

Cómo preparar un buen análisis de los casos

En casi todos los cursos de administración estratégica los casos sirven de instrumento para la enseñanza.¹ Esto se debe a que ofrecen a los educandos activos la posibilidad de aplicar el proceso de la administración estratégica para identificar y resolver problemas relativos a la organización. Por esto, cuando los educandos activos (es decir, los estudiantes) analizan las situaciones que describen los casos y presentan sus resultados, también adquieren habilidad para emplear correctamente los instrumentos, las técnicas y los conceptos que, combinados, constituyen el proceso de la administración estratégica.

Los casos que presentamos a continuación hablan de compañías reales. En ellos planteamos problemas y situaciones que los administradores y las personas que trabajan con ellos deben analizar y resolver. Usted encontrará que un caso de la administración estratégica se concentra en una industria entera, en una sola organización o en una unidad de negocio estratégica. A continuación, usamos las acciones estratégicas para desarrollar las habilidades centrales de la empresa y para escoger y aplicar distintas estrategias, entre ellas las de los negocios, las de la corporación, las adquisiciones y las reestructuraciones de las internacionales y las de cooperación. Así, las acciones estratégicas correctas ayudan a que la empresa sobreviva en el largo plazo, conforme va creando y usando sus ventajas competitivas como fundamento para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener utilidades superiores al promedio. El método de análisis de los casos que le recomendamos representa el rico legado de un enfoque pedagógico para estudiar y entender la eficacia administrativa.²

Su preparación como educando activo es crítica para el uso debido del método de análisis de los casos. Los educandos activos que no realizan un estudio y un análisis cuidadoso no adquirirán la información necesaria para participar de lleno en la discusión relativa a la si-

tuación de una empresa ni a las acciones estratégicas adecuadas.

Los instructores adoptan distintos enfoques para aplicar el método de análisis de los casos. Algunos piden que los educandos activos (estudiantes) usen un procedimiento analítico concreto para estudiar una organización; otros piden menos estructuración y esperan que los estudiantes aprendan desarrollando su propio método analítico. Otros instructores más piensan que deben usar un marco moderadamente estructurado para analizar la situación de la empresa y presentar las recomendaciones adecuadas. Su profesor establecerá el enfoque específico que usted debe adoptar. El enfoque que presentamos nosotros es el de un marco moderadamente estructurado.

Hemos dividido la explicación de un marco moderadamente estructurado para el método de análisis de los casos en cuatro secciones. Primero, hablamos de la importancia de entender cuáles son las habilidades que los educandos activos pueden adquirir mediante el uso eficaz del método de análisis de los casos. En la segunda sección presentamos un marco orientado a los procesos. Éste le puede servir para analizar los casos y para presentar los resultados de su trabajo. Este marco, empleado en el salón de clases, produce valiosas experiencias que, a su vez, le ayudarán a realizar con éxito las tareas que le asigne su empleador. En la tercera sección describimos brevemente lo que usted puede esperar que ocurra en las discusiones de los casos durante la clase. Como explica la descripción, la relación y las interacciones que ocurren entre los instructores y los educandos activos (estudiantes) cuando discuten los casos, no son iguales que en una clase basada en la exposición. En la última sección presentamos un marco moderadamente estructurado que, en nuestra opinión, le ayudará a preparar buenas presentaciones orales y escritas. Las habilidades para la comunicación oral y escrita son sumamente valiosas en

muchas circunstancias dentro de las organizaciones; por lo mismo, si usted las desarrolla bien hoy le servirán de mucho en el futuro.

Habilidades adquiridas al usar el método de análisis de casos

El método de análisis de casos parte de una filosofía que combina la adquisición de conocimientos con una participación importante de los estudiantes como educandos activos. Alfred North Whitehead dice que esta filosofía "rechaza la doctrina que dice que los estudiantes primero aprendan de forma pasiva y una vez que han aprendido apliquen el conocimiento".³ John Dewey elaboró los principios del método de análisis de casos, que contrasta con esta filosofía, y dice:

*Sólo cuando [el estudiante] lucha con las circunstancias del problema ante él, buscando y encontrando él mismo la salida es que piensa... Si éste no es capaz de encontrar su propia solución (claro que no en forma aislada, sino en correspondencia con el profesor y otros alumnos) y su propia salida, entonces no aprenderá, ni siquiera cuando es capaz de recitar una respuesta correcta, cien por ciento exacta.*⁴

El método del análisis de casos lleva la realidad al salón de clases. Cuando se desarrollan y presentan correctamente, con detalles amplios e interesantes, los casos permiten que los análisis conceptuales se basen en la realidad. La experiencia demuestra que los relatos de ficción de situaciones y la recopilación de información real y de artículos de fuentes públicas no son tan eficaces para el aprendizaje como los casos. Un caso amplio le presenta un estudio clínico parcial de una situación de la vida real que enfrentan los administradores. Un caso que se presenta en forma narrativa, estimula la participación y el análisis de una situación específica. Al incluir acciones estratégicas alternativas y al confrontar la complejidad y la ambigüedad del mundo práctico, el análisis de un caso permite participar en una ex-

periencia de aprendizaje personal. Algunas de las consecuencias potenciales de utilizar el método del análisis de casos se resumen en la figura 1.

Como muestra la figura 1, el método de análisis de casos puede ayudar a los educandos activos a desarrollar sus habilidades para analizar y juzgar. El análisis de casos también le ayuda a aprender a hacer las preguntas correctas. Esto quiere decir, preguntas que se concentran en las cuestiones estratégicas centrales que incluye un caso. Los aprendices activos (estudiantes) que tienen aspiraciones administrativas pueden mejorar su capacidad para identificar problemas soterrados, en lugar de concentrarse en los síntomas superficiales, a medida que desarrollan sus habilidades para sondear haciendo las preguntas correctas.

