

administración

Hitt

Black

Porter



Datos de catalogación bibliográfica

MICHAEL, A. HITT

Administración

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006

ISBN: 970-26-0760-4

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 736

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management*, by Michael A. Hitt, J. Stewart Black and Lyman W. Porter, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. All rights reserved.
ISBN 013-008847-1

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Management* de Michael A. Hitt, J. Stewart Black y Lyman W. Porter publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL INC., Copyright © 2005. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español

Editor: Marisa de Anta
e-mail: marisa.anta@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Felipe Hernández Carrasco
Supervisor de producción: José D. Hernández Garduño

Edición en inglés

Acquisition Editor: David Parker
Assistant Editor: Melissa Yu
Editorial Assistant: Richard Gomes
Media Project Manager: Ashley Keim
Marketing Manager: Shannon Moore
Marketing Assistant: Amanda Fischer
Senior Managing Editor (Production): Judy Leale
Production Editor: Cindy Durand
Permissions Supervisor: Charles Morris
Production Manager: Arnold Vila

Buyer: Diane Peirano
Design Manager: Maria Lange
Cover Illustration/Photo: Stone/Getty Images
Illustrator (Interior): ElectraGraphics, Inc.
Photo Researcher: Rachel Lucas
Image Permission Coordinator: Elaine Soares
Manager, Print Production: Christy Mahon
Composition/Full-Service Project Management: GGS Book Services, Atlantic Highlands
Printer/Binder: Donnelley

NOVENA EDICIÓN, 2006

D.R. © 2006 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco núm. 500-5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.



ISBN 970-26-0760-4

Impreso en México. *Printed in Mexico*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 09 08 07 06



PARTE DOS
EVALUACIÓN
DEL
AMBIENTE

Evaluación de
los ambientes
externos

3



OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo usted será capaz de:

■
Comprender el papel del ambiente externo en las decisiones y la eficacia administrativas.

■
Explicar las cinco principales dimensiones del ambiente general de la organización.

■
Describir las fuerzas primordiales en el ambiente de tarea de la organización.

■
Detallar los elementos clave del ambiente global de la organización.

■
Explicar las consideraciones clave para la conducción de una evaluación eficaz del ambiente.

¿Oro negro en Rusia?

Encontrar las reservas de gas y petróleo que se esconden bajo miles de metros de tierra y rocas constituye un desafío para los administradores de las compañías petroleras como ExxonMobil o British Petroleum. Pero si a esto se le agrega el desafío de administrar operaciones que se desarrollan en sitios donde prevalecen la inestabilidad política, la turbulencia económica y la oposición social (todas las cuales afectan de manera drástica el desempeño de la organización) tendremos un *verdadero* reto entre manos. Tal es el caso de los administradores del sector energético que buscan oportunidades en la ex Unión Soviética.

Por extraño que parezca, muchos directivos de compañías petroleras extranjeras añoran los viejos tiempos, cuando el ministerio central del petróleo de la ex Unión Soviética controlaba de forma rigurosa los permisos para explorar, perforar, extraer o vender gas y petróleo en ese país. No obstante, después de su desintegración, los administradores que deseaban perforar en Kazakhanstan, por ejemplo, y transportar el crudo a Italia para su refinación, tenían que

negociar acuerdos por separado con Kazajistán, Rusia y Georgia, dependiendo de la ruta de transporte elegida. No había ninguna garantía de que el gobierno que firmaba un acuerdo un día sería el que estuviera en el poder al día siguiente.

Como resultado, en la década 1980 muchos de los pozos petroleros en Rusia se quedaron sin explotar. La presión natural que lanza el petróleo a la superficie cesó y los rusos no contaban con la tecnología para hacer que el petróleo excedente brotara hacia el exterior. Por su parte, la negligencia y los problemas financieros que acosaron a Rusia durante la década 1990 hicieron que la producción cayera a su nivel más bajo (6 millones de barriles diarios) en 1996.

No obstante, en los últimos cinco años, la combinación del incremento mundial de los precios del petróleo y de las crecientes exportaciones, principalmente hacia Europa occidental, hicieron más rentable que nunca producir petróleo y gas en la ex Unión Soviética. En 2001 el gobierno ruso propuso realizar cambios al régimen fiscal para reducir algunos de los riesgos financieros que habían alejado la inversión de la producción de gas y petróleo.

La situación cambió tanto que en la actualidad, de hecho, Rusia es el productor de petróleo más importante del mundo. Tiene mayores reservas de gas y petróleo que cualquier otro país: cerca de 350 mil millones de barriles. Ello significa 50 mil millones de barriles más que Arabia Saudita. Las compañías rusas, ya privatizadas en su mayoría, han invertido miles de millones de dólares y han aumentado en un 40 por ciento la producción desde 1998. Por consiguiente, también los precios de sus acciones se han disparado por las nubes.

La segunda compañía petrolera más importante del país, Yukos, se encuentra bajo la dirección del hombre más rico de Rusia, Mikhail Khodorkovsky, su presidente número treinta y tantos, y el socio principal. En vez de perforar pozos nuevos a un precio muy elevado, Khodorkovsky adoptó tecnología occidental y consiguió socios como Schlumberger, con la finalidad de extraer más petróleo de los pozos existentes de Yukos mediante la inyección de agua que impulsa el petróleo hacia la superficie. Esto redujo el costo de producción por barril a la sorprendente cantidad de \$1.86, en una época en la que el costo global de producción era de \$25 por barril. Asimismo, Khodor-

kovsky adoptó métodos contables estadounidenses, comenzó a codearse con magnates petroleros y políticos de Estados Unidos, e intentó vender sus acciones de Yukos a British Petroleum, ExxonMobil o Chevron Texaco, hasta que el Kremlin lo llevó a prisión y congeló sus activos.

El cargo imputado a Khodorkovsky fue la evasión de impuestos, aunque lo más seguro es que el Kremlin estuviera preocupado por los convenientes vínculos personales que tenía con Occidente. Khodorkovsky se oponía públicamente al aumento de impuestos propuesto por Vladimir Putin en 2003, e intentaba construir un oleoducto privado hacia Occidente. Cabe mencionar que el petróleo representa más de la mitad de las exportaciones de Rusia y dio al país amenazado financieramente nuevos bríos en el escenario mundial. Así que no es de extrañar que Putin se opusiera a que los extranjeros se adueñaran de tales intereses y controlaran el activo más estratégico del país.



Los cambiantes valores sociales sobre la contaminación y las fuentes de energía renovable han hecho que algunos consumidores piensen dos veces antes de comprar una camioneta SUV y prefieran adquirir finalmente un vehículo híbrido. Un grupo ambientalista incluso lanzó un comercial que preguntaba “¿Qué cree que manejaría Jesús?”, con la finalidad de provocar que se reflexionara sobre el tema. Si bien las camionetas SUV continúan siendo tremendamente populares, convendría que los fabricantes de autos evaluaran el dilema de ofrecer al mercado una opción híbrida.

Si bien el panorama de Rusia es cada vez más brillante que en el pasado, resulta evidente que el escenario político y legal del país todavía parece muy volátil, y que otras fuerzas ambientales siguen imponiendo muchos riesgos que los administradores deben enfrentar. Buena parte del “oro negro” yace bajo tierras sujetas a uno de los inviernos más prolongados y fríos del planeta. No obstante, si a esto se agrega el libre comercio del vodka y las condiciones de vida de los trabajadores que viven en cabañas de madera y cobertizos sin drenaje, tenemos una combinación explosiva. Los viajeros que transitan por la región la describen como semejante al lejano oeste de Estados Unidos en el siglo XIX. En Tyumen, las condiciones eran tan brutales que muchas unidades militares de los Boinas Negras que salieron de Letonia y Estonia fueron enviadas ahí para intentar restablecer el orden.

¿Cómo podría un gerente dirigir un negocio de manera exitosa en un ambiente como éste? La mayoría de los administradores de compañías occidentales no tienen muchas opciones más allá de intentarlo. En general, sus esfuerzos por extender su producción a las aguas profundas cercanas a la costa han fracasado. En particular, las reservas de Chevron Texaco y Royal Dutch/Shell son limitadas. Pero resulta tan difícil encontrar reservas en el resto del mundo, que la mayoría de las empresas están dispuestas a enfren-

tar las turbulencias ambientales y políticas de la ex Unión Soviética con tal de mantener a sus compañías

inundadas de petróleo, sin importar lo que les ocurra a Khodorkovskiy y Yukos.

Fuentes: "Yukos told to work miracles", *Moscow Times*, 29 de enero de 2004; Janet Guyon, "The game goes on", *Fortune* (Europa), 24 de noviembre de 2003, pp. 70-71; Bill Powell, "Russia pumps it up", *Fortune*, 13 de mayo de 2002, pp. 85-91; Erik Kreil, "Oil and gas joint ventures in the former Soviet Union", Agencia de Información de Estados Unidos con acceso a través de <http://www.eia.doe.gov>, agosto de 1996; Sebastian Alison, "Russia sees second devaluation as oil prices slumps", Reuters Limited, 23 de noviembre de 1998; A. Konoplyanik, "Special report-The Russian oil & gas industry: analysis raises questions about Russian tax proposal", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 54-59; Ian Woollen, "Special report-The Russian oil & gas industry: Central Asian gas crucial to future Russians gas supply", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 61-65; Sergei Alexandrovich y Robin Morgan, "Special report-The Russian oil & gas industry: Russian service sector lagging behind country's emerging oil boom", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 66-71; "Special report-The Russian oil & gas industry: Russian firms mark dramatic turnaround in 1999-2000", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, p. 67; "Special report-The Russian oil & gas industry: "U.S.-Russian JV entering second decade of operations", *Oil & Gas Journal*, 13 de agosto de 2001, pp. 68-69.

panorama estratégico

Los administradores en la industria de los hidrocarburos que están pensando en hacer negocios en Rusia, y otras repúblicas de la ex Unión Soviética, deben analizar con sumo cuidado las fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y políticas que prevalecen en el ambiente externo. Este tipo de análisis sería un primer paso en la decisión estratégica de si invertir o no en esa región. Casi siempre, las empresas que desean ingresar en un mercado extranjero de alto riesgo como Rusia forman alianzas estratégicas con una empresa local, con el propósito de que ésta las guíe a través de las turbulentas aguas políticas, comerciales y culturales, y del ambiente local que deben enfrentar.¹ Sin embargo, como se verá más adelante en el capítulo, los ambientes institucionales y culturales de un país a menudo difieren de una frontera a otra, afectando las decisiones estratégicas de las empresas. Por ejemplo, conforme Rusia ha intentado cambiar la planeación central de la economía por un sistema más basado en el mercado, su ambiente institucional se ha vuelto caótico. Como ahora los gobiernos locales tienen autoridad para tomar muchas de las decisiones políticas que antes corrían a cargo del gobierno central, las "reglas del juego" cambian con frecuencia. Por esa razón, los administradores rusos suelen tomar decisiones a corto plazo. De manera alternativa, China (cuyo caso se analizará también más adelante en este capítulo) ha venido realizando un cambio más evolutivo: del control económico por parte del gobierno central a un sistema más orientado hacia el mercado. Con un ambiente institucional más estable,

los administradores chinos tienden a enfocarse más en la toma de decisiones estratégicas a largo plazo que los administradores rusos.² A los gerentes que desean hacer negocios en Rusia o en China les convendría entender cada uno de sus ambientes institucionales y elegir cuidadosamente los socios estratégicos, indagando si sus orientaciones son a corto o a largo plazos, puesto que ello afectaría su grado de compromiso. Para ellos es fundamental el análisis profundo de los ambientes, lo cual les ayudará a entender mejor las oportunidades y los riesgos que habrán de enfrentar.

El análisis de los ambientes externos a las organizaciones resulta crucial para el desarrollo de una estrategia efectiva. La vasta información que ofrece el análisis general de los ambientes y de las tareas permite que los administradores identifiquen las oportunidades y los riesgos existentes. Los administradores deben elaborar estrategias que generen ventaja de las oportunidades, y eviten o superen las amenazas ambientales.³ Sin un análisis profundo sería muy fácil pasar por alto oportunidades excelentes, que quizá aprovechen los competidores. Asimismo, la empresa podría no estar preparada para enfrentar una amenaza importante que tal vez afecte seriamente el desempeño de la organización completa. Por ejemplo, en Polaroid los altos directivos no percibieron que el desarrollo en la tecnología digital representaba una seria amenaza para su negocio. Como consecuencia, poco después se vieron forzados a declarar su negocio en quiebra. ■

¿EN QUÉ CONSISTE EL AMBIENTE DE NEGOCIOS?

El **ambiente externo** está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño. Nosotros dividimos estas fuerzas en dos categorías relacionadas pero distintivas: ambiente externo de tarea y ambiente general externo. El **ambiente de tarea** consiste en fuerzas con alto potencial para afectar a la organización de manera inmediata. Por su parte, el **ambiente general** son las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente externo de tarea de la organización y, por lo tanto, en la propia organiza-

ambiente externo conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño

ambiente de tarea fuerzas que poseen un gran potencial para afectar a la organización de forma inmediata

ambiente general fuerzas que de manera habitual influyen en el ambiente externo de tarea de la organización y, por ende, en la propia organización

figura 3.1

Ambiente de la organización



ambiente interno factores y fuerzas clave al interior de la organización que afectan su forma de operar

ción. Además de los ambientes externos, las organizaciones tienen ambientes internos. El **ambiente interno** de la organización consiste en factores y fuerzas clave que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar. La figura 3.1 muestra una ilustración general de estos elementos. Sin embargo, para que tales conceptos adquieran mayor relevancia para usted como administrador, debemos abordarlos con mayor detalle. Entonces, partiremos del nivel del ambiente general externo e iremos adentrándonos en el tema paulatinamente.

AMBIENTE GENERAL EXTERNO

Son varias las fuerzas del ambiente general que influyen en el ambiente de tarea de la organización, así como en la propia organización. En forma habitual, tales fuerzas se dividen en cinco categorías principales: socioculturales, tecnológicas, económicas, político-legales y globales. Como es evidente, el efecto de un ambiente general externo varía de una industria a otra y de una empresa a otra. Por consiguiente, sería difícil mantener un solo orden o una secuencia de importancia específica para estas fuerzas del ambiente general externo. La secuencia “STEP Global” (es decir, **S**ocio-cultural, **T**ecnológica, **E**conómica, **P**olítico-legal y **G**lobal) que empleamos simplemente ayuda a que se recuerden con mayor facilidad.

Fuerzas socioculturales

Las fuerzas socioculturales del ambiente general externo incluyen principalmente los aspectos demográficos y las características culturales de las sociedades donde opera la organización.

aspectos demográficos elementos descriptivos de los miembros de la sociedad, como los promedios de edad, nivel académico, situación económica, entre otros

Los **aspectos demográficos** son elementos descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como promedios de edad, tasa de natalidad, nivel educativo y nivel de analfabetismo, entre otros. Por ejemplo, en 1920 la expectativa de vida era 53.6 años, mientras que se estima que para 2010 será de 77 años.⁴ Como otro ejemplo de los cambios que registran los aspectos demográficos, está el caso de la generación *baby-boom*, de la cual sin duda usted ya ha escuchado, que incluye los 80 millones de personas que nacieron entre 1946 y 1964 en Estados Unidos, y que ahora constituyen casi un tercio de la población de este país.

