación (diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada).

Cada UEN realiza su propia planeación estratégica, que consiste en ocho pasos: definición de la misión de negocios, análisis del ambiente externo, análisis del ambiente interno, selección de los objetivos y metas del negocio, desarrollo de las estrategias de negocios, preparación de los planes del programa, implementación de los planes de programas y recolección de la retroalimentación y ejercicio del control. Todos estos pasos mantienen a la UEN cerca de su ambiente y en estado de alerta hacia nuevas oportunidades y problemas. Más aún, el plan estratégico de la UEN proporciona el contexto para preparar planes de mercado para productos y servicios específicos, los cuales examinaremos en el capítulo siguiente.

QUESTIONARIO

1. Defina el dominio competencia para una compañía de alimentos empacados al consumidor, comentando cada uno de los cuatro planes de campo de acción de la empresa.

2. La coinversión es el método, cada vez más popular, que utilizan los estrategas corporativos para competir en mercados selectos. ¿Qué motivaciones estratégicas están detrás de la formación de las coinversiones? dos ejemplos coinversión para ilustrar estas motivaciones.

3. Los modelos de cartera pueden ser, de ayuda para administradores que desean saber, si los objetivos para una UEN deben ser, estructurados, sostenidos, cosechados o desechados. Sin embargo, investigaciones han demostrado que los directivos UEN tienden a invertir más de lo que podría esperarse según el de dichos modelos. ¿Cómo podría explicarse la desviación de estos modelos de prescriptiva?

4. Seleccione una empresa en la industria de computadoras personales y llave a cabo análisis de un FVOR (Fuerza/vulnerabilidad/oportunidades/riesgos) de la empresa.

5. Una escuela local de enseñanza media superior ha operado durante varios años un programa nocturno con solamente un éxito marginal. Debido al referéndum sobre impuestos, el consejo directivo de la escuela decidió que se aumentaba significativamente el número de inscripciones a la escuela nocturna, o se cancelaba todo programa. Sugiera un plan de propósitos para el programa de escuela nocturna y una jerarquización de objetivos, basada en la intención de aumentar el número de inscripciones.

6. Una empresa de equipo industrial, consistida de las cinco unidades estratégicas de negocios (LIEN), que se muestran en el siguiente cuadro. Utilizando el análisis de la cartera del Boston Consulting Group, determine si las

condiciones de la empresa son saludables y qué estrategias futuras deben considerarse.

UEN	Ventas (millones de dólares)	Número de competidores	Ventas de las 3 más fuertes (millones de dólares)	Índice de crecimiento del mercado
A	.5	8	.7, .7, .5	15%
B	1.6	22	1.6, 1.6, 1.0	18%
C	1.8	14	1.8, 1.2, 1.0	7%
D	3.2	5	3.2, .8, .7	4%
E	.5	10	2.5, 1.8, 1.7	4%

7. ¿Cuál es la competencia más importante de: a) Sears; b) Polaroid; c) Procter & Gamble; d) la Ford Foundation?

8. "Con más del 80 por ciento del mercado todavía en su poder, Campbell Soup Co., realmente no necesita aumentar su participación de 1,200 millones de dólares de ventas anuales de sopas condensadas. Lo que la empresa requiere es que la gente tenga más necesidad de comer sopa. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento intensivo que se persigue? ¿Cómo podría la empresa lograr, este objetivo?

Después de décadas como fabricante de productos de tocador para caballero, en la década de los ochenta la Gillette empezó a ingresar en el mercado de productos de tocador para dama, con productos para el cabello como Silkence y Apri para la piel. Describa la estrategia de la Gillette, utilizando la tabla 2-3 (principales clases de oportunidades de crecimiento) en la figura 2-7 (Estrategias de crecimiento intensivo).

10. Cite ejemplos recientes de diversificación concéntrica horizontal y de conglomerado. Dé algunas razones para su elección.

NOTAS

- Véase Zachary Schiller, "Goodyear Feels the Heat", *Business Week*, marzo 7, 1988, pp. 26-28.
- Steve Harrell, en un discurso en la Sesión Plenaria de la American Marketing Association's Educators' Meeting, Chicago, agosto 5, de 1980.
- Se requiere aclarar puntos: primero estas distinciones no se limitan a las corporaciones. La mayor parte de las organizaciones, incluidas las sociedades y organizaciones lucrativas, tienen tres niveles. Existe un centro o grupo de mando (oficinas centrales), dos o más negocios y dos o más productos dentro de cada negocio. Por ejemplo, una firma de abogados puede realizar trabajo corporativo y personal (dos negocios) y, dentro de las funciones corporativas, maneja, exoncia y leyes antimonopolio (dos líneas de productos). Segundo una gran corporación puede tener aún

más niveles organizacionales, tales como grupos, sectores y divisiones en todos ellos. Llevar a cabo la planeación. Sin embargo los tipos más básicos de planeación se llevan a cabo en los niveles corporativos, empresarial y de producto/mercado.

- En la actualidad muchas empresas están reduciendo su personal corporativo de planeación y turnando las responsabilidades de planeación de estrategia a sus gerentes de división operativa. La planeación funciona mejor cuando realiza el personal de línea que llevará a cabo los planes, y no por planificadores corporativos. En los últimos años el personal de línea ha recibido mucha capacitación en planeación estratégica. Véase "The New Breed of Strategic Planning" *Business Week*, septiembre 7, de 1984.

5. Véase Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York; Harper & Row, 1973), Cap. 7.
6. Véase "The Hollow Corporation", *Business Week*, marzo 3, de 1986, pp. 57-59.
7. Para un estudio más amplio, véase Laura Wash "Mission Statements—Mirrors and Windows", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1988, pp. 155-56.
8. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960, pp. 45-56.
9. Véase "Holiday Inns: Refining Its Focus to Food, Lodging and More Casinos", *Business Week*, julio 21, de 1980, pp. 100-104.
10. Derek Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), Cap. 3.
11. Véase Roger A. Kerin, Vijay Mahajan y P. Rajan Varadarajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
12. La decisión que debe tomarse entre cosechar y desechar un negocio es difícil. El cosechar un negocio lo despojaría de su valor a largo plazo, en cuyo caso sería difícil encontrar un comprador. Por otra parte, se facilitaría desechar un negocio manteniéndolo en condiciones adecuadas, con objeto de atraer al comprador.
13. Véase Peter Patel y Michael Younger, "A Frame of Reference for Strategy Development", *Long Range Planning*, abril 1978, pp. 6-12, y S.J.Q. Robinson et al., "The Directional Policy Matrix—Tool for Strategic Planning", *Long Range Planning*, junio de 1978, pp. 8-15.
14. La misma matriz puede expandirse a nueve celdas agregando productos modificados y mercados modificados. Véase S.C. Johnson y Conrad Jones, "How to Organize for New Products", *Harvard Business Review*, mayo-junio 1957, pp. 49-62.
15. Véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: Free Press, 1980), Cap. 2.
16. Véase Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Nueva York: Harper & Row, 1982), pp. 9-12. Se utilizó el mismo marco en Richard Tanner Pascale y Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (Nueva York: Simon & Schuster, 1981).
17. Véase Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, Mass: Addison Wesley, 1982), "Corporate Culture", *Business Week*, octubre 27, de 1980, pp. 148-60; y Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, Mass., Ballinger, 1984).
18. Véase Derek F. Abell, "Stragic Windows", *Journal of Marketing*, julio de 1978, pp. 21-26.