La colección de casos que su profesor decida asignarle lo expondrán a una amplia variedad de organizaciones y situaciones que requieren tomar decisiones. Este enfoque definitivamente amplía su base de experiencias y le proporciona información relativa a muchos tipos de situaciones, tareas y responsabilidades administrativas. Esta experiencia indirecta le ayudará a tomar decisiones más informadas para su carrera, en cuanto a la situación administrativa o industrial que, en su opinión, podría ser más desafiante y gratificante. Por último, la experiencia para analizar casos definitivamente refuerza sus habilidades para resolver problemas y las investigaciones demuestran que el método de los casos para la clase es mejor que el de la explicación de la clase oral.⁵

Es más, cuando su instructor le pida hacer presentaciones orales y escritas, usted perfeccionará sus habilidades para la comunicación utilizando el método de los casos. Claro que el aumento de habilidades dependerá de qué tan bien los prepare y de qué tanto su instructor facilite el aprendizaje. No obstante, usted es el principal responsable de su aprendizaje. Normalmente se reconoce que una discusión de calidad requiere, cuando menos, un dominio extenso de los hechos del caso y cierto análisis independiente de los mismos. Por tanto, el método de los

Figura 1 Consecuencias de la participación del estudiante en el método de los casos

1. El análisis de casos requiere que los estudiantes practiquen importantes habilidades administrativas —diagnosticar, tomar decisiones, observar, escuchar y persuadir— cuando se preparan para discutir un caso.
2. Los casos requieren que los estudiantes relacionen el análisis y la acción, que desarrollen acciones realistas y concretas, no obstante la complejidad y el conocimiento parcial que caracterizan a la situación estudiada.
3. Los estudiantes deben afrontar la *dificultad de abordar la realidad*, con todo y la falta de información necesaria, el desequilibrio entre las necesidades y los recursos disponibles, así como los conflictos entre objetivos contrapuestos.
4. Los estudiantes desarrollan un punto de vista administrativo general, donde la responsabilidad es sensible a la acción, dentro del contexto de un entorno diverso.

FUENTE: C.C. Lundberg y C. Enz, "A framework for student case preparation", *Case Research Journal*, 13, verano de 1993, p. 134.

casos requiere que usted primero, lea y analice cuidadosamente cada caso. En la siguiente sección presentamos más comentarios respecto a la preparación que usted necesitará para discutir correctamente un caso.

Preparación del estudiante para discutir un caso

Si usted no conoce bien el método de los casos, quizá tenga que modificar sus hábitos de estudio. Un curso más bien oral quizá no requiera que usted se prepare mucho para cada una de las clases. En dicho curso, usted tiene espacio, sujeto a su propio horario, para trabajar con las lecturas que le asignan y para repasar las notas que ha tomado en clase. No obstante, cuando le asignan un caso usted tendrá que *prepararlo mucho y a conciencia antes de la clase*. Sin esta preparación usted no podrá aportar nada importante a la discusión en clase. Por tanto, es esencial que

usted lea y piense cuidadosamente en los hechos del caso, y que haga análisis razonados y desarrolle soluciones alternativas para los problemas del caso. Las alternativas recomendadas deben fluir con lógica de los problemas centrales que haya identificado al estudiar el caso. La figura 2 muestra una serie de pasos que le ayudarán a familiarizarse con un caso, identificar los problemas y proponer acciones estratégicas que aumenten la probabilidad de que la empresa consiga la competitividad estratégica y obtenga ganancias superiores al promedio.

Familiarizarse con el caso

El primer paso de un buen proceso de análisis de los casos requiere que usted se familiarice con los hechos que presenta el caso y con la situación de la empresa objeto de estudio. Al principio, usted debe familiarizarse con la situación general de la empresa objeto de estudio (por ejemplo, quién, qué, cómo, dónde y cuándo). Para fami-

Figura 2 Proceso de un buen análisis de un caso

- | | |
|--|---|
| <p>Paso 1:
<i>Familiarícese</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. En general, determine quién, qué, cómo, cuándo y dónde (los hechos fundamentales del caso). b. Para el detalle, identifique los lugares, las personas, las actividades y los contextos de la situación. c. Reconozca el grado de exactitud o dispersión de la información adquirida. |
| <p>Paso 2:
<i>Reconozca los síntomas</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. Haga una lista de todos los indicadores (incluso de los "problemas" enunciados) de que algo no marcha como se espera o desea. b. Asegúrese de que no está considerando los síntomas en lugar del problema (los síntomas deben conducir a identificar el problema). |
| <p>Paso 3:
<i>Identifique las metas</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. Identifique los pronunciamientos críticos hechos por las partes fundamentales (por ejemplo, personas, grupos, la unidad de trabajo, etcétera). b. Haga una lista de todas las metas de las partes importantes que haya o que, razonablemente, puedan inferirse. |
| <p>Paso 4:
<i>Efectúe el análisis</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. Decida qué ideas, modelos y teorías parecen útiles. b. Aplique estos instrumentos conceptuales a la situación. c. A medida que se revele información nueva, vuelva a los subpasos a y b. |
| <p>Paso 5:
<i>Haga su diagnóstico</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. Identifique los predicamentos (inconsistencia de las metas). b. Identifique los problemas (discrepancias entre las metas y el desempeño). c. Ordene por prioridad los predicamentos y los problemas con relación a los tiempos, la importancia, etcétera. |
| <p>Paso 6:
<i>Planee la acción</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> a. Especifique y ordene por prioridad los criterios empleados para escoger las acciones alternativas. b. Descubra o invente acciones alternativas viables. c. Estudie las consecuencias probables de las acciones alternativas. d. Escoja un curso de acción. e. Diseñe un plan o calendario para aplicarlo. f. Prepare un plan para evaluar la acción que aplicará. |

FUENTE: C.C. Lundberg y C. Enz, "A framework for student case preparation", *Case Research Journal*, 13, verano de 1993, p. 134.

rizarse a fondo tendrá que conocer las minucias y los puntos principales del caso.

Para familiarizarse con la situación usted tendrá que estudiar distintos ámbitos de ésta, incluso las interacciones entre las personas dentro de grupos y con las unidades de negocios, la oficina corporativa, la comunidad local y la sociedad en general. Reconocer las relaciones dentro de los niveles y entre ellos permite comprender más a fondo la situación específica del caso.