Pero ¿por qué habrían de interesarle a usted, como administrador, los *baby-boomers* y otras cuestiones demográficas? La razón estriba en que los aspectos demográficos afectan de manera significativa tanto los insumos como los productos de la organización. Por ejemplo, en Estados Unidos el nivel promedio de educación y la tasa de natalidad combinados tienen un efecto significativo en la oferta de trabajado-

res con un determinado nivel de estudios formales y de capacitación. De manera específica, una tasa de natalidad baja y un modesto incremento del nivel educativo promedio suelen ocasionar que el número de trabajadores técnicos aumente de forma lenta o, incluso, que disminuya. Por consiguiente, esto afectaría de manera sustancial su eficacia como administrador de una empresa de tecnología de punta para conseguir al personal técnico necesario para operar su negocio. Esto es exactamente lo que sucedió en la década de 1990. La demanda de trabajadores técnicamente capacitados, como los programadores de software, superó notablemente la oferta en Estados Unidos. En consecuencia, por varios años el gobierno aumentó al doble el número de visas para trabajadores extranjeros. Por otra lado, considere que los seres humanos están viviendo más tiempo y que el grupo demográfico más grande en la historia de Estados Unidos está a tan sólo 15 años de llegar a la edad en la que los problemas de salud tienden a aumentar. Esto representa tanto oportunidades como desafíos importantes para la industria del cuidado de la salud.

En el nivel internacional considere, por ejemplo, que de hecho la población de Japón comenzará a disminuir en 2005. Para 2007, el número de personas mayores de 65 años de edad duplicará su proporción en la población general del 10 al 20 por ciento, ¡en menos de una generación! Con una de las expectativas de vida más altas del mundo (85 años para mujeres y 78 para hombres), el menor número de trabajadores en la historia del país llevará sobre sus hombros el sistema de jubilaciones, y muchos de los japoneses jubilados vivirán tanto tiempo que habrán agotado sus ahorros para el retiro mucho antes de morir, si se retiraran a los 65 años.⁵ Lo anterior representaría oportunidades sin precedentes para los centros de atención de bajo costo para adultos mayores, y quizá signifique que los trabajadores jóvenes tendrán que pagar mayores impuestos al gobierno para sostener el sistema de seguridad social para los jubilados.

Aun cuando los aspectos demográficos brindan estadísticas importantes sobre la población, los valores sociales permiten entender las implicaciones de esas cifras para los negocios.⁶ Los **valores sociales** son los deseos y condiciones comúnmente compartidos. En términos prácticos, para los administradores los valores sociales determinan el grado en el cual los productos y servicios de una organización tienen acceso al mercado. Por ejemplo, a principios de la década de los noventa, el cambio en los valores del estatus a la funcionalidad retiró de la atención pública a empresas como Calvin Klein y colocó a empresas como L.L. Bean en el centro del escenario de la demanda de los consumidores. No obstante, en la segunda mitad de la misma década, la tendencia se revirtió tal y como sucedió con las fortunas de ambas compañías. Otro ejemplo es la controversia que hay en Norteamérica en cuanto a las camionetas SUV (*sports utility vehicles*). A lo largo de la década de los noventa, camionetas como la Ford Explorer, la Dodge Durango y la Chevy Suburban fueron los vehículos que más rápido se vendieron. Sin embargo, conforme aumentaron las preocupaciones por los efectos de la contaminación en el calentamiento global, los consumidores empezaron a rechazar los vehículos SUV y a presionar a las compañías para que fabricaran automóviles “híbridos”, los cuales son impulsados tanto por motores de combustión interna como por motores eléctricos (autos que en lugar de dar cinco kilómetros por litro rinden 20 o 25 kilómetros por litro). Este cambio en los valores de la sociedad forzó a que los administradores de esas importantes compañías automotrices evaluaran la demanda de SUV y los factores en contra, antes de decidir qué tipo de vehículos convenía producir y en qué volúmenes. En 2004, los gerentes de Toyota decidieron lanzar la primera SUV híbrida. El tiempo dirá si los valores de la sociedad son suficientemente fuertes como para hacer que tal decisión triunfe.

Los administradores expertos necesitan la habilidad para combinar los aspectos demográficos y los valores de la sociedad con la finalidad de obtener beneficios importantes para sus organizaciones.⁷ Por ejemplo, analicemos un hecho demográfico y un valor social cambiante. En términos demográficos, el número de individuos entre 35 y 45 años de edad llegó a la cima en 2000. Sin cambios significativos en el número de inmigrantes, el número que conforma dicho grupo disminuirá en un 15 por ciento al llegar el año 2015. Además, se estima que la demanda de tra-

valores sociales deseos y condiciones comúnmente compartidos

bajadores de esta edad aumentará en un 30 por ciento durante el mismo periodo. Una situación así permite anticipar una escasez de mano de obra. Ahora, agregue a este panorama demográfico una nueva generación de entre 35 y 45 años de edad que busca un mejor equilibrio entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo que pasa con la familia, y tendrá una situación interesante.⁸

Para ayudar a imaginar las implicaciones de la combinación de fenómenos demográficos y valores sociales, imagine que usted es un administrador que intenta contratar a un administrador externo experimentado para su empresa. Imagine también que hay escasez en el mercado laboral y que la persona que usted busca contratar no desea viajar tanto como lo exige el puesto, ya que prefiere convivir más tiempo con su familia. ¿Qué debe hacer? Cada día que el puesto está vacío le cuesta dinero porque no se logran los resultados esperados. La escasez de mano de obra significa que cada individuo que usted no acepte porque no desee viajar tanto como lo requiere el puesto tiende a alargar el tiempo en que el puesto siga vacante, e incrementa el costo total de la situación. No comprender las fuerzas del ambiente general ocasionaría en un plan inadecuado de contratación que cuesta dinero a la compañía. En cambio, si usted entiende las fuerzas demográficas y socioculturales, es posible que anticipe el reto de la contratación y elabore un plan adecuado. Por ejemplo, usted podría retomar las ideas que últimamente han puesto en práctica varias empresas de consultoría. Muchas de las firmas de consultoría más reconocidas como Accenture y McKinsey han modificado su política de viajes. Específicamente, muchas adoptaron políticas que requieren que sus consultores estén en las locaciones del cliente los días martes, miércoles y jueves, pero no lunes ni viernes. Esto evita que los consultores viajen los domingos para estar con sus clientes el lunes o que viajen a casa los sábados por haber atendido a clientes el viernes. Como ilustra este ejemplo, el entendimiento tanto de los fenómenos demográficos como de los valores sociales le ayudará a usted, como administrador, a realizar cambios y a tomar decisiones que le sirvan para incrementar su eficacia y el desempeño de la organización.

Fuerzas tecnológicas

La tecnología es otra fuerza del ambiente externo que tiene efectos favorables o desfavorables sobre las organizaciones. Una innovación tecnológica específica podría significar el nacimiento y crecimiento de una empresa, o la declinación y muerte de otra. Por ejemplo, la invención del transistor dio lugar a empresas como Texas Instruments y significó la muerte de los fabricantes de bulbos que no se adaptaron a ese cambio en el ambiente tecnológico. Si bien el ambiente tecnológico llega a ser bastante complicado, es necesario que los administradores se mantengan al tanto de dos aspectos básicos del mismo: los cambios en los productos y en los procesos.

cambios tecnológicos del producto modificaciones que llevan a nuevas características y capacidades en los productos existentes o a productos totalmente nuevos

Cambios tecnológicos en los productos Los **cambios tecnológicos en los productos** son aquellos que conducen hacia nuevas características y capacidades de los productos existentes o a productos totalmente nuevos. Como administrador, usted necesita saber qué cambios tecnológicos en los productos están ocurriendo, en especial en su industria. Por ejemplo, cuando las nuevas y pequeñas copadoras personales de Canon fueron capaces de generar el mismo volumen de copias y con la misma calidad que producían las grandes máquinas de Xerox, y por la mitad del precio, los administradores de Xerox se quedaron totalmente sorprendidos. Con la invención y el lanzamiento exitoso de la Palm Pilot, Palm creó una nueva categoría de producto, lo cual tuvo un impacto serio y negativo en uno de los fabricantes más importantes de las “agendas” de papel (en aquel entonces Franklin Covey). Como las empresas pierden o ganan de manera creciente en función de sus ventajas o desventajas tecnológicas, un administrador necesita tener una visión amplia y mantenerse al tanto de los avances tecnológicos que ocurren tanto en su país como en el exterior. Por ejemplo, en la multimillonaria industria de los pañales desechables, la tecnología de absorción cambió de la “pelusa de pulpa” (un insumo de papel) a los químicos absorbentes. La importancia de este cambio tecnológico se debió a que los nuevos productos químicos absorbían más humedad que la pelusa de pulpa, lo cual,

al mismo tiempo, hizo más delgados los pañales. Procter & Gamble, el fabricante de Pampers, casi pierde su posición dominante en el mercado de Estados Unidos por no mantenerse al día con la nueva tecnología de absorción que surgió en Japón.⁹

Cambios tecnológicos en el proceso Los cambios tecnológicos en el proceso comúnmente se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas. Por ejemplo, una nueva tecnología computarizada para dar color a las películas sacó de su crisis a los largometrajes de películas animadas y dio vigor a su producción a finales de la década de 1980 y a inicios de la siguiente, al reducir de manera significativa los costos de producción en comparación con la antigua tecnología que requería colorear manualmente cuadro por cuadro.¹⁰ Otro ejemplo es la tecnología para la administración de sistemas de información (MIS), como la que utiliza Wal-Mart (la empresa de venta minorista más grande del mundo, con ventas anuales superiores a los \$250,000 millones de dólares), que permite que los gerentes rastreen diariamente las mercancías, y hasta por hora, y sepan así qué productos se están vendiendo y cuáles no. A la vez, esto les permite hacer más eficientes los pedidos de mercancías e impedir que se agoten los artículos de mayor venta (y perder ingresos), así como evitar que los artículos que se venden poco se acumulen en las bodegas (y dedicar recursos valiosos al inventario). Resulta interesante constatar que la tecnología de este proceso ayudó a que Wal-Mart pasara de ventas anuales por 1,000 millones de dólares en 1973, a ventas semanales por 1,000 millones de dólares en 1993, y a casi 1,000 millones de dólares por día en la actualidad.¹¹ Por su parte, Cisco es otra de las empresas que han modificado de manera notable su forma de operar como resultado de los progresos tecnológicos en las telecomunicaciones y la transmisión de datos. Por ejemplo, en 1995, prácticamente no tenía ingresos provenientes de compras realizadas vía Internet; en 2000, más del 70 por ciento de sus ingresos (que casi llegaron a 20,000 millones de dólares) se generaron en Internet. Curiosamente, la mayoría de los productos que comercializa Cisco son interruptores de alta velocidad que sirven para la transmisión de datos vía Internet.

Muchos de los fabricantes de acero en Norteamérica casi llegaron a la quiebra porque prácticamente todas las grandes empresas se tardaron en adoptar la tecnología de un proceso nuevo: el horno de arco eléctrico. Las compañías acereras más grandes (o las que se llaman integradas) producían el acero a partir del mineral ferroso sin refinar, que luego derretían y convertían en trozos de láminas de acero que se enrollaban y se refinaban. Los hornos de arco eléctrico permiten que los llamados “minimolinos” se alimenten con chatarra que luego derriten para convertirla en productos de acero. Iniciar el proceso a partir de chatarra es mucho más económico que empezar con mineral ferroso. Aunque el metal que se produce en los minimolinos no sirve para fabricar vigas para rascacielos, sí puede convertirse en láminas de metal para elaborar carrocerías de automóviles, lavadoras y tostadores, entre muchos otros productos. La empresa Dofasco, Inc., de Hamilton Canadá, fue la primera, y en ese entonces la única, compañía acerera integrada en incorporar esta tecnología a sus procesos tradicionales para producir acero. Aun cuando en la actualidad la compañía goza de los beneficios que ofrece la tecnología del horno de arco eléctrico, no adoptó esa tecnología sino hasta casi diez años después de que fue introducida.¹²

En la sección “Un reto para el administrador: Anular 230 años de éxito”, usted encontrará un excelente ejemplo del efecto potencial del ambiente tecnológico, así como de las consecuencias por no reconocer y responder de forma adecuada ante los cambios tecnológicos. Se documenta brevemente el surgimiento y la caída de una de las empresas más antiguas y respetadas: la *Enciclopedia Británica*. Cuando lea este ejemplo, pregúntese por qué los gerentes de Britannica no fueron capaces de anticipar los dos cambios tecnológicos importantes que casi aniquilan a la compañía. ¿A qué se debe que los administradores tarden tanto en responder al cambio? ¿Cómo considera que los gerentes de Britannica deben prepararse para el futuro? ¿Deben luchar contra la tecnología moderna, ignorarla o adoptarla?

cambios tecnológicos en el proceso modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o en la forma en que se administran las empresas

tecno|lo|gía

un reto para el administrador

Anular 230 años de éxito

En 1768 tres impresores escoceses crearon la obra de referencia más famosa del mundo: la *Enciclopedia Británica*. La primera edición incluía tres volúmenes. La enciclopedia pasó luego a la edición de 30 volúmenes, la cual consultan los niños de todas partes del mundo cuando necesitan elaborar una tarea escolar. La *Enciclopedia Británica* se convirtió en la enciclopedia más completa y reconocida de la industria editorial.

En 1920, Sears, Roebuck and Company adquirió Britannica. Por consiguiente, su casa matriz se trasladó de Edimburgo a Chicago. Con su nuevo dueño creció y se convirtió en un nombre familiar en los hogares. En 1941, Britannica fue vendida a William Benton, quien siguió consolidándola hasta dejarla, luego de su muerte, a la Fundación Benton a principios de la década de 1970. Las ventas siguieron creciendo en las décadas de 1970 y 1980, principalmente gracias a una fuerza de ventas directa que visitaba los hogares por doquier. La generación *baby-boom* compró a sus hijos, en volúmenes récord, esta colección por un precio de entre \$1,500 y \$2,200, en tanto que en 1990 las ventas alcanzaron su máximo de \$650 millones.

Lo que sucedió en los siguientes diez años desvaneció más de 200 años de éxito. Durante ese lapso, las ventas de Britannica se desplomaron en un 80 por ciento. ¿Por qué? Los gerentes de la empresa ignoraron por “irrelevantes” dos invenciones tecnológicas, lo cual originó la revocación de la grandiosa historia de la empresa.

La primera tecnología que ignoraron fue el CD-ROM. Los gerentes de Britannica simplemente creyeron que un disco compacto jamás sería tan útil o tan atractivo como un conjunto de libros encuadernados (de preferencia en piel). No obstante, sus competidores pensaban de otra forma. Compañías con obras de menor calidad, como Encarta, Grolier y Compton, presentaron sus enciclopedias en CD y las vendieron no por \$1,500, sino por \$50. La producción de una colección de la *Enciclopedia Británica* costaba \$250, mientras que la manufactura de la misma en CD costaba tan sólo \$1.50. Sin embargo, en muchos casos, los clientes ni siquiera tenían que pagar los \$50 que costaban las enciclopedias en su versión electrónica. Ciertas compañías, como Microsoft, descubrieron que volverían más atractivo su software si incorporaban estas enciclopedias económicas a sus programas principales, como Microsoft Office, en forma gratuita. En tales condiciones, aun cuando para el cliente la calidad de las obras de los competidores era mucho menor que la *Enciclopedia Británica*, el valor era superior para muchos. ¿Por qué? Los clientes recibían en forma gratuita muchísima información (aunque fuera menos de la que obtendrían con la *Enciclopedia Británica*). Entonces, recibir algo a cambio de nada les parecía a los clientes más conveniente.

Las repercusiones de los discos compactos fueron de tal magnitud que los ingresos de Britannica cayeron de manera abrupta, lo cual finalmente orilló a sus ejecutivos, quienes



¿Recuerda los volúmenes de las enciclopedias que adornaban los hogares antes de la era de la Internet? Es innegable que la *Enciclopedia Británica* fue la colección de volúmenes más completa y reconocida de la industria editorial. La tecnología, sin embargo, cambió el negocio y los planes futuros de la compañía de manera radical. Su adaptación tardó tanto que la *Enciclopedia Británica* estuvo a punto de sucumbir.

al inicio menospreciaron los efectos de esa tecnología, a cambiar de idea y ceder. Sin embargo, la decisión de presentar la *Enciclopedia Británica* en disco compacto planteó a los administradores dos problemas significativos.