También es importante que usted evalúe la información a lo largo de un nivel de certidumbre. La información que pueda verificar sujeto a distintas fuentes y que pueda juzgar sujeto a dimensiones similares, quedará clasificada como un *hecho*. La información que representa la opinión personal de alguien respecto a una situación en particular es una *inferencia*. La información obtenida de una situación, pero sin confirmar es una *especulación*. Por último, la información que no depende de fuentes confiables y que surge de la discusión individual o grupal es un *supuesto*. Evidentemente, las personas que analizan los casos y las que toman las decisiones en las organizaciones prefieren tener acceso a hechos y no a inferencias, especulaciones o supuestos.

Los sentimientos, juicios de valor y opiniones personales van surgiendo conforme usted analiza el caso. Es importante que usted tenga conciencia de lo que piensa el caso y que evalúe la exactitud de los "hechos" que percibe, para así garantizar que su trabajo tenga la mayor objetividad posible.

Reconocer los síntomas

Reconocer los síntomas es el segundo paso del proceso de un buen análisis del caso. Un síntoma es una señal de que algo no es tal como usted u otras personas piensan que debería ser. Usted tal vez esté tentado a corregir los síntomas, en lugar de buscar cuál es la verdadera problemática. La problemática la componen las circunstancias y situaciones que deben ser resueltas para que mejore el desempeño de una organización, unidad de negocios o persona. De manera que identificar y enumerar los síntomas al principio del proceso del análisis del caso, suele reducir la tentación de etiquetar los síntomas como si fueran problemas. El punto focal de su análisis debe estar dirigido a las *causas reales* de un problema, y no a sus síntomas. Por tanto, es importante que recuerde que los síntomas son indicadores de problemas y, así, su trabajo posterior le facilitará la posibilidad de encontrar las causas críticas de los problemas que deben abordar sus recomendaciones del caso.

Identificar las metas

El tercer paso de un buen análisis de un caso requiere que usted identifique las metas de las organizaciones, unidades de negocios o personas del caso. Si fuera necesario, usted también debe identificar el propósito de la

estrategia de cada empresa y su misión estratégica. Normalmente, los enunciados que establecen el curso (metas, propósito de la estrategia y misión estratégica) se derivan de los comentarios que hacen los personajes centrales de la organización, la unidad de negocios o el equipo de directores, como se describe en el caso o en documentos públicos (por ejemplo, un informe anual).

Con frecuencia es difícil realizar este paso correctamente. No obstante, los resultados que usted derivará de él son esenciales para un buen análisis del caso, porque el hecho de identificar las metas, la intención y la misión estratégicas le ayudará a aclarar los problemas centrales presentados en el caso y a evaluar soluciones alternativas para ellos. Los enunciados que establecen el curso no siempre se pronuncian públicamente ni se preparan en forma escrita. Cuando es así, usted deberá inferir las metas partiendo de otros datos y de información de hechos que tenga a su alcance.

Realizar el análisis

El cuarto paso de un buen análisis del caso se refiere a adquirir un conocimiento sistemático de una situación. En ocasiones, los casos son analizados en forma poco profunda. Estos análisis pueden ser producto de una vida muy ocupada o de la dificultad y complejidad de los asuntos descritos en un caso en particular. En ocasiones, usted encontrará la presión de que tiene muy poco tiempo y tal vez piense que puede entender la situación descrita en el caso sin un *análisis* sistemático de todos los hechos. No obstante, la experiencia demuestra que la familiarización con los hechos del caso es un paso necesario, pero insuficiente, para desarrollar soluciones eficaces y capaces de mejorar la competitividad estratégica de la empresa. De hecho, un análisis poco profundo normalmente deriva en un énfasis en los síntomas, en lugar de en los problemas y sus causas. Para analizar un caso debidamente, usted debe desconfiar de los enfoques y de las respuestas rápidas o fáciles.

Un análisis sistemático le ayudará a entender la situación y a determinar qué cosas pueden funcionar y cuáles, probablemente, no funcionarán. Los nexos básicos y las redes fundamentales de las causas basadas en la historia de la empresa saltan a la vista. De tal manera que usted podrá separar las causas de los síntomas.

Asimismo, como la calidad del análisis del caso depende de que usted maneje los instrumentos adecuados, es importante que use los modelos, teorías e ideas que le resulten útiles para evaluar y resolver situaciones individuales y únicas. Cuando considere los hechos y los síntomas quizá surja una teoría útil. Por supuesto que estar familiarizado con modelos conceptuales podría ser importante para el buen análisis de una situación. Los estudiantes y los estrategas de las organizaciones que tienen éxito siempre están aumentando sus instrumentos intelectuales.

Hacer el diagnóstico

El quinto paso para un buen análisis del caso, el diagnóstico, es el proceso de identificar y aclarar las raíces de los problemas, comparando las metas con los hechos. En este paso es muy útil buscar los predicamentos. Los predicamentos son situaciones donde las metas no encajan con los hechos conocidos. Cuando usted evalúa el desempeño real de una organización, unidad de negocios o individuo podrá identificar un buen o mal desempeño (con relación a las metas establecidas). Por supuesto que las situaciones donde sólo existe un problema son raras. Por lo mismo, usted debe reconocer que las situaciones del caso que está estudiando probablemente serán complejas.

El buen diagnóstico requiere que usted determine cuáles son los problemas que afectan el desempeño a largo plazo y cuáles deben ser manejados de inmediato. Entender estas cuestiones le ayudará a ordenar por prioridad los problemas y los predicamentos, dados los recursos disponibles y las limitaciones existentes.

Planear las acciones

El último paso del proceso de un buen análisis del caso es planear las acciones. Esto consiste en identificar acciones alternativas adecuadas. En el paso de la planeación de las acciones usted escoge los criterios que usará para evaluar las alternativas identificadas. Usted podría derivar estos criterios de sus análisis; éstos, normalmente, guardan relación con las situaciones estratégicas clave que afronta la organización estudiada. Además, es importante que usted ordene, por prioridad, estos criterios para garantizar una evaluación racional y eficaz de las alternativas para sus cursos de acción.

Normalmente los administradores "se quedan satisfechos" cuando escogen los cursos de acción; es decir, encuentran cursos de acción *aceptables* que satisfacen la mayoría de los criterios escogidos para la evaluación. Una regla de oro que ha demostrado ser muy valiosa para las personas que toman las decisiones estratégicas, es escoger una alternativa que deje abiertas otras alternativas posibles por si la elegida fracasara.