Primero enfrentaron el problema de comercializar el producto. Su canal de venta directa resultaba inadecuado para los discos compactos, ya que de ninguna manera se les podría fijar un precio tan alto como para que los vendedores recibieran los \$500 de comisión, que obtenían en la venta de cada enciclopedia encuadernada. Sin una comisión sustancial, los vendedores tenían pocos incentivos para impulsar el nuevo formato. Por desgracia, Britannica no contaba con otro canal de distribución o ventas para su enciclopedia en CD.

El segundo problema era bastante irónico. Los gerentes de la empresa encontraron que la nueva tecnología convirtió en una debilidad aquello que los ejecutivos siempre habían considerado su principal fortaleza y su rasgo distintivo: sus dimensiones. Aun cuando los discos compactos tienen una gran capacidad de almacenamiento, el contenido de la enciclopedia no cabía en un solo CD. Aunque un CD era suficiente para las enciclopedias “inferiores” de la competencia. Por desgracia para Britannica, los clientes no deseaban molestarse consultado en tres o cuatro discos compactos, aun cuando ello representara revisar un contenido superior. Tan sólo querían colocar un CD en su computadora, buscar y encontrar la información que les interesara.

En 1996, con las ventas en picada y los problemas en aumento, Jacob Safra compró Britannica. Si bien nombró un nuevo equipo de administración, la naturaleza de la compe-

tencia había cambiado de manera tan drástica, que en ese momento era casi imposible revitalizar el negocio.

El siguiente cambio tecnológico le asestó un golpe casi mortal a la compañía y llegó con el lanzamiento masivo de Internet al mercado. Después de 1997, se hizo cada vez más sencillo tener acceso gratuito a una enciclopedia u obtener la información necesaria de una lista cada vez mayor de sitios Web y de diversos proveedores de información, sin costo alguno, siempre y cuando se estuviera dispuesto a observar los anuncios que aparecen en su sitio. Todavía no muy convencidos, los gerentes de Britannica crearon su propio sitio Web ofreciendo material de consulta e intentaron vender sus inigualables volúmenes de información, sin competencia, por una cuota de suscripción de \$20. Sin embargo, ante la posibilidad de conseguir información gratuita en otras fuentes, la propuesta resultó poco atractiva para los consumidores.

A pesar de todo, Britannica vio un rayo de esperanza cuando el mercado de Internet se colapsó tras la explosión de la burbuja tecnológica en 2001. La compañía aprovechó

la agitación y cambió su modelo en Internet. No sólo debería tener un buen buscador que localizara todos los documentos de importancia, sino que necesitaba presentar primero los mejores 20 o 30. Britannica lo dispuso así para que los usuarios de Internet no tengan que divagar entre gran cantidad de material para encontrar “lo realmente bueno”. Además, permite que cualquier suscriptor tenga acceso total a su sitio, incluyendo las entradas de todos los artículos, el *Diccionario Merriam-Webster*, y artículos de cualquier revista popular o profesional. Sin embargo, cobra una cuota adicional por la lectura de los artículos completos, aunque los clientes no pagan por lo que no pueden encontrar.

Para resolver su problema de las comisiones por ventas, Britannica puso en marcha su primer equipo de marketing directo en 2003. En la actualidad, las ventas de la compañía se encuentran en el rango de los \$200 millones, es decir, sólo una fracción de lo que algún día fue, pero la compañía sobrevive. Por otro lado, todos sus productos están disponibles en Internet, CD y DVD.

Fuentes: Sara Balmond, “Encyclopedia Britannica Sets Up Direct Team”, *Precision Marketing*, 23 de mayo de 2003, p. 1; Stephen Ellerin, “Three Publishers’ Site Search Solutions”, *EContent*, febrero de 2003, pp. 44-48; Philip Evans y Thomas Wurster, “Blown to Bits” (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000).

Fuerzas económicas

En el ambiente externo hay una gran variedad de fuerzas económicas que influyen de manera significativa en las organizaciones. Sin embargo, no todas las fuerzas económicas afectan de igual forma a todas las organizaciones. Lo que determina los factores específicos que ejercen mayor influencia en una organización específica es la naturaleza exacta del negocio o la industria. Con la finalidad de entender mejor tales fuerzas económicas, las agruparemos en tres categorías principales; a saber: condiciones actuales, ciclos económicos y cambios estructurales.

Condiciones económicas actuales Las condiciones económicas actuales son aquellas que prevalecen en el corto plazo al interior de un país. Para la mayoría de los lectores es relativamente sencillo imaginar la forma en que las condiciones económicas actuales tienen efectos importantes en la organización. Por ejemplo, el nivel de inflación existente afecta de forma directa la rapidez con que aumentan los costos, lo cual, a la vez, tiene influencia sobre las utilidades. El nivel de desempleo existente influye de manera directa en la facilidad o dificultad para encontrar el tipo de mano de obra que una empresa necesita. Las tasas de interés vigentes determinan qué tan caro es un préstamo o, incluso, cuánto dinero podría solicitar su empresa para financiar sus actividades o sus proyectos de expansión. Por ejemplo, la recesión económica ocurrida durante los años 2000 y 2001 provocó que el Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos presionara para que las tasas de interés descendieran. Por consiguiente, en 2003 las tasas de interés sobre préstamos para vivienda llegaron a su nivel más bajo en 40 años. Como las tasas de interés bajaron tanto, muchas personas decidieron que era un buen momento para comprar una casa, o bien, para reestructurar préstamos ya contratados sobre sus viviendas con una tasa más baja y pagos de hipoteca menos gravosos. Como resultado de ello, se registró un auge significativo en los negocios de los inmobiliarios y de los proveedores de créditos hipotecarios.

Ciclos económicos No obstante, la actividad económica no es estática ni las condiciones actuales predicen necesariamente las condiciones económicas futuras. El movimiento de la actividad económica tiende a ser cíclico. Aunque resulta difícil predecir con exactitud cuándo va a ocurrir un cambio favorable o desfavorable en las condiciones económicas, para realizar ciertas actividades administrativas como

la planeación, es fundamental entender la existencia de los ciclos y los factores clave que los impulsan. También es importante entender que los ciclos de una industria determinada podrían ser más o menos pronunciados que el ciclo económico general de un país. Por ejemplo, la industria de la construcción tiende a presentar puntos máximos más altos y puntos mínimos más bajos que la economía general de la nación, en tanto que los negocios de los servicios funerarios suelen mostrar puntos máximos más bajos y puntos mínimos más altos que la economía general (véase la figura 3.2). Si un administrador no está enterado del impacto que tienen los ciclos económicos sobre su industria específica, es probable que tome decisiones inadecuadas. Por ejemplo, si ignora que los ciclos de la industria de la construcción son exagerados en relación con los puntos máximos y mínimos de la economía general, quizá su planeación no contemplará suficiente mano de obra e insumos para el aumento del ciclo, y tal vez ordenará más material del necesario o contratará demasiada gente durante los descensos del ciclo.

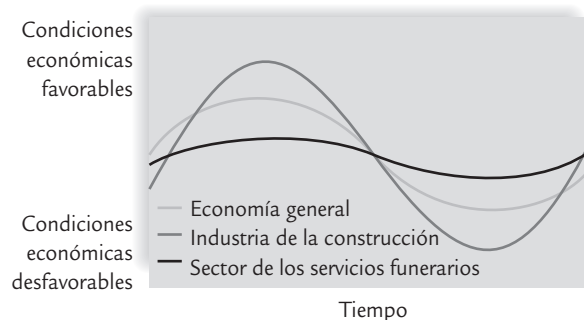
cambios estructurales

modificaciones que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica

Cambios estructurales Quizá lo más crítico, pero también lo más difícil de entender acerca de las condiciones económicas, sea distinguir si los cambios que ocurren en una economía son temporales o si constituyen cambios estructurales a largo plazo. Los **cambios estructurales** son cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica ahora y hacia el futuro. Por ejemplo, el paso de una economía agrícola (agricultura) a una industrial, y luego de la industrial a una economía de servicios, constituyen cambios estructurales que sucedieron en Estados Unidos. Todos éstos afectaron el lugar donde laboraban las personas, el trabajo que hacían, el nivel de educación que necesitaban para realizar sus tareas, entre otras cuestiones. Cuando no se toma conciencia de los cambios estructurales que están ocurriendo, es fácil tomar decisiones inadecuadas. Por ejemplo, lo más probable es que el cambio estructural hacia un ambiente de trabajo más orientado hacia el conocimiento no sólo modifique la naturaleza de los trabajadores, sino también lo que los motiva. En muchas compañías de servicios, como las empresas de consultoría, los despachos de abogados y de ingenieros, los activos principales de la compañía (su gente) salen por la puerta todos los días. Por el contrario, las compañías industriales, como las automotrices, tienen plantas y equipos por millones de dólares, que permanecen en el mismo sitio aunque los trabajadores se vayan a sus casas. En consecuencia, mientras el fabricante de automóviles puede reemplazar al trabajador que abandona la línea de ensamble con relativa facilidad y le afecta poco la rotación de personal, mientras siga teniendo lugar el cambio estructural de una economía industrial hacia una economía de la información, el problema será distinto para las compañías de servicios y para cualquier país en general. Por ejemplo, cuando la consultora estrella de una empresa deja su empleo, se lleva consigo casi todo el valor que ella tiene para la compañía. Su conocimiento acerca de los problemas y las soluciones para los clientes de la compañía se van con ella. El valor que ofrecen el teléfono, el fax y otros activos fijos que se quedan en la compañía es muy poco en comparación. De hecho, en algunos casos el valor está tan estrechamente ligado al individuo, que cuando éste se va, los clientes también abandonan la compañía y llevan sus negocios a la compañía donde vaya la consultora estrella. Mientras no se comprenda el cambio económico estructural, se pasaría por alto la importancia de

figura 3.2

Ciclos económicos y ciclos industriales generales



retener al empleado y subestimaría el rol que juegan el elogio y el reconocimiento de sus contribuciones para mantener en la empresa a su trabajador estrella. O quizá no se vería que el hecho de permitir que esta persona viaje a las locaciones del cliente los lunes (en vez de los domingos) al final le ahorrará dinero a la empresa, puesto que el cambio de política le ayudará a retener, antes que a perder, a sus trabajadores clave.

Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales también afectan a las organizaciones de manera drástica. El marco legal delimita lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no. De esta forma, las leyes son capaces de generar tanto retos como oportunidades. Por ejemplo, las nuevas leyes encaminadas a reducir la contaminación ambiental incrementaron de manera significativa los costos operativos de las plantas de energía eléctrica que utilizan carbón. Por otro lado, estas mismas leyes generaron nuevas oportunidades de negocios para empresas como Corning, que desarrolló nuevos sistemas de purificación que vendió a las plantas de energía eléctrica por combustión de carbón.¹³ Por su parte, la legislación fiscal también tiene efectos profundos en los negocios. En la década de 1970, los incentivos fiscales para la exploración de petróleo y gas fomentaron una intensa actividad en estados como Texas. Sin embargo, la derogación de esas leyes llevó a muchas empresas a la quiebra y puso en serias dificultades al estado mismo.¹⁴

El gasto público es quizás uno de los asuntos políticos más relevantes del ambiente general externo. Por un lado, los incrementos o decrementos en el gasto público tienen un efecto sustancial en la economía general. El gasto público total, en los niveles local, estatal y nacional, llega a representar hasta el 20 por ciento del **producto interno bruto**, es decir, del valor monetario total de los bienes terminados y de los servicios prestados por los negocios dentro de una nación. Sin duda, se trata de un monto significativo. Para ilustrar lo anterior, basta decir que si se divide el monto total de las compras del gobierno de Estados Unidos entre el número total de sus habitantes, el resultado es de alrededor de \$6,500 por persona. Esta cifra sugiere que los incrementos y los decrementos en el gasto público total podrían, en consecuencia, repercutir significativamente en la actividad comercial general del país. Por ejemplo, luego de la invasión a Irak en 2003, hubo la necesidad de reconstruir los edificios destruidos por la guerra, de manera que el gobierno compró madera laminada en tal cantidad que provocó escasez de ese material en Estados Unidos. Por consiguiente, los precios de la madera laminada se dispararon a las nubes, y esto, a la vez, tuvo graves repercusiones en los precios locales.

Sin embargo, incluso sin modificar el monto del gasto total, el solo movimiento del gasto del gobierno de un área a otra también afectaría los negocios de manera notable. Considere el gasto militar, que casi se triplicó durante la presidencia de Reagan. Desde luego, muchas empresas como General Dynamics, obtuvieron un provecho considerable de ese gasto. En cambio, la disminución del gasto militar durante la administración de Clinton llevó a muchas compañías a la quiebra, incluyendo a General Dynamics, o a las filas de otra empresa.¹⁵ Así, mientras que a principios de la década de 1960, el gasto en defensa representaba casi el 50 por ciento del presupuesto total del gobierno federal de Estados Unidos, a principios de la década de 1990 era menor del 20 por ciento. No obstante, este porcentaje volvió a cambiar cuando George W. Bush llegó a la presidencia e incrementó el gasto de defensa una vez más.

Más complicado, pero quizás incluso más importante, es el hecho de si el gasto público impulsa el déficit a la alza o a la baja. Por ejemplo, en general, cuando el gasto federal lleva el déficit federal a la alza, también aumentan las tasas de interés. En la medida en que las tasas de interés se elevan, el dinero que solicitan en préstamo las empresas se encarece y, en consecuencia, éstas contraen menos deudas. En la medida en que las empresas solicitan menos crédito, disminuyen su tasa de crecimiento o, incluso, contraen su actividad general. Lo anterior trae consigo un

producto interno bruto

el valor monetario total de los bienes terminados y de los servicios que se prestan dentro de un país

aumento del desempleo, lo cual, a la vez, hace que disminuya el gasto del consumidor. Esta combinación empeora la situación económica. En esencia, así sucedió en Estados Unidos durante la recesión de 1991. Después de varios déficit récord registrados durante la administración de George W. Bush a partir de 2001, la situación económica de nuevo se ha vuelto una preocupación. Si bien es cierto que el proceso político que determina el gasto público federal y el déficit resulta bastante complicado, los administradores no deben ignorar sus efectos.

La sección “Un reto para el administrador: Aguas turbulentas en Knight-Carver, Inc.” ofrece un caso ameno de la influencia que la combinación de cambios políticos y económicos tiene sobre el ambiente. Knight-Carver había navegado sin problemas; sin embargo, cuando cambiaron los vientos del ambiente externo y el mar se agitó enfurecido, la administración tuvo que cambiar la forma en que venían operando su negocio. Mientras lea este caso piense ¿cuáles son las fuerzas ambientales que tienen un mayor impacto? ¿Considera que los administradores de Knight-Carver pudieron o debieron haber previsto la llegada de tales fuerzas ambientales? ¿Cómo calificaría la forma en que respondieron a los cambios?

Fuerzas globales

El caso de Knight-Carver no sólo ayuda a ejemplificar las fuerzas económicas, políticas y legales, sino también las globales. Si bien los altos directivos de K-C no se interesaron en el ambiente global sino hasta principios de la década de 1990, el efecto potencial y la importancia del ambiente global eran un hecho. Finalmente, la administración se volvió consciente de la trascendencia de estas fuerzas luego de que fue empujada violentamente hacia ellas. No fue sino hasta después de que las fuerzas económicas, políticas y legales motivaron a los clientes a buscar constructores de yates en otra parte, que la administración de K-C se enfocó más allá de las costas locales y buscó clientes y proveedores en todo el mundo.