Cuando haya escogido la mejor alternativa, tendrá que detallar un plan para aplicarla. La preparación del plan para aplicarla sirve para comprobar si, en realidad, sus alternativas son factibles. Por tanto, es importante que usted piense detenidamente en todos los asuntos ligados con la aplicación de las alternativas escogidas.

Qué esperar de las discusiones del caso en la clase

Las discusiones de los casos en clase difieren notablemente de las clases orales. El método de los casos requiere que los instructores guíen la discusión, alienten la participación de los estudiantes y soliciten distintos puntos de vis-

ta. Cuando éstos no surgen, los instructores normalmente adoptan una posición de modo que los estudiantes tengan que contestarla después de haber pensado en ella. Con frecuencia, el trabajo de los estudiantes es evaluado en términos de la cantidad y la calidad de sus aportaciones a las discusiones del caso en clase. Los estudiantes sacan provecho de que sus opiniones sean juzgadas en comparación con las de sus compañeros y contestando a los retos que presentan otros miembros del grupo o el instructor.

En las discusiones en clase, los instructores escuchan, preguntan y sondean para ampliar el análisis de las cuestiones del caso. Al hacerlo, los compañeros o el instructor pueden desafiar las opiniones de una persona y la validez de las perspectivas alternativas que han sido expresadas. Estos desafíos se presentan en forma constructiva, su intención es ayudar a los estudiantes a desarrollar sus habilidades para analizar y comunicarse. Los instructores deben alentar a los estudiantes a ser innovadores y originales para desarrollar y presentar sus ideas. En el transcurso de una discusión individual, los estudiantes pueden desarrollar una visión más compleja del caso, beneficiándose de la variada información que aportan sus compañeros y el instructor. Entre otros beneficios, la experiencia con las discusiones de muchos casos debe ayudar a los estudiantes a aumentar su conocimiento de las ventajas y las desventajas de los procesos para tomar decisiones en grupo.

Los compañeros estudiantes y el instructor valoran los comentarios que contribuyen a la discusión. Para que usted presente aportaciones *relevantes*, tendrá que pensar en forma independiente y, mediante la discusión con sus compañeros fuera de clase, afinará sus pensamientos. También recomendamos que evite decir "pienso", "creo" y "opino" para discutir la información que aporte al proceso del análisis del caso. En cambio, piense en usar frases menos cargadas de emociones como "Mi análisis indica que...". Esto subraya el carácter lógico del enfoque que usted ha adoptado para seguir los seis pasos del proceso para hacer un buen análisis del caso.

Cuando usted se prepare para discutir el caso en clase, debe pensar en usar los datos del caso para explicar su evaluación de la situación. Suponga que sus compañeros y su instructor conocen los hechos del caso. Además, es recomendable preparar notas antes de las discusiones en clase y usarlas mientras explica su punto de vista. Las buenas notas envían la señal a los compañeros y al instructor de que usted está preparado para involucrarse en una discusión profunda del caso. Es más, las buenas notas eliminan la necesidad de que usted aprenda de memoria los hechos y las cifras que necesita para discutir el caso debidamente.

El proceso del análisis del caso que acabamos de describir le servirá como preparación para discutir un caso dentro de la clase. Si sigue este proceso considerará los asuntos necesarios para identificar la problemática de la empresa que es objeto de estudio y para proponer acciones estraté-

gicas que servirán a la empresa para aumentar la probabilidad de conseguir su competitividad estratégica.

Algunas veces, su instructor tal vez le pida que prepare un análisis oral o escrito de un caso en particular. Normalmente, esta tarea requiere de un estudio y de un análisis incluso más profundo del contenido de los casos. A discreción de su instructor, los análisis orales o escritos pueden ser realizados por personas o por equipos de dos o más integrantes. La información y los detalles que se adquieren siguiendo los seis pasos que mostramos en la figura 2, muchas veces resultan muy valiosos para desarrollar un análisis oral o escrito.

No obstante, cuando usted prepare una presentación oral o escrita, deberá tomar en cuenta el marco general en el que presentará su información y sus aportaciones. Este marco es el punto focal de la siguiente sección.

Cómo preparar un plan estratégico para un caso oral o escrito

La experiencia demuestra que dos tipos de razonamiento son necesarios para preparar una buena presentación

oral o escrita (vea la figura 3). La parte superior del modelo de la figura 3 explica la etapa del *análisis* para preparar el caso.

En la etapa del análisis usted primero debe analizar las cuestiones generales del entorno externo que afectan a la empresa. A continuación, debe enfocar el análisis del entorno hacia la industria en particular (o las industrias en el caso de una compañía diversificada) en la que opera la empresa. Por último, debe estudiar el entorno específico de la competencia de la empresa objeto de estudio. Mediante el estudio de los tres ámbitos del entorno externo usted podrá identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa. Después del análisis del entorno externo viene el análisis del entorno interno de la empresa, que da por resultado la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Como dijimos en la figura 3, usted debe cambiar el enfoque del análisis a la *síntesis*. Concretamente, debe *hacer una síntesis* de la información que ha obtenido del análisis del entorno externo y del interno de la empresa. La información sintetizada le permitirá generar alternativas que puedan resolver los problemas o los retos importantes que afronte la empresa objeto de estudio. Cuando