Aunque todos los gerentes necesitan poner atención al ambiente global, su importancia será mayor o menor dependiendo del tamaño de la organización y del alcance de sus negocios. Para las organizaciones pequeñas, quizás otras fuerzas del ambiente general sean más importantes y tengan efectos mucho más significativos. No obstante, para las organizaciones medianas y grandes, el ambiente global a menudo es tan importante o incluso más importante que cualquier otra de las fuerzas del ambiente general que hemos analizado. Esto es especialmente cierto cuando aumenta el porcentaje de las ventas internacionales como parte de las ventas totales. Por ejemplo, el 70 por ciento de los ingresos de Coca-Cola es resultado de las ventas internacionales realizadas en más de 200 países; por consiguiente, el ambiente global es primordial para el desempeño de esta compañía. Para las empresas globales que operan en múltiples países, pero que intentan integrar todas sus operaciones en una gran empresa casi sin fronteras, es posible que la línea entre las otras fuerzas ambientales y los ambientes globales se desdibuje. Como ejemplo, para los administradores de Nokia (sólo el 3 por ciento de sus ventas se realiza en Finlandia), el ambiente económico global es *el* ambiente económico que los afecta. Además, si los administradores de Nokia quieren tener éxito, deben enfocarse en los cambios socioculturales que suceden por todo el mundo. Asimismo, deben tomar en consideración los cambios tecnológicos en comunicación inalámbrica en Europa, Norteamérica, América Latina, África y Asia del Pacífico. Por lo tanto, si bien nosotros separamos el ambiente global como una fuerza distinta del ambiente general, la verdad es que para muchas compañías y administradores el ambiente global está íntimamente relacionado con otras fuerzas ambientales.

La sección “Un reto para el administrador: Negocios en China” ayuda a ilustrar el desafío de valorar el ambiente global y luego actuar sobre la base de esa evaluación. Aun cuando parece estar a miles de kilómetros de distancia, China tiene la población más grande del mundo: 1,300 millones de habitantes, es decir, cerca de cuatro veces la población de Estados Unidos. En consecuencia, los administradores



un reto para el administrador

Cambio

A finales de la década de 1980, Dan Carver, presidente de una mediana compañía constructora de yates, Knight-Carver (κ-C), asentada en el soleado y tranquilo San Diego, estaba satisfecho y contento. Su empresa ganaba casi 12 millones de dólares al año construyendo y reparando yates. Carver estaba tan preocupado por el cambio como de que un iceberg llegara flotando desde Alaska hasta la bahía de San Diego.

En las temporadas pico, la compañía ocupaba 90 empleados en construir y reparar yates medianos y pequeños. Casi todos sus clientes provenían de la Costa Oeste, y todo el trabajo se llevaba a cabo en un pequeño astillero en los muelles de San Diego. κ-C hacía las cosas tan bien como su competidor más cercano, pero cuando se trataba de personalizar los interiores, su mano de obra era superior.

Pese a que en κ-C se sentía una atmósfera tranquila, se avecinaba una verdadera tormenta que pondría a la compañía en medio de un mar con aguas bastante turbulentas. En 1990, el gobierno estadounidense impuso un 10 por ciento de impuestos a los botes de lujo, lo cual de inmediato agregó 120 mil dólares a un yate personalizado de 1.2 millones de dólares. Por esa misma época, la economía de Estados Unidos se estaba contrayendo. La economía en aprietos y las nuevas leyes fiscales hicieron que los clientes buscaran nuevas alternativas más económicas para la construcción de yates. De pronto, κ-C se dio cuenta de que sus clientes habituales estaban encargando la construcción de sus botes a compañías taiwanesas, coreanas, indonesias y brasileñas, a las cuales la administración ni siquiera conocía. Por su parte, los altos directivos tuvieron que ajustar su radar competitivo para incluir a estos nuevos rivales. Para sobrevivir en las aguas turbulentas κ-C redujo su planta laboral de 90 a 30 personas. Asimismo, la empresa tuvo que aprender a mirar hacia otros lados para encontrar clientes. Si bien en el pasado sus clientes provenían de las zonas acomodadas del sur de California como Rancho Santa Fe, La Jolla, y Newport Beach, los administradores ahora buscaban a sus clientes en Japón y Arabia Saudita. Los gerentes de compras de κ-C también se vieron en la necesidad de modificar su orientación y de comenzar a reunir información de proveedores en países como Corea.

Irónicamente, a esta compañía antes local le llegó un impulso fundamental con la Copa América, la competencia *internacional* más importante del mundo que se celebraría en San Diego en 1994, gracias a que Dennis Conner, el capi-

Aguas turbulentas en Knight-Carver, Inc.

tán del victorioso America3 en 1990, y quien era residente de San Diego. En el verano de 1994, la Copa América y los equipos internacionales de Japón, Francia, Nueva Zelanda, Australia y muchos otros países llegaron a San Diego. Los equipos contendientes necesitaban espacio para sus botes y los rentaron a κ-C. Poco después, κ-C liberó los pagos de estas rentas, y se dispuso a obtener ventaja de las conexiones internacionales establecidas durante la carrera y de la economía de Estados Unidos, para entonces en ya en franca recuperación. Tales movimientos evitaron que la banca tomara el control de κ-C.

Aun cuando el impuesto al lujo fue revocado posteriormente, las otras circunstancias favorables del ambiente no se repetirían. De San Diego, la Copa América se fue a Australia y luego a Nueva Zelanda, llevándose con ella los negocios de arrendamiento. La economía estadounidense se siguió fortaleciendo el resto de la década 1990; pero se estancó en 2000 y entró en un periodo de recesión en 2001. Entonces el gasto disminuyó, en particular en los bienes de lujo como los yates de millones de dólares.

Los últimos 15 años han sido una carrera salvaje, que ha cambiado para siempre la visión de los ejecutivos y empleados de κ-C sobre los siguientes 15 años. Lo más seguro es que κ-C no apartará la vista de los competidores extranjeros ni podrá ignorar a los proveedores del resto del mundo. tampoco dependerá solamente de la estabilidad del mercado interno. En la actualidad, la compañía da seguimiento diario a los tipos de cambio, está pendiente de los costos de los proveedores en todo el mundo y tiene una base de clientes internacionales.

De esta forma, el negocio de κ-C no queda por completo a expensas de los caprichos de los ricos propietarios de botes, pues ha ampliado su rango de actividades y ha impulsado sus negocios e instalaciones de mantenimiento. Ahora las reparaciones representan el 70 por ciento de las actividades de la compañía. Para diversificar aún más su base de ingresos, κ-C dio algunos pasos en el negocio de la energía alternativa. La compañía construyó aspas para turbinas de viento, aprovechando su experiencia en el manejo de materiales para la construcción de botes. Asimismo, los administradores cambiaron su enfoque de los clientes. Tras reconocer el cambio de valores sociales hacia la responsabilidad con el ambiente, los administradores, en vez de sólo destacar la extraordinaria manufactura interior de sus botes, también destacan la preocupación de la empresa por el cuidado del medio ambiente.

Fuentes: Joan Raymond, "Enduring Lessons From a Short War", *Inc.*, junio de 2003; www.knightandcarver.com, visitado el 23 de noviembre de 2001; Tony Chamberlain, "America's Cup Staying Afloat on a Sea of Cash", *Boston Globe*, 11 de septiembre de 2001, p. E8.

previeron la entrada de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001 con gran anticipación. Mientras lee esta sección, pregúntese cuáles son las industrias que se verán más afectadas por la entrada de China a la OMC. Como administrador, ¿podría darse el lujo de ignorar este problema?

Negocios en China

“¿Cómo hacer frente a China como gran potencia económica? ésa es la gran incógnita... en la primera mitad del siglo XXI”, de acuerdo con el ex ministro de Relaciones Exteriores de Japón, Yukihiko Ikeda. Y muchos administradores estarán de acuerdo con él no sólo en Japón, sino también en Taiwán, y en la mayor parte de Europa, Canadá, Australia y Estados Unidos.

A raíz de la entrada de China a la Organización Mundial de Comercio en noviembre de 2001, se espera una próxima expansión de la industria china acompañada de grandes cambios en su economía y su infraestructura comercial. La expansión económica de China, en combinación con su admisión formal en el sistema comercial mundial, marca una apertura sin precedente del que quizá se convierta en el mercado más grande del mundo para casi toda clase de productos, desde teléfonos celulares y tractores, hasta reproductores de DVD y jeans, así como la apertura de la fuente más grande del mundo de bienes manufacturados baratos. Para China “es el momento de una transformación sin retorno”, de acuerdo con el presidente de Goldman Sachs, Henry Paulson. Irónicamente, esa oportunidad económica también infunde miedo en los corazones de muchos administradores.

No sólo es miedo a invertir miles de millones de dólares en empresas con base en China y fracasar, aun cuando ésa sea una preocupación muy legítima. Muchos administradores, ya sea de la banca, la manufactura de automóviles o la comercialización de bienes de consumo, saben bastante bien lo problemático que es conseguir y elegir al socio chino adecuado; lo que es enfrentarse con una burocracia gubernamental proteccionista, negociar con una infinidad de diferencias culturales y sobreponerse a las restricciones chinas para construir cadenas de suministro y redes de distribución. (A causa de estas reglas, a menudo los administradores extranjeros dependen de las mismas redes de distribución que utilizan sus competidores dentro de China.) Si a estos riesgos se agregan los que regularmente subyacen en toda negociación internacional (barreras del lenguaje, fluctuaciones de tipo de cambio, preferencias cambiantes del consumidor) el panorama ya es desalentador.

Sin embargo, muchos gerentes extranjeros también temen que las propias empresas chinas, algunas de las cuales aún reciben apoyo del Estado, cosechen todos o los principales beneficios de su demanda de consumo que crece con estabilidad. Independientemente de que el estándar de vida va en aumento en China, este país sigue siendo la economía con salarios bajos más grande del mundo, y rápidamente podría arreglárselas para producir muchos productos más baratos que los importados. Por ejemplo, el fabricante de computadoras Acer con base en Taiwán había sostenido por años la posición número uno en el mercado de China. No obstante, durante los últimos años, el fabricante local Legend ha mejorado su calidad de manera sustancial y ha combatido el precio de Acer. El resultado es que Legend le arrebató a Acer el lugar número uno dentro de China. Pero, además, mientras Legend siga mejorando su calidad, apro-



Jactándose de tener una población de 1,300 millones de personas, China representa un inmenso mercado potencial, tanto en términos de las oportunidades de mano de obra barata que ofrece, como de la cantidad de bienes y servicios que podrían comercializarse ahí. Por ejemplo, China espera construir 10 millones de nuevas casas cada año hasta 2006, un auge generado con la liberalización del mercado, las reformas comerciales y la admisión del país a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001.

vechará su ventaja en los costos para expandirse internacionalmente y competir con Acer en todo el mundo.

Los administradores chinos en compañías menos exitosas que Legend reconocen que si se presiona a las empresas locales ineficientes para que se reformen, miles de trabajadores chinos perderán sus empleos durante los siguientes años. En la industria agrícola, donde las pequeñas granjas aún son la norma, la pérdida del empleo podría volverse bastante severa. Por lo tanto, a pesar de que se eliminen las barreras arancelarias y de distribución, como se prevé, estos administradores presionarían a los funcionarios del gobierno chino para que resistan o contengan un poco más la competencia extranjera a gran escala. En China los cambios rápidos suceden en una sola generación, y los ajustes serán muy difíciles.

A pesar de todo, el mercado de China sigue siendo muy atractivo. Se espera que ese país aumente sus compras a Estados Unidos de \$19 mil millones en 1998 a \$44 mil millones en 2009. Su economía crece un 8 por ciento cada año, y la inversión extranjera directa alcanzó los \$66 mil millones tan sólo en 2000. Habitan su territorio 1,300 millones de personas, de las cuales casi 120 millones disponen ya de ingresos superiores a los 8 mil dólares anuales. Para algunos como Zhang Xin, quien apenas concluyó su licenciatura en ciencias computacionales en una de las universidades más prestigiadas del país, y quien va a trabajar en Beijing para una compañía de telefonía celular, China es una tierra donde la vida está a punto de cambiar de forma drástica. Por su parte, para los administradores foráneos, aprender cómo hacer negocios en China, al mismo tiempo que hacer frente a los competidores que surgen en este país, se ha vuelto una tarea que no los deja dormir.

Fuentes: Hill Powell, “China’s Great Step Forward”, *Fortune*, 17 de septiembre de 2001, pp. 128-142; Leslie P. Norton, “WTO Blows Tradewinds Between Taiwan and China”, *Barrons’s Online*, visitado en <http://interactive.wsj.com/pages/barrons.htm> el 19 de noviembre de 2001; James Brooke, “Tokio Fears China May Put End to ‘Made in Japan’”, *New York Times*, 20 de noviembre de 2001, p. A3.

La naturaleza especial del ambiente global

Como se mencionó antes, para muchas compañías el ambiente global no está aislado de las otras fuerzas del ambiente general. En ese sentido, cuando los gerentes de Nokia piensan en el ambiente sociocultural externo, o en el ambiente tecnológico externo, casi siempre deben pensar en un contexto global. De manera que si bien, con la finalidad de simplificar, hemos separado las fuerzas socioculturales, tecnológicas, económicas y político-legales del ambiente general de las fuerzas globales, la realidad es que para muchos administradores ellas no están totalmente separadas. La otra realidad es que aunque para muchos directivos es posible e incluso necesario analizar el ambiente global, resulta conveniente, por cuestiones prácticas, desglosar el análisis en partes pequeñas. Imagine que usted es un administrador de Nokia y que debe realizar un análisis económico global que incluya los más de 100 países donde opera esta empresa. En términos prácticos este problema suele ser bastante difícil de manejar. Por ello muchos administradores enfocan su “análisis ambiental global” más detallado en un solo país a la vez. A esto se le conoce como análisis del país.¹⁶

Como administrador, ¿de qué forma evalúa un país y determina qué países son “buenos” para hacer negocios y cuáles no lo son? Tomemos a China como ejemplo. ¿Es un buen lugar para hacer negocios? A principios de la década de 1980, China parecía un excelente terreno para que las empresas extranjeras hicieran negocios. Había anunciado un plan de liberalización económica y estaba pidiendo miles de millones de dólares en préstamos para desarrollar su economía y su infraestructura. Era un país rico en recursos naturales y humanos. Sin embargo, China tenía muchos millones de personas trabajando en empresas estatales ineficientes. Como es natural, tales empresas se oponían a que entraran al país empresas privadas extranjeras eficientes, temiendo que éstas produjeran productos de mejor calidad a precios más bajos. Los funcionarios gubernamentales estaban entre la espada y la pared: por un lado veían la necesidad de modernizar al país, pero por el otro, reconocían que no podían hacer que miles de empresas paraestatales fracasaran y que millones y millones de trabajadores se quedaran sin empleo. En tanto que los oficiales del gobierno chino, de forma alternada, volvían más rígidas o más flexibles las reglamentaciones respectivas, muchos administradores vieron al país como un vaivén político y económico.

Como ilustra la situación de China, la mayoría de los países tienen características tanto positivas como negativas. En sentido abstracto esto no significa mucho; pero la clave para el análisis eficaz de un país consiste en relacionar tales características con una industria o una organización específica y sus circunstancias. Puesto que las industrias y los negocios operan de manera distinta y sus necesidades también son distintas, las acciones o políticas gubernamentales específicas implican para ellos diferentes amenazas. Por ejemplo, como KFC puede abastecerse de casi todas sus materias primas necesarias en China, los cambios en las políticas de importación no le afectan. No obstante, como Volkswagen debe importar muchos componentes para los automóviles que fabrica en China, los cambios en las tarifas arancelarias le interesan especialmente.