Figura 3 Tipos de razonamiento para preparar un caso: análisis y síntesis

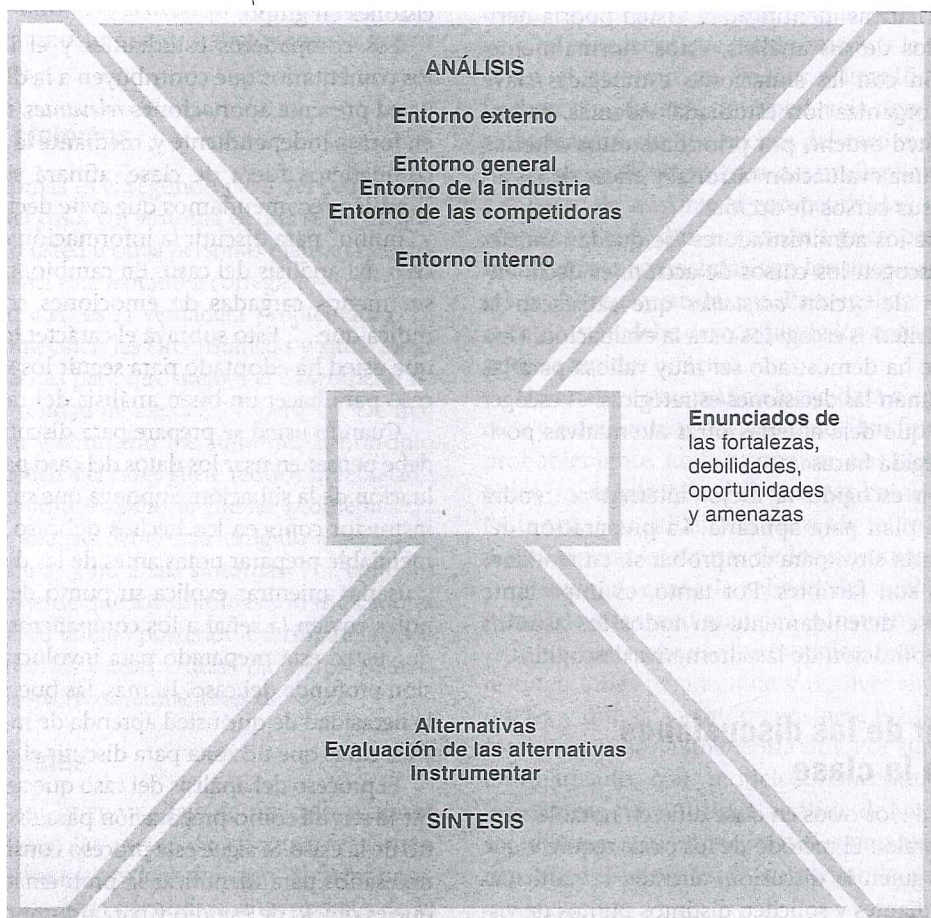


Figura 4 Proceso de la planeación estratégica

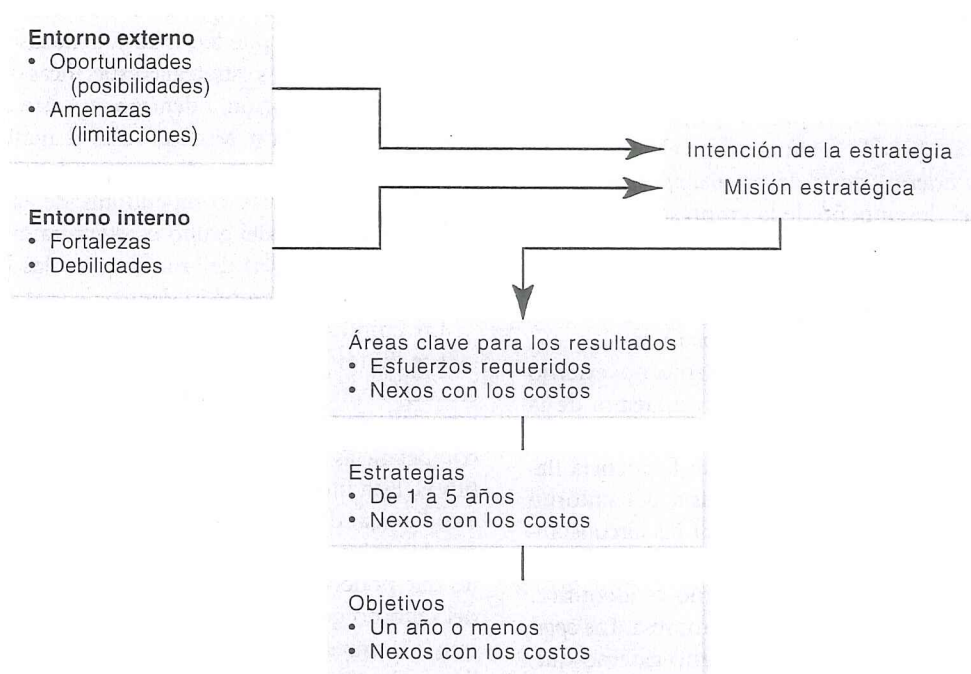


Figura 5 Planeación estratégica y sus partes

- La *planeación estratégica* es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados.
 - ✓ Luego entonces, la *planeación estratégica* es el proceso que empleamos para determinar *qué* (los resultados que obtendremos) y *cómo* (las medidas que tomaremos para alcanzar los resultados).
- El *plan estratégico* de una empresa incluiría afirmaciones y detalles relativos a:
 - ✓ Las *oportunidades* (posibilidades) y las *amenazas* (limitaciones)
 - ✓ Las *fortalezas* (lo que hacemos particularmente bien) y las *debilidades* (deficiencias).
 - ✓ La *intención estratégica* (una indicación del estado ideal de la empresa).
 - ✓ La *misión estratégica* (el propósito y el alcance de las operaciones de la empresa, en términos de productos y mercados).
 - ✓ Las *áreas de resultados clave* (ARC) (las categorías de las actividades en las que debemos realizar esfuerzos para hacer la misión y la intención).
 - ✓ Las *estrategias* (los actos necesarios para que cada ARC sea realizada en un plazo de entre uno y cinco años).
 - ✓ Los *objetivos* (enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que debemos realizar en un año o menos).
 - ✓ Los *nexos con los costos* (las relaciones entre las acciones y los recursos financieros).

haya identificado la mejor alternativa, con una evaluación basada en criterios y metas establecidos de antemano, usted tendrá que explorar la forma de aplicar las acciones.

La figura 4 y la figura 5 explican las secciones que debe incluir en la presentación, oral o escrita, de su plan estratégico: introducción (intención de la estrategia y misión estratégica), análisis de la situación, enunciados

de las fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y las amenazas, formulación de la estrategia y plan para su aplicación. En la siguiente exposición, explicamos estas acciones, que sólo pueden realizarse empleando los dos tipos de razonamiento que presentamos en la figura 3. La familiarización con los 13 capítulos de este libro es muy útil porque el esquema general para el plan estraté-

gico, oral o escrito, de la figura 5 está fundado en el conocimiento del proceso de la administración estratégica detallado en dichos capítulos.