GM espera que el 90 por ciento del crecimiento de sus ingresos durante los próximos 10 años provenga del exterior de Estados Unidos, cuyo mercado de automóviles está saturado y se espera que permanezca relativamente sin cambios. Asimismo, GM espera que la mayoría de ese crecimiento internacional provenga de Asia en general y de China en particular. El interés de GM se debe, en buena medida, a la alta tasa de crecimiento económico que se espera en China (del 8 al 10 por ciento, en comparación con el 2 al 3.5 por ciento en Estados Unidos), a las bajas tasas actuales en la propiedad de automóviles y a los crecientes niveles de ingreso. De hecho, GM intentó hacer negocios en China en 1996 y no le fue muy bien. En China, el trabajador promedio gana sólo unos cuantos cientos de dólares al año, lo cual hace que la propiedad de un automóvil sea un lujo. Sin embargo, el gobierno chino impulsó a GM para que invirtiera \$1,500 millones en una planta en su país.

La construcción de la fábrica parecía una medida inteligente. Aunque sólo el 0.1 por ciento de los chinos han cambiado su bicicleta por un automóvil, el país sigue siendo un enorme mercado por el cual vale la pena luchar (equivale a más de un millón de vehículos). En la actualidad se venden más automóviles en China que en Alemania, y ahora China es el tercer mercado de automóviles más grande del mundo, superado tan sólo por Estados Unidos y Japón.

Eso no quiere decir que GM no haya experimentado problemas ahí. Meses antes de comenzar a vender en China su Chevrolet Spark por \$7,500, un modelo rival de \$6,000 comenzó a circular por las calles de esa nación. Y lo que es peor, la fábrica de la versión pirata del auto era, en parte, propiedad del socio chino de GM.¹⁷

Con toda certeza, al analizar un país extranjero, los gerentes incluirán las fuerzas socioculturales, tecnológicas, económicas, políticas y legales del ambiente; pero existen dos aspectos del ambiente externo que comúnmente se examinan en el contexto de un país extranjero, y que no se incluyen en el análisis del ambiente general externo "local". Se trata de las dimensiones de las fuerzas ambientales institucionales y físicas. Estas fuerzas suelen incluirse en el análisis de los países extranjeros, porque entre éstos hay vastas diferencias en términos de instituciones y características físicas.¹⁸

Fuerzas institucionales El contexto institucional abarca las organizaciones fundamentales de un país. Aunque la fuerza y el poder de las instituciones varía de un país a otro, ambos representan una consideración importante en cualquier análisis del ambiente.¹⁹ Las instituciones que se deben valorar incluyen el gobierno, los sindicatos, las instituciones religiosas y las organizaciones comerciales. La relevancia de considerar estas instituciones dentro del análisis del contexto global o de un país extranjero se debe a que podrían ser (y a menudo son) notablemente distintas de las que existen en los países de origen.

Fuerzas físicas Características físicas como infraestructura (por ejemplo, caminos, telecomunicaciones y enlaces aéreos), tierras cultivables, mantos acuíferos, recursos minerales, bosques y clima tienen efectos decisivos en las operaciones existentes o potenciales en un país, y es probable que sean muy diferentes de las características físicas del lugar de origen. Por ejemplo, China cuenta con recursos carboníferos inmensos en el subsuelo, aunque éstos no representan una oportunidad atractiva de negocio porque las regiones donde se localizan no cuentan con una infraestructura ferroviaria ni de carreteras eficiente.

INTEGRACIÓN DE TODO: UN ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL

Aun cuando parezca abrumador, se ha procurado señalar varios ejemplos en la medida en que se avanza por los diversos elementos del ambiente general externo. Aunque no es fácil realizar el análisis del ambiente general externo, conviene dar un ejemplo integrado que ayude a reunir todos los conceptos examinados hasta ahora. Tomemos a Coca-Cola como ejemplo. La figura 3.3 muestra una descripción de los aspectos clave del ambiente general, en tanto que la figura 3.4 contiene un resumen de esa descripción.

Si bien las figuras 3.3 y 3.4 son sencillas y no reflejan la imagen completa del ambiente general externo de Coca-Cola, usted comenzará a observar la forma en que un análisis cuidadoso del ambiente general ofrece información útil a los administradores, para actividades como la planeación y la toma de decisiones. Por ejemplo, la información sociocultural podría sugerir a los directivos de Coca-Cola que deberán incrementar sus esfuerzos de *marketing* si desean llegar a grupos étnicos provenientes de países y culturas donde no se acostumbra ingerir bebidas refrescantes, en especial carbonatadas. Por su parte, la información que contiene la di-

Sociocultural

• Aspectos demográficos

Los *baby boomers* consumen menos bebidas gaseosas refrescantes conforme envejecen. El crecimiento de la población en Estados Unidos está disminuyendo, en tanto que el crecimiento se registra entre los inmigrantes, quienes por lo general consumen menos bebidas gaseosas.

• Valores

La sociedad se preocupa cada vez más por la contaminación y por el reciclaje.

Hay mayor atención a las cuestiones de salud y a los aspectos negativos de la cafeína, las bebidas carbonatadas y el azúcar.

Tecnológico

• La nueva tecnología de envasado en lata facilita y hace más barato el uso de aluminio reciclado.

• Internet abre un medio nuevo para realizar concursos o actividades promocionales.

Económico

• Una economía lenta reduce el consumo de bebidas gaseosas por persona, en especial debido a que hay menos eventos sociales (fiestas), en las cuales se sirvan tales bebidas.

• Se acerca el final del estancamiento económico y hay indicios de una recuperación.

• Responsabilidad legal más estricta por las enfermedades ocasionadas por la contaminación de bebidas.

Global

• Incremento gradual de la aceptación de bebidas gaseosas en otros países como India y China.

• Amplia disposición de electricidad y capacidad incrementada para comprar refrigeradores en los países y las economías emergentes.

figura 3.3

Descripción del ambiente general de Coca-Cola

mención global del ambiente general externo podría sugerir a los administradores de Coca-Cola que ellos deberían incrementar sus esfuerzos de lanzamiento en los mercados foráneos emergentes con poblaciones grandes, como China.

*figura 3.4*

El ambiente general de Coca-Cola

AMBIENTE DE TAREA

El ambiente de tarea es el ambiente externo más inmediato, dentro de cuyo ámbito sobrevive y florece la organización, y está formado por competidores, clientes, proveedores, socios estratégicos, mano de obra y reguladores. En consecuencia, es el que habitualmente influye más sobre la organización y, por lo tanto es imprescindible que el gerente entienda la correspondencia que hay entre dicho ambiente y la organización. Las fuerzas del ambiente de tarea ejercen una influencia significativa en la organización. Como el ambiente de tarea juega un papel relevante en la posición estratégica y competitiva de la organización, examinaremos ciertas características de tales fuerzas con mayor detalle en el capítulo 6, cuando se analice el tema de la administración estratégica.

Las cinco fuerzas de Porter
por Michael Hitt

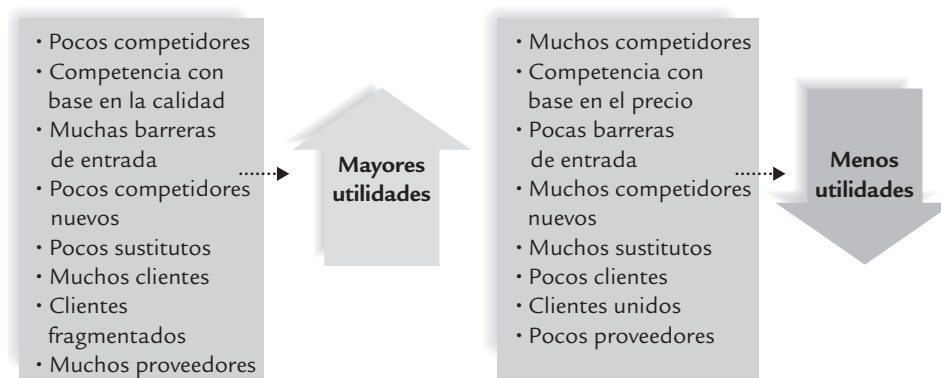


Tal vez el modelo más conocido para analizar el ambiente de tarea de la organización sea el que elaboró Michael Porter, profesor de la Harvard Business School.²⁰ Su marco de trabajo concibe el ambiente de tarea principalmente en términos de cinco fuerzas ambientales (las cinco fuerzas de Porter), las cuales influyen de manera significativa en las organizaciones que se desempeñan en una misma industria (véase la figura 3.5). Para realizar un análisis de la industria se examinan esas fuerzas. La investigación original fue diseñada para explicar por qué algunas industrias, como un todo, eran más redituables que otras, y por qué algunas compañías dentro de las industrias eran más redituables que otras empresas en la misma industria. En general, la investigación ha respaldado la validez de este modelo.²¹ Tres de las cinco fuerzas (naturaleza de la rivalidad, nuevos competidores y sustitutos) tienen que ver con la categoría denominada “competidor” en el ambiente de tarea. Si bien los tres aspectos del marco de referencia de Porter se relacionan con esta categoría, examinaremos cada uno de ellos por separado, con la finalidad de brindar una presentación aceptable del marco de referencia de las cinco fuerzas. Las otras dos fuerzas del marco (clientes y proveedores) se relacionan de manera directa con el segundo y tercer aspectos que listamos desde el principio. A las cinco fuerzas planteadas por Porter se agregará el análisis de las dimensiones de socios estratégicos, mano de obra y reguladores.

De acuerdo con Porter, el primer aspecto del ambiente de tarea son los competidores y la naturaleza de la competencia entre ellos. Por ejemplo, para analizar este aspecto del ambiente de tarea es necesario saber qué tan grandes y fuertes son sus competidores en relación con la empresa. Si esta última es pequeña y débil en comparación con sus competidores, tal vez sea preferible quedarse fuera de su camino e ir tras los negocios que sean menos atractivos para aquellos. Para realizar el análisis de los competidores, también es indispensable conocer sus debilidades, las cuales representan oportunidades que una empresa debe aprovechar.

Just For Feet adoptó esta perspectiva: fue uno de los últimos en entrar al negocio minorista de calzado deportivo. Cuando Just For Feet se estableció, rivales como Foot Locker ya tenían cientos de establecimientos de venta minorista a lo largo de Estados Unidos. Sin embargo, a pesar del tamaño global de Foot Locker, sus tiendas en lo individual eran relativamente pequeñas. Just For Feet vio en ello una debilidad y una gran oportunidad, por lo que estableció tiendas con un tamaño de tres a

figura 3.5
Utilidades y fuerzas
de la industria



cinco veces mayor que las de Foot Locker. Pero, además, Just For Feet quería que sus tiendas fueran centros de entretenimiento y no sólo tiendas de calzado deportivo, así que incluyó en sus establecimientos canchas de básquetbol, puso música a alto volumen, organizó firmas de autógrafos invitando a atletas reconocidos y tenía disponible una selección inagotable de calzado deportivo. Pronto Just For Feet se convirtió en el minorista de calzado deportivo con más rápido crecimiento en el país, y en una de las 100 compañías con más rápido crecimiento en la lista de la revista *Fortune*.²²

Además de entender a los competidores, también es necesario considerar la naturaleza de la competencia o de la rivalidad que existe en la industria. En general, la competencia puede tener como base el precio, o las características del producto o servicio. Es decir, los competidores buscarán superarse entre sí, ofreciendo a los clientes el precio más bajo, o el mejor producto o servicio. Cuanto más se base la competencia en el precio, más bajas serán las utilidades. Esto se debe, en primer lugar, a que es más fácil reducir el precio que el costo. Conforme los precios disminuyen, los márgenes de utilidad se reducen. Por ejemplo, a partir de la desregulación de 1977, la competencia en el negocio de las aerolíneas se ha basado en el precio. Con solo un golpe en el teclado de la computadora, las aerolíneas pueden reducir los precios para intentar atraer a más clientes. No obstante, no es igual de sencillo lograr que disminuyan los precios de los aviones nuevos o del combustible, o los salarios de los pilotos y la tripulación. Por consiguiente, de 1980 a la fecha las líneas aéreas estadounidenses han perdido miles de millones de dólares. Destaca la notable excepción de Southwest Airlines, que tiene una estructura de costos más baja que la de cualquier otra aerolínea importante.²³

La clave para todo administrador es entender con claridad la naturaleza de la rivalidad que hay en su industria. Cabe señalar que en las industrias muy grandes, como la automotriz, con frecuencia existen segmentos distintos. Esto es importante porque tal vez la naturaleza de la rivalidad sea diferente en cada segmento. Por ejemplo, en el segmento de subcompactos de la industria automotriz, la competencia se basa sobre todo en el precio. Sin embargo, en el segmento de los automóviles de lujo, la competencia se basa principalmente en la calidad, de tal forma que cuestiones como la seguridad, la ingeniería y la facilidad de manejo (y no el precio) son elementos que predominan en los anuncios de Mercedes, Lexus, Infinity y BMW. Sólo cuando de verdad se conocen los aspectos competitivos de la industria, uno está en la posibilidad de combinar esta información con otros datos para decidir exactamente la forma en que a su compañía le convendrá competir.

Participantes nuevos—Entrada de nuevos competidores potenciales

El segundo elemento de las cinco fuerzas es el grado de dificultad o de facilidad con el que las empresas entran en una industria. Si el resto de los elementos permanece igual, los nuevos competidores incrementarán la competencia. A menos que el tamaño del pastel completo de la industria esté aumentando, cuanto mayor sea el número de nuevos competidores, más delgada será la porción que le toque a cada participante. Una mayor competencia (es decir, más elementos entrantes) casi siempre deriva en menores márgenes de utilidad, puesto que los clientes tienen más opciones. A menos que el cambio de una compañía a otra resulte difícil y costoso para los clientes (lo que se conoce como **costos del cambio**), las compañías estarán obligadas a dar mayor valor a los clientes cuando existan más opciones para estos últimos. Por ejemplo, antes de que American Airlines inventara el programa de viajero frecuente, el asiento de un avión era tan sólo eso. Sin embargo, con la recompensa por las millas que acumulan los viajes frecuentes, las aerolíneas incrementaron los costos del cambio; es decir, que si un consumidor decide volar con una aerolínea distinta, no podrá aprovechar las ventajas de mejorar la categoría de su boleto o de los vuelos gratis que le ofrece la primera línea aérea. Cuando los costos del cambio son bajos, cuanto más participantes nuevos haya, usted tendrá más opciones y mayor será el valor que cada competidor deberá ofrecerle con la finalidad de motivarlo a optar por él. Este mayor valor, por lo

costos del cambio nivel de dificultad o de gasto que debe hacer el cliente para cambiar de una compañía a otra

barreras de entrada

obstáculos que dificultan el ingreso de las empresas a un negocio

general, es el resultado de disminuir las utilidades. Por ejemplo, si hay cinco tiendas de abarrotes a la misma distancia de su casa, y a usted en realidad le cuesta muy poco ir de una tienda a otra, lo más seguro es que usted vaya a la tienda que le dé la mejor oferta. Cuando las tiendas compiten por su negocio, casi siempre deben reducir sus utilidades con el propósito de brindarle una mejor oferta.

Los factores que mantienen fuera a los competidores nuevos se denominan barreras. Las **barreras de entrada** son los obstáculos que dificultan que las empresas ingresen en el negocio. Cuanto más grandes sean las barreras, más difícil será entrar en el negocio. Cuanto más difícil sea entrar, menores serán los competidores nuevos que ingresen. Por ejemplo, las barreras que existen para entrar en el negocio de los restaurantes son muy bajas. Incluso en las ciudades importantes cualquiera puede establecer uno de estos negocios con menos de \$100,000. Sin embargo, si usted desea entrar en el negocio de los semiconductores, tan sólo construir una planta de fabricación le costará entre \$4 y \$6 mil millones. Esta cifra ni siquiera toma en cuenta el costo por desarrollar o comercializar su nuevo chip. En general, cuantos menos competidores nuevos entren, menor será el número total de participantes en la industria. Esto casi siempre significa que cada participante obtiene una porción más grande del pastel de la industria. Asimismo, significa que lo más probable es que los consumidores tendrán menos opciones, lo cual por lo común se traduce en mayores utilidades para las empresas que ya participan en la industria.

Sustitutos

sustitutos alternativas de bienes o servicios que podrían sustituir los bienes o servicios existentes

Como una fuerza del ambiente de tarea, los **sustitutos** se enfocan en el grado en que las alternativas de productos o servicios pueden reemplazar a los bienes y servicios existentes. La sustitución es diferente de la competencia. La sustitución no implica la elección de una tienda de abarrotes sobre otra. Más bien, significa optar por otro medio alternativo para satisfacer la necesidad del cliente. Por ejemplo, ir a un restaurante en vez de a una tienda de abarrotes cuando se tiene hambre es un ejemplo de sustitución. Para Greyhound (una compañía de autobuses), Southwest Airlines se convirtió en un sustituto. Cuando el viaje de Irving, California, a Phoenix, Arizona, implicaba una hora de vuelo y 59 dólares con Southwest Airlines, y 8 horas de viaje en autobús y 42 dólares con Greyhound, la mayoría de la gente prefirió volar que tomar el autobús. En general, cuanto menos opciones de sustitutos haya, mayor será la utilidad. Por ejemplo, si usted no tiene otra alternativa para satisfacer su hambre que ir a la tienda de abarrotes para comprar alimentos (es decir, en este caso los restaurantes no pueden ser sustitutos), las tiendas de abarrotes ganarán más dinero. Comprender esto resulta fundamental para todo administrador, ya que si bien los productos que compiten son uno de los elementos de definición más importantes en una industria, si el administrador no alcanza a distinguir los posibles sustitutos podría tomar decisiones estratégicas, de *marketing* o de producción inadecuadas, entre otras. Por ejemplo, si Greyhound tiene mejores autobuses y conductores que cualquier otra compañía en su ramo, pero si volar se convierte en el sustituto de viajar en autobús, la compañía estará en muy malas condiciones para enfrentar a la competencia (que es exactamente lo que le sucedió a Greyhound).

Clientes

Todos los gerentes de empresas tienen clientes a quienes atender. En la medida en que los clientes sean relativamente pocos y en la medida en que esos clientes estén unidos, tendrán mayor poder para demandar precios bajos, bienes y servicios personalizados, y términos de financiamiento más atractivos por parte de los productores. Cuanto mayor poder tengan los clientes, más valor obtendrán. A menos que una empresa sea capaz de reducir sus costos de manera rápida y significativa, cuanto mayor valor obtengan los clientes, menores serán las utilidades de la empresa. Por ejemplo, suponga que usted trabaja en una mina de diamantes. Para ganar dinero usted tiene que vender los diamantes que extrae. No obstante, durante casi 100 años, la compañía DeBeers ha comprado del 80 al 90 por ciento de todos los diamantes

del mundo, en parte, porque era propietaria de las minas más grandes y ricas del mundo.²⁴ Entonces, es poco probable que una compañía minera de diamantes obtenga grandes utilidades, ya que DeBeers es la compañía que básicamente determina el precio que le pagará por los diamantes que compre. Como son muy escasos los compradores potenciales de sus diamantes, usted no tendría muchas opciones más allá de vender los diamantes a DeBeers, y como la compañía tiene mucho poder como cliente le pagará un precio bajo. Algo interesante es que lo anterior será más cierto cuanto más grande sea su mina de diamantes. Entre más diamantes extraiga, menos clientes (en términos relativos), además de DeBeers, podrán comprarlos y, en consecuencia, mayor poder tendrá DeBeers sobre esa mina. No obstante, la situación está cambiando. Tanto la presión del gobierno para reducir el poder de DeBeers como el hecho de que otras compañías mineras ajenas a DeBeers han descubierto grandes yacimientos de diamantes originaron que para DeBeers fuera cada vez más difícil comprar una participación tan grande del mercado de diamantes en bruto. En la medida en que su participación en el mercado de diamantes en bruto ha disminuido del 80 al 65 por ciento, también disminuyó su poder sobre el mercado.

Socios estratégicos

Los **socios estratégicos** son otras organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para alcanzar metas que los benefician mutuamente.²⁵ El grado de participación que hay entre los socios varía desde un compromiso limitado hasta la formación de una empresa conjunta, en la cual cada uno de los socios es dueño de una parte del capital de la sociedad. En el extremo de escasa participación del espectro, un ejemplo de sociedad estratégica son las alianzas formadas entre aerolíneas, como Star Alliance con sus principales socios: United Airlines, Lufthansa, All Nippon Airways y Air Canada. Estos socios estratégicos acuerdan “compartir los códigos”, es decir, compartir los códigos de números de vuelo de determinadas rutas, con el objeto de que los clientes puedan cambiar de una línea a otra con más facilidad dentro de un itinerario específico. Gracias a estas alianzas los pasajeros que vuelan con distintas aerolíneas de la misma sociedad siguen acumulando millas de viajero frecuente en su aerolínea principal. Si usted fuera el gerente de marketing de United Airlines, sería importante que comprendiera lo que pasa en Star Alliance, para decidir en qué forma comercializar la conveniencia de que los clientes realicen sus viajes completos a través de United o con alguna otra de las aerolíneas de la sociedad estratégica. Sin embargo, la existencia de esa alianza también será importante para usted como gerente de American Airlines. De hecho, sería tan importante e influyente en sus decisiones que podría ser el motivo por el cual usted llegue a establecer su propia alianza con American Airlines, British Airlines, Cathay Pacific y Qantas, entre otras.

Estas sociedades estratégicas llegan a tener un grado de participación tan importante, que cada miembro de la sociedad es propietario de un interés de capital en la sociedad. Con mucha frecuencia, este nivel de participación en una sociedad estratégica adopta la forma de *joint ventures* (empresas conjuntas). Por ejemplo, KFC y Mitsubishi Real State de Japón formaron un *joint venture* para abrir restaurantes KFC en el país asiático. Dicha alianza no sólo es importante para los administradores de KFC, sino también para los de McDonald's. En la industria de la comida rápida, la ubicación correcta del restaurante es primordial para lograr el éxito. El administrador de McDonald's debe tomar en cuenta la alianza estratégica de KFC porque el amplio conocimiento sobre bienes raíces que tiene Mitsubishi Real State prácticamente asegura que KFC encontrará los sitios idóneos para establecer sus tiendas. Puesto que en Japón hay poca oferta de locales, cuando los administradores de McDonald's busquen los sitios adecuados para sus nuevos establecimientos deben tener en mente dicha alianza.

Mano de obra

Otra fuerza importante del ambiente de tarea es la mano de obra. Prácticamente ninguna organización funciona sin gente. El equilibrio entre oferta y demanda de tipos específicos de trabajadores afecta de manera significativa el desempeño de

socios estratégicos

organizaciones que trabajan de manera estrecha con una empresa para perseguir metas que benefician a ambos

cualquier empresa. Por ejemplo, si la demanda excede la oferta, esta falta de equilibrio derivaría en un alto costo de la mano de obra. Esto ocurre tanto en el nivel del piso de la fábrica como en el nivel de oficinas de ejecutivos. Es evidente que un mayor costo de personal afectará las utilidades de la empresa, a menos que ésta tenga la posibilidad de transferir al cliente el aumento en tales costos. Si la demanda supera con mucho a la oferta, la empresa experimentaría una escasez aguda de mano de obra. Quizás no sea posible encontrar el tipo de trabajadores que se necesitan, sin importar el precio que la empresa ofrezca pagar. Si el administrador de una cuadrilla en el proyecto de construcción de un gasoducto no encuentra montadores de tuberías calificados, el negocio se verá afectado, ya sea porque avance lentamente o porque no avance en absoluto. Si el administrador de un equipo de programación simplemente no encuentra programadores calificados, el producto se retrasaría de manera notable e incluso desaparecería si uno de los competidores lanza el producto antes y gana todo el mercado.

Otra dimensión importante de la mano de obra son los sindicatos. Aunque en las últimas décadas el número de sindicatos ha disminuido en Estados Unidos, en ciertas industrias continúan siendo una fuerza poderosa. Por ejemplo, casi el 80 por ciento de los empleados en la de las aerolíneas comerciales están representados por sindicatos. Como los sindicatos tienen la capacidad para hacer que sus miembros actúen de manera coordinada, llegan a ejercer una enorme presión sobre los administradores para que incrementen los salarios u otorguen a los trabajadores otras prestaciones como seguro de gastos médicos o más días de incapacidad por enfermedad. En parte éste es el motivo por el cual los pilotos son de los profesionales mejor pagados en Estados Unidos. Como no es fácil reemplazar a los pilotos, una huelga de pilotos significaría que los aviones se quedarán detenidos. La mayoría de los gerentes de las aerolíneas no son pilotos, pero incluso si lo fueran no están certificados para volar los aviones de la compañía. Si los aviones no vuelan, las aerolíneas no obtendrán ingresos, aunque sí tendrán que hacer frente a los gastos. En unos cuantos días, una huelga de pilotos en una compañía como United Airlines costaría muchos miles de millones de dólares.

Reguladores

Los reguladores son tanto organismos de regulación como grupos de interés. Un organismo de regulación es una institución creada por el gobierno para establecer y hacer cumplir estándares y prácticas que, en general, sirven para proteger los intereses de la comunidad. Los grupos de interés son organizaciones no gubernamentales (a menudo llamadas ONG) que se constituyen para defender los intereses de sus miembros. Aunque estos grupos no tienen poder de regulación oficial ni para hacer cumplir las normas, sí llegan a ejercer una influencia intensa sobre las organizaciones.²⁶

Las instituciones de regulación ocupan un lugar especial en el ambiente externo de tarea de la organización por su poder de influencia y porque, en algunos casos, toman ciertas medidas ante una organización. Por ejemplo, compañías farmacéuticas como Merck, no pueden lanzar al mercado nuevos fármacos para su venta sin la aprobación de la *Food and Drug Administration* (FDA). Esta institución también es la encargada de emitir los estándares que deben cumplir los nuevos medicamentos, así como el proceso de desarrollo y de prueba que requieren para cumplir con tales estándares. En este contexto, el regulador determina muchas de las reglas del juego competitivo que existe entre las compañías farmacéuticas. Por su parte, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) regula las compañías públicas con la finalidad de asegurar la divulgación plena y adecuada de la información, y de proteger la inversión pública. De acuerdo con la agencia, “en Estados Unidos la misión principal de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) es proteger a los inversionistas y velar por la conservación de la integridad de los mercados de valores.”²⁷ La quiebra de empresas tan conocidas como Enron, WorldCom, Global Crossing, entre otras, ocasionada por la divulgación inadecuada de la información financiera, intensificó la función de la SEC en cuanto a lograr que se cumplan sus regulaciones, e incluso derivó en la destitución del Presidente del Consejo, Harvey



“Piel es muerte” es una frase que los peleteros odian escuchar como parte de las protestas lanzadas contra la industria por organizaciones no gubernamentales, como la *Northwest Animal Rights Network* (NARN), y que en algunos casos encabezan celebridades como el comentarista de deportes Bob Barrer. La legislación influye directamente en las empresas, pero organizaciones como las sociedades protectoras de animales que se oponen al uso de pieles legítimas tienen un impacto enorme en la opinión pública y, por supuesto, en las utilidades de las compañías.

Pitt, en 2003, ante la percepción de que no había hecho lo suficiente para garantizar el cumplimiento de los mandatos de la SEC.

Mientras que es frecuente que los administradores jóvenes no tengan mucha experiencia con las instituciones reguladoras, los administradores experimentados saben que organismos como la SEC, FDA, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC), la Agencia Federal de Aviación (FAA), la Agencia de Protección Ambiental (EPA), la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), y otras más, ejercen una influencia directa tan significativa en las organizaciones que ellos, como administradores, deben entender e incorporar a sus acciones y decisiones.

Grupos de interés como Greenpeace son tan bien conocidos por el público como los organismos oficiales del gobierno. Esto se debe básicamente a que las ONG han aprendido que influir en la opinión pública a través de los medios de comunicación tiene tanto poder en las organizaciones como el trabajo de negociación con los legisladores o con los directivos de las empresas. Por ejemplo, Greenpeace ha perfeccionado la práctica de enviar botes inflables pequeños para bloquear la ruta de embarcaciones que transportan materiales nocivos para el medio ambiente. Han aprendido a manejar los botes tan peligrosamente cerca de los barcos de carga y graban imágenes tan contundentes, que las estaciones de noticias encuentran muy difíciles de resistir y que terminan en las pantallas de millones de espectadores.²⁸ Entre otras organizaciones no gubernamentales estadounidenses poderosas están la Asociación Nacional de Armas de Fuego (NRA), la Organización Nacional de Mujeres (NOW), Sierra Club, y Madres Contra Conductores Ebrios (MADD).

Resumen del ambiente de tarea

Después de la introducción y el análisis anteriores, debe quedar claro que las fuerzas del ambiente de tarea tienen una influencia significativa en las organizaciones y en su desempeño. Los ambientes de tarea son importantes, aunque no necesariamente determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones. Es decir, que usted será capaz de posicionar su organización dentro de un ambiente de tarea y una industria de manera que se desempeñe mejor que sus competidores. Es conveniente mencionar esto porque no queremos causar la impresión de que si una empresa se desempeña en una industria “poco atractiva” (es decir, aquella donde las fuerzas del ambiente de tarea se encuentran alineadas para dificultar la obtención de utilidades), necesariamente estará condenada al fracaso. La mayoría de las líneas aéreas ha perdido mucho dinero a causa de la naturaleza de las cinco fuerzas en esa industria; sin embargo, como se mencionó antes, Southwest se ha mantenido rentable. De hecho, ha sido tan redituable que si usted hubiese comprado 10 mil dólares en acciones de Southwest hace 20 años (cuando se emitieron), ahora sus acciones valdrían ¡8.8 millones de dólares! Con este ejemplo, queda claro que las organizaciones pueden sobrevivir y florecer incluso en ambientes hostiles. ¿Cómo lograrlo? La forma es el tema que analizamos en el capítulo 6 sobre la administración estratégica.

Las figuras 3.6 y 3.7 muestran un resumen del ambiente de tarea de JetBlue. La aerolínea JetBlue se puso en marcha en el año 2000 y ya era redituable en 2001.

figura 3.6

Descripción del ambiente de tarea de JetBlue

Competidores

- Rivalidad
Basada principalmente en el precio; esto por lo general deteriora el desempeño. Muchos participantes grandes establecidos, incluyendo algunos redituables como Southwest.
- Entrada de nuevos participantes
Cualquiera puede poner en marcha una aerolínea con 35 millones de dólares; no obstante, la serie de fracasos ocurridos en los últimos años disminuye las probabilidades de que entren nuevos participantes.
- Sustitutos
En la medida en que las conexiones sean más rápidas y mejoren los sistemas de videoconferencia, éstas sustituirán algunas de las reuniones de negocios que hoy se realizan frente a frente. Es poco probable que sustituyan los viajes por diversión, turismo o visitas personales.

Clientes

- Viajeros de negocios que buscan optimizar recursos.
- Viajeros por diversión que buscan precios bajos.

Proveedores

- Airbus suministra todos los aviones de JetBlue (todos son Airbus 320).
- Muchos proveedores de combustible para jet como ExxonMobil.

Socios estratégicos

- En la actualidad no forma parte de ninguna alianza con aerolíneas.
- Sociedad inicial con un proveedor de TV por satélite (que después adquirió la compañía).

Mano de obra

- En la actualidad no está representada por sindicatos de trabajadores.
- Suficiente suministro de pilotos y personal de vuelo por los recortes de personal en otras aerolíneas.