Análisis del entorno externo

Como muestra la figura 5, el punto general de partida para realizar un análisis de la situación es el entorno externo. El *entorno externo consta de las circunstancias externas* que afectan el desempeño de la empresa. Su análisis de este entorno debe tomar en cuenta los efectos que el *entorno general* tiene en la empresa objeto de estudio. Después de esta evaluación, debe analizar las tendencias del *entorno de la industria y el de las competidoras*.

Las tendencias o circunstancias del entorno externo dan forma a la intención y a la misión estratégica de la empresa. El análisis del entorno externo indica, en esencia, qué *optaría por hacer* la empresa. Con frecuencia llamado un *recorrido del entorno*, el análisis del entorno externo permite a las empresas identificar las circunstancias fundamentales que no puede controlar directamente. La finalidad de estudiar el entorno externo es identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa. Las *oportunidades* son las circunstancias del entorno externo que, al parecer, podrían contribuir al éxito de la empresa. En esencia, las oportunidades presentan *posibilidades*. Las *amenazas* son circunstancias del entorno externo que, al parecer, podrían impedir el éxito de la empresa. En esencia, las amenazas presentan posibles *limitaciones*.

Cuando estudiamos el entorno externo, la finalidad es tratar de *prever* el futuro (en términos de tendencias y cuestiones locales, regionales e internacionales) y de *prever* los efectos que se esperan para las operaciones de la empresa. El entorno externo presenta circunstancias de la sociedad en general y de la industria (campo de competencia) que influyen en las posibilidades y las limitaciones de la empresa. La figura 6 enumera los campos que debemos considerar (para identificar oportunidades y amenazas) cuando estudiamos el entorno general. El capítulo 2 explica más ampliamente muchos de estos temas.

Cuando analice las tendencias del entorno general debe estudiar su efecto en la industria objeto de estudio. Con frecuencia una misma tendencia del entorno puede tener un efecto sustantivamente diferente en distintas industrias. Es más, la misma tendencia puede afectar, de manera diferente, a empresas dentro de la misma industria. Por ejemplo, con la desregulación de la industria de las líneas aéreas, la rentabilidad de las líneas más antiguas y establecidas registró una notable disminución, mientras que muchas de las pequeñas, como Southwest Airlines, con estructuras de costos más bajos y mayor flexibilidad, pudieron entrar agresivamente en mercados nuevos.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento muy útil para analizar la industria específica (vea el capítulo 2). Un estudio detenido de la forma en la que las cinco fuerzas de la competencia (es decir, el peso de los

proveedores, el peso de los compradores, los posibles ingresos, los productos sustitutos y la competencia entre las rivales) afectan la estrategia de la empresa es muy importante. Estas fuerzas pueden crear amenazas y oportunidades con relación a las estrategias específicas de los negocios (es decir, diferenciación, liderazgo en costos, punto focal) que se vayan a aplicar. Muchas veces el análisis estratégico del grupo revela cómo las distintas tendencias del entorno están afectando a las competidoras de la industria. El análisis estratégico del grupo es útil para entender las estructuras competitivas de la industria y las limitaciones y posibilidades de la empresa dentro de esas estructuras.

Las empresas también tienen que analizar a cada una de sus rivales principales. Este análisis debe identificar las estrategias presentes de las competidoras, la intención de las estrategias, las misiones estratégicas, las capacidades, las competencias centrales y el perfil de las respuestas competitivas. Esta información es útil para la empresa objeto de estudio cuando formula una intención y misión estratégica adecuadas. El apéndice 1 contiene una lista de las fuentes que podemos emplear para reunir información acerca del entorno general, la industria y las compañías con las que la empresa objeto de estudio está compitiendo. Esta lista incluye una gran variedad de sitios web, publicaciones periódicas, diarios, bibliografías y directorios de compañías; razones industriales, pronósticos, calificaciones y clasificaciones y otras estadísticas valiosas.

Análisis del entorno interno

El *entorno interno* está compuesto por las fortalezas y las debilidades internas de la empresa que influyen en su competitividad estratégica. La finalidad de realizar un análisis del entorno interno de la empresa es identificar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y las debilidades del entorno interno de la empresa dan forma a la intención de la estrategia y a la misión estratégica. El entorno interno indica, en esencia, lo que la empresa *puede hacer*. Las capacidades o las habilidades que permiten a la empresa hacer algo que otras no pueden hacer o que le permiten hacer algo mejor que las otras son las fortalezas. Cabe decir que las *fortalezas* son aquello que la empresa hace particularmente bien. Las fortalezas ayudan a la empresa a aprovechar las oportunidades externas o a superar las amenazas externas. Las deficiencias en las capacidades o las habilidades que impiden que la empresa realice una actividad importante igual de bien que otras, son las debilidades. Las *debilidades* tienen potencial para impedir que la empresa pueda aprovechar las oportunidades externas o tener éxito con sus esfuerzos para superar las amenazas externas. Por tanto, cabe decir que las *debilidades* conforman aquello que la empresa debe mejorar.

El análisis de las actividades primarias y las de apoyo de la cadena de valor ofrece la posibilidad de entender cómo las tendencias del entorno externo afectan las actividades específicas de la empresa. Este análisis ayuda a

<i>Tecnología</i>	• La tecnología informática cada vez es más barata y tiene más aplicaciones prácticas. • La tecnología de las bases de datos permite organizar datos complejos y distribuir la información. • La tecnología de las telecomunicaciones y las redes ofrece una transmisión cada vez más rápida de todas las fuentes de datos, incluso la información de voz, de comunicados escritos y de videos.
<i>Tendencias demográficas</i>	• El diseño computarizado y las tecnologías de producción siguen facilitando la calidad y la flexibilidad. • Los cambios regionales de la población debido a la migración. • Los cambios en la composición étnica de la población. • El envejecimiento de la población. • El envejecimiento de los miembros de la generación del "baby boom".
<i>Tendencias económicas</i>	• Las tasas de interés. • Los índices de inflación. • Las tasas del ahorro. • El déficit comercial. • El déficit presupuestal. • Los tipos de cambio.
<i>Entorno político-jurídico</i>	• La aplicación de leyes antimonopolio. • Los cambios en la política fiscal. • Las leyes para la protección del medio ambiente. • El grado de regulación o desregulación. • Los países en vías de desarrollo que privatizan los monopolios del Estado. • Las industrias paraestatales.
<i>Entorno sociocultural</i>	• La mayor cantidad de mujeres en la población económicamente activa. • La conciencia respecto a cuestiones de salud y condición física. • La preocupación por el medio ambiente. • La preocupación por los consumidores.
<i>Entorno global</i>	• Los tipos de cambio monetario. • Los tratados de libre comercio. • Los déficits comerciales. • Los mercados nuevos o en vías de desarrollo.

destacar las fortalezas y las debilidades (vea el capítulo 3 para una explicación de la cadena de valor). Para efectos de preparar una presentación oral o escrita, es importante señalar que las fortalezas son recursos y capacidades internas que tienen potencial para ser competencias centrales. Las debilidades, por otra parte, tienen potencial para colocar a la empresa en posición de desventaja competitiva ante sus rivales.

Cuando evalúe las características internas de la empresa, su análisis de las actividades de las funciones destacadas es fundamental. Por ejemplo, si la estrategia de la empresa es impulsada, primordialmente, por la tecnología, es importante evaluar las actividades de I y D de las empresas. Si la estrategia es impulsada por el mercado, las actividades de las funciones de marketing tienen una importancia enorme. Si una empresa tiene problemas financieros, los porcentajes financieros críticos merecen una evaluación detenida. De hecho, debido a la importancia de la salud financiera, casi todos los casos requieren de análisis financie-

ros. El apéndice II enumera y define, en términos de operaciones, algunas razones financieras comunes. También se incluyen ejemplos que describen razones de la rentabilidad, la liquidez, el apalancamiento, la actividad y el rendimiento para los accionistas. Otras características de la empresa que debemos examinar para estudiar el entorno interno debidamente serían el liderazgo, la cultura de la organización, la estructura y los sistemas de control.

Identificación de la intención y la misión estratégica

La intención estratégica va ligada a la mentalidad que los administradores pretenden imbuir en la compañía. En esencia, la mentalidad capta la forma en la que vemos el mundo y el papel que debemos desempeñar en él. La intención estratégica refleja o identifica el estado ideal de la empresa. La intención estratégica fluye de las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades de

la empresa. No obstante, la principal influencia para la intención estratégica está en las *fortalezas* de la empresa. La intención estratégica debe reflejar el carácter que busca y refleja un compromiso por "estirar" los recursos y las fortalezas disponibles para llevar a estrategias y objetivos que pudieran parecer inalcanzables en términos de las áreas de resultados clave (ARC). Cuando la intención de la estrategia está debidamente establecida, entonces, puede provocar que cada empleado se desempeñe de forma que jamás se imaginó posible.

La intención estratégica tiene la capacidad de reflejar lo que podría ser la meta más valiosa de todas: desbancar a la mejor o ser la mejor en el ámbito regional, nacional o incluso internacional. Algunos ejemplos de la intención de la estrategia serían:

- La incesante búsqueda de la perfección (Lexus).
- Nuestra intención estratégica es que los clientes de todo el mundo nos consideren su socio farmacéutico más valioso (Eli Lilly).
- Ser el mejor actor en todo lo que hagamos (Phillips Petroleum).
- Convertimos en una compañía de electricidad multi-nacional de alto desempeño; no la más grande, pero sí la mejor (Unocal Corporation).
- Estamos dedicados a ser los mejores del mundo en lo que se refiere a conectar a la gente (AT&T).
- Ben & Jerry's está dedicado a crear y a demostrar un concepto nuevo de compañía; la prosperidad eslabonada.
- Nuestra intención es ser mejor que los mejores (Best Products).
- El Children's Defense Fund existe para presentar una voz fuerte y eficaz para los niños de Estados Unidos que no pueden votar, cabildear ni hablar por su cuenta.
- Edificamos casas que hacen realidad los sueños de la gente (Kaufman & Road).
- Seremos líderes en la naciente industria de los servicios de energía, rompiendo los usos convencionales y creando un valor superior de manera segura y responsable para el medio ambiente (PSI Energy, Inc.).
- Nos hemos propuesto ser la única fuente de tecnología informática para el hogar (Dell Computer Corporation).
- Ser un proveedor de servicios y productos de primera que contribuyan a la salud y al bienestar de la gente (MDS Health Group Limited).
- Queremos fijar la norma de excelencia, liderazgo e integridad en la industria de los servicios públicos (State Electric & Gas Corp., de Nueva York).

La misión estratégica fluye de la intención de la estrategia de la empresa; es un enunciado que describe la intención exclusiva de la empresa y el alcance de sus operaciones, en términos de productos y mercados. En su forma más básica, la misión estratégica indica a los accio-

nistas lo que la empresa pretende lograr. Una buena misión estratégica refleja la individualidad de la empresa y revela la predisposición de su o sus líderes. Una misión estratégica útil muestra en qué difiere la empresa de otras y define los límites dentro de los cuales pretende operar. Algunos ejemplos de misiones estratégicas serían:

- Hacer, distribuir y vender el helado totalmente natural, de la mejor calidad, así como productos relacionados, en toda una serie de sabores innovadores, hechos con productos lácteos de Vermont (Ben & Jerry's).
- Cubrir las necesidades de gas natural y LP de los clientes de Clearwater y la zona circundante de la Costa Dorada de Florida, de la manera más segura, confiable y económica posible, al mismo tiempo que optimizamos el crecimiento de la carga, la satisfacción de los clientes, los rendimientos financieros para la ciudad de Clearwater y el valor del capital social de Clearwater Gas System (Clearwater Gas System).
- Public Service Company de Colorado es una compañía de energía que suministra principalmente gas, electricidad y servicios relacionados a los mercados presentes y futuros.
- Nuestra misión es entender a los clientes y satisfacer sus expectativas en cuanto a la calidad de la energía y de los productos y servicios relacionados con la energía, y cubrir rentablemente los mercados de Oklahoma (Public Service Company of Oklahoma).
- El Centro Médico del Hospital Infantil está dedicado a cubrir las necesidades de salud de infantes, niños y adolescentes y a ofrecer programas de investigación y docencia que garanticen los cuidados pediátricos de óptima calidad brindados a nuestra comunidad, el país y el mundo (Children's Hospital Medical Center).
- Brindar servicios y productos que ayuden a los médicos, las instituciones hospitalarias, las corporaciones, los organismos de gobierno y las comunidades a mejorar la salud y el bienestar de las personas que son nuestra responsabilidad (MDS Health Group Limited).
- La Fundación William Penn es una organización de caridad privada constituida por Otto Haas y su esposa Phoebe en 1945. La misión principal de la fundación es contribuir a mejorar la calidad de vida en el Valle de Delaware (William Penn Foundation).