Reguladores

- La FAA dicta muchos estándares y reglamentaciones.
- Las autoridades aeroportuarias determinan el acceso y el costo del uso de pista, y administran el espacio en la terminal y en las salas de los aeropuertos.

figura 3.7

El ambiente de tarea de JetBlue



Es famosa porque, a pesar de que sus precios son increíblemente bajos, cada uno de sus asientos dispone de TV por satélite. Para que la empresa obtenga utilidades debe mantener sus costos todavía más bajos.

EL AMBIENTE INTERNO

Gran parte de este libro se refiere al ambiente interno de la organización, de manera que este apartado debe considerarse como una introducción muy breve al tema. El motivo por el cual se presenta aquí el ambiente interno es que buena parte del significado del ambiente externo sólo se entiende en función de la organización. Además, mucho de lo que debería o podría hacerse en respuesta al ambiente externo está en función de la naturaleza del ambiente interno de la organización.

Propietarios

Los propietarios tienen derechos legales sobre los activos de una compañía. El propietario de una empresa puede ser un solo individuo o un grupo de accionistas. Como ejemplo de un grupo diversificado de personas e instituciones poseedoras de una compañía, considere el caso de Microsoft, que en 2003 tenía 10 mil millones de acciones en circulación.²⁹ Se trata de una cantidad suficiente de acciones para que cada persona sobre la faz del planeta posea una acción de Microsoft y todavía queden suficientes para que Bill Gates continúe siendo el hombre más rico del mundo. Sin embargo, para evaluar la relación que hay entre los ambientes interno y externo, tanto la estructura como la naturaleza de la propiedad son esenciales. Por ejemplo, si el dueño es un solo individuo, él o ella determinará los objetivos generales de la organización. Así, el propietario tal vez determine que la maximización de las utilidades no es el propósito más importante y, en vez de ello, pretenda realizar cosas que beneficien a la comunidad. Éste es el caso del actor Paul Newman, quien es propietario de la compañía Newman's Own, la cual elabora una amplia variedad de productos alimenticios incluyendo aderezos para ensalada y salsas para espagueti. Desde 1982, la compañía ha donado más de \$150 millones para obras de caridad, lo cual representa la mayoría de sus utilidades después de impuestos.³⁰ Hacer lo anterior sería bastante difícil para una compañía como Microsoft, cuyos propietarios incluyen un conjunto diverso de accionistas, quienes en general desean obtener rendimientos sobre su inversión, y no que la compañía done sus utilidades a organizaciones de caridad. Esto trae a colación la pregunta de cuáles serían las responsabilidades de la compañía con los accionistas, la comunidad y otros, asunto que examinaremos a fondo en el capítulo 5, cuando analicemos el tema de la ética de la administración y la responsabilidad social de las corporaciones.

Consejo de administración

Las compañías suelen tener consejos de administración, es decir, un grupo de individuos elegidos por los accionistas de la empresa para que representen sus intereses. Como tal, el consejo de administración tiene la responsabilidad de vigilar a los directivos de la compañía, pero casi nunca está a cargo de dirigir propiamente la compañía. El consejo puede estar formado por individuos tanto del ámbito interno como externo de la compañía. Aunque estos consejos no se nombran para hacerse cargo de la compañía, tampoco se nombran simplemente para aceptar cualquier disposición de la dirección. Los consejos de administración deben entender la naturaleza del negocio y sus operaciones, y supervisar las decisiones importantes con la finalidad de asegurarse de que estén protegidos los intereses de los accionistas. Durante los últimos años, los consejos de administración han sido objeto de mayor escrutinio por no ser tan activos o por no participar tanto como quizá debieran hacerlo.³¹ Lo anterior es resultado de la quiebra de empresas como Kmart, Worldcom y

otras más, donde todo indica que los problemas que desencadenaron la bancarrota debieron ser del conocimiento de sus consejos de administración con bastante antelación.

Empleados

Los empleados son otra fuerza del ambiente interno. Hasta cierto punto, es posible utilizar las dos dimensiones de la fuerza sociocultural del ambiente general externo (es decir, indicadores demográficos y valores) como medio para facilitar la evaluación de los aspectos clave en los empleados. En términos demográficos, factores como la edad y su distribución, el género y la diversidad étnica son muy importantes para los administradores. Por ejemplo, en Dofasco (la compañía acerera canadiense mencionada anteriormente en este capítulo) la edad promedio de los trabajadores oscila entre los 45 y los 50 años. Es decir, que en el futuro cercano muchos de estos trabajadores calificados se habrán jubilado. La importancia de la mano de obra en el ambiente externo de tarea adquirió significado especial para los administradores de Dofasco, cuando se dieron cuenta de que el conjunto de trabajadores calificados en el exterior sería muy reducido, justo para cuando ellos necesitaran reemplazar su fuerza laboral interna por cuestiones de edad. Por su parte, los valores de los empleados también son relevantes para los administradores cuando intentan comprender el funcionamiento de las fuerzas ambientales internas de la organización. En el caso de Dofasco, los empleados valoran mucho la seguridad laboral y la estabilidad de las tareas que realizan. En otras palabras, los empleados quieren saber que tienen un empleo seguro, y desean que el trabajo que se les asigne sea básicamente el mismo que han realizado en el pasado. Lo anterior genera ciertas preocupaciones a los administradores de Dofasco cuando examinan sus ambientes general y de tarea. En el ambiente general, un bache económico significaría la necesidad de reducir sus costos para continuar siendo rentables. Es posible que ello implique cambiar a trabajadores de un área de la compañía a otra, y tal vez hasta despedir a algunos. En su ambiente de tarea, los requerimientos cambiantes de los clientes respecto del acero significan que Dofasco tal vez necesite producir una mezcla de productos más flexible e innovadora para ofrecer a sus clientes nuevos productos que satisfagan mejor sus necesidades. Ambos requerimientos podrían demandar una fuerza de trabajo más flexible en lo que se refiere a las labores que se realizan, lo cual entra en conflicto con los valores de muchos de los trabajadores. En consecuencia, los valores

En los últimos años la industria estadounidense de las líneas aéreas ha enfrentado problemas de rentabilidad. No obstante, JetBlue y otras aerolíneas de reciente inicio han tenido éxito, en parte gracias a su cultura corporativa. Los empleados de JetBlue, quienes no están sindicalizados, asumen distintas responsabilidades cuando es necesario mantener en vuelo los aviones de la compañía, e incluso mantienen sus costos y sus tarifas bajas. Hasta el director general de la compañía, David Neeleman (en la fotografía), ayuda cuando hace falta.



de los empleados, como una fuerza del ambiente interno, hacen que sea mucho más desafiante responder a las fuerzas externas. Sin embargo, las fuerzas ambientales internas y externas no necesariamente deben estar en conflicto. Pueden ser complementarias. En el caso de JetBlue, por ejemplo, el hecho de que hubiera una oferta excedente de pilotos en el ambiente laboral externo durante sus inicios y en las primeras etapas de operación de la compañía cobró significado, puesto que una de las metas de los altos directivos era formar una base de empleados no sindicalizada. Como alrededor del 80 por ciento de todos los empleados de las líneas aéreas en Estados Unidos están afiliados a sindicatos, la oferta excedente de pilotos (resultado de las adversas condiciones económicas prevalecientes entre 2000 y 2003) facilitó a los ejecutivos de JetBlue alcanzar su objetivo interno respecto de la fuerza de trabajo.

Cultura

La cultura es un tema tan complejo y trascendente que se dedicará el capítulo 4 a analizarlo. De manera que, por el momento, sólo haremos una breve mención de la naturaleza de la cultura y del papel que juega en el ambiente interno. Tal como se plantea en el capítulo 4, la cultura de una organización se compone de un conjunto aprendido de supuestos, valores y creencias que han demostrado ser lo suficientemente útiles como para enseñarse a los empleados de nuevo ingreso. La cultura organizacional afecta de manera significativa la forma en que se percibe el ambiente externo y qué respuestas son fáciles o difíciles ante él.

Para ilustrar la interrelación que hay entre los ambientes interno y externo, retomemos el caso de JetBlue. Para la aerolínea, la competencia de precios es un elemento importante del ambiente de tarea. Si bien el precio no es el único factor importante, el factor del precio del boleto adquiere significado cuando el cliente intenta decidir con qué línea volar. Entonces, si los directivos quieren atraer a los clientes ofreciendo precios más bajos, pero al mismo tiempo desean obtener utilidades, será necesario que los costos de la compañía sean sustancialmente menores que los de la competencia. Una de las formas de reducir los costos consiste en mantener los aviones volando la mayor parte del tiempo, en vez de mantenerlos improproductivamente detenidos. Esto se facilita de manera considerable al reducir los tiempos de rotación de los aviones en las puertas de la terminal aérea. (JetBlue se ha propuesto hacerlo en 30 minutos, cuando la rotación promedio en la industria dura más de una hora). Ello demanda que pilotos, personal de vuelo, operadores de equipaje y cuadrillas de limpieza estén dispuestos a cooperar. Una cultura en la cual todos los empleados quieren hacer lo que sea necesario, para que la rotación de los aviones se lleve a cabo en el menor tiempo posible, también ayuda a alcanzar el objetivo de productividad, lo cual a la vez disminuye los costos y, en última instancia, contribuye a tener utilidades a pesar de los precios bajos de JetBlue.

Como se observa en estos ejemplos, la aplicación práctica del análisis ambiental requiere tener en cuenta los elementos duales de los ambientes interno y externo, y relacionarlos entre sí. Ésta no es una tarea sencilla ni existe una fórmula mágica para hacerlo bien. Sin embargo, parte del meollo consiste en alcanzar un entendimiento sistemático de los ambientes organizacionales interno y externo. En la primera parte de este capítulo hemos planteado un marco de referencia lo suficientemente amplio para entender tanto el ambiente general externo y de tarea de las organizaciones, como su ambiente interno.

MONITOREO DEL AMBIENTE Y RESPUESTA

Los elementos del ambiente analizados hasta ahora demuestran que los administradores eficaces deben monitorear el ambiente de manera constante con la finalidad de detectar los cambios que se presentan. Este capítulo ayuda en ese proceso, al identificar las áreas que, sin lugar a dudas, habrá que supervisar. Pretender monitorear absolutamente todo sería una labor abrumadora. Así que lo primero para lograr

Monitoreo del ambiente
y respuesta
por Michael Hitt

 **CourseCompass™**
www.pearsoneducacion.net/hitt

un monitoreo eficaz del ambiente es saber “qué” monitorear. Recordemos que las fuerzas ambientales constituyen un marco de trabajo sensato para determinar el *qué* cuando se trata de analizar el ambiente.

Sin embargo, aun sabiendo qué se debe supervisar, usted seguirá necesitando un plan para hacerlo. ¿Qué debe buscar para obtener información sobre las fuerzas económicas, socioculturales, legales, políticas y tecnológicas? ¿Dónde tendrá que buscar la información de competidores, nuevos participantes en el mercado, sustitutos, clientes y proveedores potenciales? Las publicaciones especializadas en negocios como *Fortune*, *Business Week*, *The Economist*, *Financial Times* y el *Wall Street Journal* son un buen comienzo. No obstante, para obtener información sobre una industria específica, habrá que consultar publicaciones todavía más especializadas en cuestiones de comercio.

Respecto de las fuentes públicas de información conviene recordar que todos tienen el mismo derecho a consultarla. En consecuencia, el administrador cuenta con dos formas básicas para obtener provecho. La primera es que debe prepararse para superar a los demás en el análisis de la información públicamente disponible, lo cual le permitirá anticipar la forma en que ésta se relaciona con su trabajo, compañía o industria. La segunda es que el gerente también podría sacar provecho al consultar información de fuentes privadas. Esto, en ocasiones, es tan sencillo como solicitar información acerca de los progresos, en cualesquiera de las áreas mencionadas en este capítulo, a las personas que conozca en sus viajes de negocios (o incluso utilizando sus contactos personales). Por ejemplo, quizá mucho antes de que lo publiquen los diarios locales, nacionales o internacionales especializados, un conocido le haga saber que en China ha surgido cierta agitación entre los trabajadores, situación que podría tener efectos en el *joint venture* que usted formó en ese país. Tal información le resultará de utilidad para preparar de manera anticipada su respuesta y no tener que limitarse a sólo reaccionar.

Más allá de si el enfoque está en las fuentes de información privadas o públicas, un monitoreo eficaz de ambas debe contemplar algunos elementos básicos (véase la figura 3.8):

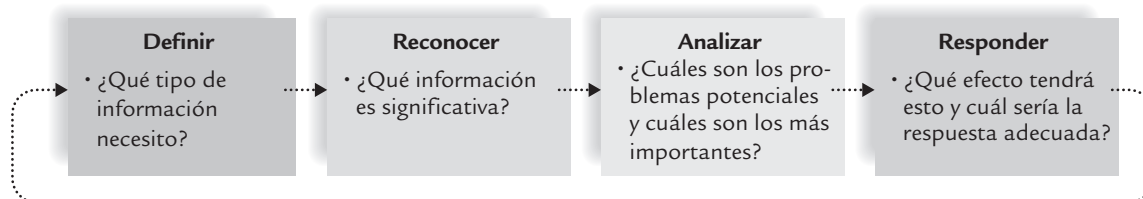
- **Definir:** El primer paso implica determinar en qué tipo de información es necesario monitoreo, así como dónde y cómo se planea conseguir esa información.
- **Reconocer:** Luego, es necesario clasificar la información según su relevancia.
- **Analizar:** Una vez reconocida la información, es preciso llevar a cabo un análisis y determinar sus implicaciones.
- **Responder:** Por último, toda la fuerza de la información reside en que sea aplicable a su trabajo, compañía o industria. En esta fase, en esencia, se responden dos preguntas clave: ¿Qué efecto tendrá esta información? y ¿cómo responder ante ella de manera eficaz?

Definir

Buena parte de este capítulo se dedica al primer elemento. Tanto las categorías de las fuerzas del ambiente general externo como las del ambiente de tarea forman un marco de trabajo efectivo para definir qué información es necesaria. Como se mencionó antes, en la búsqueda de información relacionada con el ambiente externo deberán considerarse tanto fuentes públicas como privadas.

figura 3.8

Monitoreo del ambiente



Reconocer

Un aspecto interesante de la era digital en que vivimos es que la información es fácil de obtener. De hecho, en muchas ocasiones y a pesar de haber utilizado el marco de referencia adecuado para las fuerzas del ambiente, quizá el problema sea la excesiva cantidad de información disponible. Así que será necesario examinar cuidadosamente los datos para determinar qué información es pertinente en una situación específica. Para facilitar esta tarea, usted debe preguntarse de qué forma la información concreta que recolectó se relaciona con su organización. Por ejemplo, como señalamos antes, aun cuando usted sepa que la economía pasa por un declive y que se espera una recuperación en los próximos 12 meses, esta información será más valiosa para una compañía constructora de viviendas que para una agencia funeraria.

Analizar

El análisis eficaz comprende cuando menos dos aspectos independientes pero relacionados. En primer lugar, un buen análisis del ambiente exige buscar y examinar los efectos interactivos de las distintas fuerzas ambientales. En segundo lugar, un buen análisis requiere explorar las implicaciones concretas que tendrían en su organización las fuerzas ambientales en forma aislada y, en especial, en forma combinada. Los efectos interactivos pueden ser de naturaleza complementaria (incluso de amplificación), o bien, de naturaleza mitigadora. Examinemos ambos tipos de efectos utilizando algunos ejemplos.