Áreas de resultados clave (ARC)

Cuando la intención y la misión estratégica han quedado definidas, el análisis tendrá que determinar las ARC que servirán para realizar la intención y la misión. Las *áreas de resultados clave* son categorías de actividades necesarias, que merecen atención, para que la empresa pueda realizar la intención y su misión estratégica. Es necesario especificar la lógica o la justificación, y los cursos específicos de acción, de cada ARC. Normalmente, la empresa no debe establecer más de seis ARC. Éstas deben sugerir (en térmi-

nos generales) los intereses de la empresa y los cursos que pretende seguir.

Las *estrategias*, que fluyen de la esencia de las ARC de la empresa, son cursos de acción que debemos seguir para satisfacer los requisitos de cada ARC. Las estrategias normalmente tienen un horizonte de tiempo de uno, dos o tres años (si bien, puede ser hasta de cinco años). Las estrategias describen los enfoques que se aplicarán o los métodos que se seguirán con la finalidad de realizar la intención y la misión estratégica (como sugieren las ARC). Las estrategias reflejan las intenciones de acción del grupo. Los *objetivos*, que fluyen de las estrategias individuales, son enunciados específicos y medibles que describen las acciones que servirán para aplicar las estrategias individuales. Los objetivos, que son de naturaleza más específica que las estrategias, normalmente tienen un horizonte de tiempo de un año o menos.

La planeación estratégica también debe dar por resultado los costos ligados a los cursos de acción. Cuando se han establecido los costos clave supuestos, estos requerimientos financieros pueden ser ligados a las estrategias y a los objetivos. Cuando los costos o los requerimientos de presupuesto han sido ligados a las estrategias y los objetivos, entonces pueden volverse a ligar a las ARC.

Consejos para presentar un buen plan estratégico

Quizás usted sienta la tentación de dedicar la mayor parte de su análisis del caso, oral o escrito, en los resultados derivados del análisis. Sin embargo, es importante que dedique el mismo esfuerzo a desarrollar y a evaluar las ARC alternativas y a diseñar la aplicación de las alternativas que escoja. En su presentación, no debe poner demasiado énfasis en el *análisis* del caso, con relación a la *síntesis* de los resultados que haya obtenido de sus esfuerzos analíticos (vea la figura 3).

Formulación de estrategias: cómo escoger las áreas de resultados clave

Cuando haya formulado la intención y la misión estratégica, uno de los pasos más difíciles para preparar su presentación oral o escrita será escoger de entre las ARC alternativas. Cada una de ellas debe ser viable (es decir, debe casar con las fortalezas, las capacidades y, sobre todo, con las competencias centrales de la empresa) y debe demostrar la viabilidad de cada una. Además, debe demostrar cómo cada alternativa aprovecha la oportunidad del entorno o evita o amortigua las amenazas de éste. Desarrollar alternativas cuidadosamente meditadas requiere que usted haga una síntesis de su análisis y ello dará mayor credibilidad a las presentaciones orales o escritas del caso.

Cuando haya desarrollado ARCs alternativas sólidas, tendrá que evaluar aquellas que haya elegido como las

mejores. Su elección tendrá que ser defendible y ofrecer más beneficios que otras alternativas. Por tanto, es importante que tanto el desarrollo como la evaluación de alternativas sea a fondo. Usted tendrá que explicar y defender la mejor alternativa que haya elegido.

Implantación del área de resultados clave

Tras escoger las ARC más adecuadas (es decir, las que tienen mayor probabilidad de mejorar la competitividad estratégica de la empresa), tendrá que pensar en su implantación. Una buena síntesis es importante para garantizar que usted ha considerado y evaluado todas las cuestiones críticas para su instrumentación. Algunas de las cuestiones que usted podría considerar son los cambios de estructura necesarios para instrumentar las nuevas estrategias y los objetivos ligados a cada ARC. Además, quizá se requieran otros cambios en el liderazgo y controles o incentivos nuevos para instrumentar dichas acciones estratégicas. La instrumentación de las acciones que recomiende debe ser explícita y la debe explicar a conciencia. En ocasiones, una evaluación cuidadosa de las acciones para la instrumentación puede arrojar que la estrategia es menos favorable de lo que había pensado originalmente. Una estrategia sólo será buena si la empresa tiene capacidad para instrumentarla debidamente. Por tanto, es muy importante que dedique su esfuerzo a establecer si es posible instrumentar correctamente.

Cuestiones del proceso

Usted debe cerciorarse de que su presentación (oral o escrita) tenga una lógica consistente. Por ejemplo, si su presentación identifica un propósito, pero su análisis se concentra en temas que no son el propósito definido, la incongruencia lógica saltará a la vista. De igual manera, sus alternativas deben fluir de la configuración de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que ha identificado mediante los análisis internos y externos.

La profundidad y la claridad también son críticas para una buena presentación. La profundidad se deriva de la amplitud del análisis y de la generación de alternativas. Además, la claridad de los resultados del análisis, la elección de las ARC alternativas mejores y el diseño de las acciones de la implantación son importantes. Por ejemplo, su exposición de las fortalezas y las debilidades debe fluir en forma clara y lógica de los análisis internos que presente.

Las presentaciones (orales o escritas) que tienen congruencia lógica, claridad y un propósito claro, análisis eficaces y recomendaciones viables son más efectivas y obtendrán una evaluación más positiva. Si usted puede contestar preguntas difíciles de sus compañeros después de la presentación, la presentación de su plan estratégico resultará más creíble. Es más, cuando usted desarrolla las habilidades necesarias para hacer estas presentaciones estará reforzando su desempeño laboral futuro y la posibilidad de triunfar en su carrera.