Con la finalidad de ilustrar la importancia de examinar los efectos interactivos mitigantes entre las diferentes fuerzas ambientales, supongamos que usted es el administrador de una compañía constructora. En el 2000, la economía estadounidense experimentó una leve recesión, y a lo largo de 2003 logró un crecimiento muy lento. En general, esta situación genera preocupación por la conservación del empleo y los ingresos, de manera que la gente comprará menos casas (nuevas o usadas). Sin embargo, al mismo tiempo, las tasas de interés llegaron a su nivel más bajo en 40 años, lo cual hizo más accesible adquirir una vivienda. En conjunto, tanto la compra de casas como la reestructuración de hipotecas alcanzó cifras récord. En este caso, las bajas tasas de interés mitigaron, casi hasta cancelar, los efectos normales de un periodo económico difícil.

En ocasiones, las fuerzas ambientales se refuerzan o, incluso, se amplifican entre sí. Por ejemplo, el número decreciente de personas entre 35 y 45 años de edad generó una escasez de talento que afectó a muchas compañías estadounidenses a partir de 1998. Por su parte, el aumento en el uso de tecnología, en especial de Internet, significó que los trabajadores pudieran visitar HotJobs.com o Monster.com para buscar información sobre la demanda general de habilidades y experiencia como la de ellos, y sobre el salario promedio correspondiente. La combinación de estas dos fuerzas contribuyó a que fuera todavía más difícil conservar a aquellos empleados con habilidades valiosas y poco comunes. Además, a esos dos factores hay que agregar la fuerza político-legal generada por la escasa autorización de visas para inmigrantes con las habilidades requeridas en relación con la demanda; esto último tuvo una implicación todavía más significativa para los administradores que necesitaban atraer y conservar a esta clase de empleados muy solicitados.

Responder

¿Cómo responderían las organizaciones de manera efectiva ante las demandas cambiantes del ambiente? Como se explicó al inicio, tanto la investigación como la experiencia sugieren que responder de manera efectiva a los cambios es la clave del éxito administrativo duradero. Por consiguiente, es imposible y poco práctico limitar a esta sección nuestra respuesta a la forma en que las organizaciones responderían de manera efectiva ante los cambios ambientales. Sin embargo, podemos enmarcar muchas de las respuestas generales en las siguientes cuatro categorías:

influencia directa, respuesta estratégica, agilidad de organización y administración de la información.

Influencia directa Ni administradores ni organizaciones están simplemente a merced de los cambios que ocurren en el ambiente; no son simples receptores pasivos que tengan que aceptar lo que el ambiente les ofrece. Los administradores influyen, y deberían tratar de influir, en los procesos político-legales cuando están convencidos de que los requerimientos legales existentes o propuestos limitan de manera injusta sus actividades. Por ejemplo, en 2001 muchas compañías productoras de acero tuvieron éxito al negociar la aplicación gubernamental de aranceles al acero que exportaban las compañías extranjeras a Estados Unidos, argumentando que tales compañías estaban incurriendo en una práctica de *dumping* (es decir, vender por debajo del costo) en el mercado estadounidense. Sin embargo, como las compañías extranjeras realmente producían acero a un costo mucho más bajo que el de su contraparte estadounidense, los aranceles se eliminaron tiempo después. Pero si las productoras de acero extranjeras en verdad hubiesen incurrido en una práctica *de dumping* en el mercado estadounidense, entonces habría sido razonable que los administradores intentaran influir de manera directa en este cambio ambiental al ejercer presión político-legal. El hecho es que el ejercicio de la presión político-legal es una estrategia que los administradores emplean con regularidad para influir en el ambiente competitivo en contra de las compañías rivales, sin importar la justificación de sus argumentos.

Respuesta estratégica Ahora suponga que la realidad hubiese sido que las compañías extranjeras no hubieran ejercido *dumping* en el mercado de Estados Unidos con su producto. ¿Cómo responderían las compañías estadounidenses productoras de acero? En este caso las compañías podrían optar entre diversas respuestas estratégicas. Una sería formar un *joint venture* con una empresa extranjera, con el propósito de lograr ventajas por los bajos costos disponibles en ese lugar (como un menor costo del hierro o salarios más bajos). Otra alternativa sería fusionarse con otra empresa estadounidense, lo cual es, en gran medida, lo que ha ocurrido en Estados Unidos. Las fusiones se diseñaron para disminuir los costos a través del reforzamiento de las operaciones o de la eliminación de duplicidades. Por ejemplo, el poder de compra de dos compañías en conjunto podría derivar en la disminución de los costos de las materias primas, como el mineral de hierro o el carbón, pues estarían en posibilidad de obtener descuentos sobre el precio al adquirir un gran volumen. Las empresas que se fusionan también disminuyen sus costos al eliminar algunos empleos en aquellas funciones de apoyo comunes, como la de recursos humanos, porque las dos empresas sólo necesitarían un 50 por ciento más de personal de recursos humanos para manejar el doble de empleados. En el capítulo 6 se estudiará con mayor detalle la estrategia y la respuesta estratégica.

Agilidad organizacional En función del grado en que el cambio del ambiente sea frecuente o impredecible, los administradores responderán creando una organización más flexible o ágil. Si bien se analizará esto con mayor detalle en el capítulo 7, por el momento sólo diremos que los administradores pueden estructurar y diseñar las organizaciones para que sean más (o menos) flexibles. Por ejemplo, las reglas tienden a funcionar mejor en un ambiente más o menos estable. Cuando las personas respetan las reglas y el ambiente no cambia tanto, es más probable que los resultados se ajusten al ambiente. Por su parte, en los ambientes que cambian con frecuencia, las reglas suelen no funcionar bien, pues derivan en rigidez e inflexibilidad. Por el contrario, al hacer que la gente comparta valores comunes se les brinda mayor flexibilidad para responder a los cambios del ambiente. Como a menudo las necesidades del cliente cambian demasiado rápido, en Nordstrom los administradores han destacado el valor del servicio al cliente en vez de las reglas. Ellos procuran ayudar a que sus empleados valoren el hecho de satisfacer al cliente y los alientan a que empleen su propio juicio para responder a las cambiantes necesidades de los clientes.

Administración de la información La figura 3.8 sugiere que este proceso es circular y no solo lineal. En otras palabras, al final, su respuesta debe retroalimentar su

propia definición. La administración de la información es una respuesta específica que destaca de manera especial este círculo de retroalimentación. Por ejemplo, si usted es administrador en un negocio de construcción de viviendas, con el tiempo y la experiencia habrá aprendido que, en el área económica general, las tasas de interés son uno de los factores más importantes. En consecuencia, es posible que usted diseñe los medios necesarios para captar todos los indicadores y las estimaciones sobre las tasas de interés futuras. Sin embargo, con el tiempo, usted incluso podría mejorar este sistema de administración de la información, al determinar qué indicadores son más exactos para pronosticar las tasas de interés futuras. Esta respuesta de administración de la información acelera y mejora su capacidad para definir, reconocer y, por lo tanto, analizar y responder, o quizás hasta anticipar, los cambios ambientales.

Resumen del monitoreo ambiental y respuesta

Por necesidad, se ha simplificado y segmentado el estudio del análisis ambiental. Sin embargo, la realidad es que uno de los retos más grandes que usted enfrentará como administrador es que el ambiente en realidad no viene en bellas piezas segmentadas. También, con mucha frecuencia, un solo acontecimiento tiene efectos a lo largo de múltiples segmentos. Un acontecimiento podría afectar múltiples aspectos del ambiente general y del ambiente de tarea.

No es necesario recordar a nadie lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001 (es curioso que la fecha 911 corresponde al número de emergencias en Estados Unidos). Se trata del ataque terrorista más grave sufrido en suelo estadounidense. La tragedia de este acontecimiento fue casi incomprensible. Sin embargo, para los administradores, la realidad de tener que lidiar con ello fue inaplazable. Aun cuando el negocio no fuese la prioridad principal, literalmente los administradores en todo el mundo tenían a su cargo personas cuyos trabajos y futuro dependían, en parte, de su capacidad para anticipar los efectos secundarios de la tragedia y hacerles frente; en tanto que los efectos secundarios de este acontecimiento fueron potencialmente masivos. Si uno pertenecía a la industria de las aerolíneas, las implicaciones potenciales fueron desastrosas. Por ejemplo, dentro de los diez días siguientes al ataque, casi todas las principales líneas aéreas estadounidenses anunciaron el despido del 20 por ciento de su fuerza laboral. Inclusive fuera de las industrias que resultaron afectadas de manera directa, los administradores tenían que especular sobre los efectos ambientales en el comercio. ¿Cómo afectarían la economía tales eventos? Para entonces, Estados Unidos ya se encontraba en un declive económico, si no es que en franca recesión. ¿Acaso esto llevaría a la economía al filo de la navaja? ¿Cuáles serían las reacciones políticas más probables y cuáles serían sus efectos? ¿El gobierno modificaría su gasto? ¿Cómo afectarían los acontecimientos a las personas y sus valores? Para entonces ya se observaba entre los trabajadores el creciente deseo de lograr mayor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. ¿Los acontecimientos harían volcar estos sentimientos hacia la familia? En tal caso, ¿qué significaría ello, por ejemplo, para un gerente de reclutamiento? ¿Cuáles serían los efectos secundarios en las economías de otras naciones? Por ejemplo, Singapur ya experimentaba una recesión y las exportaciones significaban el 160 por ciento de su PIB. La naturaleza de dos tercios de sus exportaciones era de alta tecnología y Estados Unidos era su mercado principal. ¿Acaso esos acontecimientos hundirían más a Singapur en la recesión? ¿Qué pasaría si su compañía tuviese fábricas en Singapur y en China? A diferencia de Singapur, en aquel tiempo el PIB de China apenas estaba creciendo y sus exportaciones representaban sólo el 20 por ciento del PIB. ¿Debería cerrarse una de las fábricas? En su caso, ¿cuál de ellas?

Como se observa, en una situación así, tan sólo con la anterior serie de preguntas el análisis del ambiente de tarea se vuelve muy complejo para los administradores. Por un lado, presentamos la labor del análisis ambiental en una forma artificialmente limpia y segmentada. Como ilustra la tragedia del World Trade Center, los problemas reales no se presentan en forma clara y ordenada. Por otro lado, imagine lo que sería analizar las implicaciones en el ambiente comercial sin un marco de referencia segmentado. La tarea sería demasiado abrumadora.

perspectivas administrativas analizadas



PERSPECTIVA 1: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Si bien el ambiente externo no es una fuerza determinante que lleve a una organización de manera inevitable a un nivel de desempeño predeterminado, sí presenta demandas, restricciones y oportunidades significativas. Sin embargo, ésta no es una verdad absoluta; sólo tiene aplicaciones prácticas en el contexto de una organización específica. Por ejemplo, el crecimiento poblacional del segmento de los adultos mayores significa una oportunidad para una nueva compañía farmacéutica, aunque representa una restricción para un hospital sin espacio ni dinero para una ampliación. De modo que el administrador efectivo debe analizar el ambiente desde la perspectiva de su propia organización. Como se explicó, el principal valor práctico del análisis ambiental reside en observar las implicaciones que el ambiente tiene en una organización para determinar la respuesta adecuada. En ausencia del contexto organizacional, el análisis del ambiente general externo o del ambiente de tarea constituye más un ejercicio académico que una actividad administrativa.



PERSPECTIVA 2: EL FACTOR HUMANO Esperamos que este capítulo haya servido para ilustrar la complejidad de la valoración del ambiente externo y para brindar, al mismo tiempo, algunos conceptos y herramientas que lo faciliten. Lo que no se resaltó en el capítulo y que debemos destacar en esta parte final es que pocas veces un administrador lleva a cabo por sí mismo la evaluación del ambiente externo. De hecho, cuanto más complejos sean la compañía y el ambiente, más probable será que más individuos participen en la valoración; cada uno estará encargado de hacer un análisis de acuerdo con su propia área de experiencia o especialidad. Por ejemplo, como administrador usted podría requerir que su gerente de ventas le brinde información sobre lo que están haciendo en el campo sus competidores. Quizá necesite depender de los encargados del departamento de tecnología para mantenerse al tanto de los avances tecnológicos de sus contrapartes. Tal vez sea necesario que las personas del departamento de finanzas estimen fuerzas externas como las tasas de interés, los precios de las acciones y el panorama económico, entre otros factores, con la finalidad de que usted cuente con la información adecuada para tomar buenas decisiones acerca de dónde y cómo gastar el dinero de la compañía, en respuesta a las fuerzas del ambiente. Por todo esto, queremos destacar aquí que una de las habilidades distintivas de un administrador, en relación con la valoración del ambiente externo, es la capacidad de trabajar con otras personas para reunir, analizar, integrar y luego actuar en consonancia con esa valoración.



PERSPECTIVA 3: LAS PARADOJAS ADMINISTRATIVAS Uno de los retos fundamentales de la valoración del ambiente consiste en enfocar la atención tanto en el largo plazo como en el corto plazo. A menudo los individuos, los equipos y las compañías se ven en la necesidad de realizar cambios con base en la evaluación del ambiente externo vigente. El presente no se puede ignorar. Sin embargo, las condiciones económicas presentes o el estado de la tecnología, así como otros aspectos importantes del ambiente, difícilmente permanecen estables. En consecuencia, para ser eficaz en la valoración del ambiente y en la toma de decisiones estratégicas y de planeación, el administrador debe ser capaz de manejar la paradoja de considerar en forma simultánea tanto las condiciones ambientales presentes como las futuras. Otra posible paradoja que se asocia con el análisis eficaz del ambiente es la de separar e integrar al mismo tiempo. Por un lado, usted debe segmentar y dividir aspectos del ambiente, con el objetivo de analizar y entender las complicaciones que cada uno entraña. Precisamente por este motivo es que dividimos el ambiente externo en las categorías general y de tarea, y luego fraccionamos todavía más cada una en subcategorías. No obstante, un análisis aislado de los partes y fragmentos es incompleto. También es necesario integrar

los resultados obtenidos de los análisis separados de las diversas partes. Para elaborar un análisis ambiental eficaz, no basta con hacer una de las dos cuestiones. Se trata de llevar a cabo ambas actividades. Como se afirmó en la introducción del capítulo, la integración del análisis deberá ayudar a identificar las oportunidades y las amenazas que existen en el ambiente. Además, aun cuando se emplea el término “análisis ambiental”, una administración efectiva exige que se realicen tanto el análisis como la acción. De hecho, la conveniencia práctica del análisis sólo cobra vida a través de la acción: la respuesta organizacional. Las acciones deben tener como base las oportunidades y las amenazas que se identifican en el ambiente. Es decir, que usted como administrador requerirá de dos capacidades, la de pensar y la de hacer; para llevar a cabo un análisis del ambiente eficaz, y para actuar y reaccionar en formas que le ayuden a usted, a sus subalternos y a su compañía a enfrentar el ambiente externo.



PERSPECTIVA 4: MENTALIDAD EMPRENDEDORA Como se hizo notar en el [capítulo 1](#), uno de los componentes imprescindibles de la mentalidad emprendedora es identificar oportunidades. Es más probable que las oportunidades existan en el ambiente externo de la organización. Por lo tanto, para identificar las oportunidades que pueda aprovechar la organización, es necesario analizar el ambiente externo. Una organización identificará las oportunidades que presentan los cambios en los reglamentos gubernamentales, si analiza el ambiente político-legal. Por ejemplo, Federal Express inició operaciones cuando la industria de las aerolíneas carecía de regulación.

También es posible identificar oportunidades al analizar las tendencias demográficas. Por ejemplo, la creciente población hispana en Estados Unidos presenta muchas nuevas oportunidades de negocios. La evaluación del ambiente amplía el conocimiento y el entendimiento de los administradores, y permite, al mismo tiempo, lograr ventaja de oportunidades emprendedoras como ésta. Significa, asimismo, el compromiso de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Aunque el conocimiento nuevo quizá esté ligado a la propia organización, el ambiente externo también es una fuente importante de conocimiento. Además, las sociedades estratégicas representan el acceso a conocimientos nuevos.

comentarios para concluir

Aunque quizá muchos individuos crean que el análisis del ambiente externo o de tarea es un trabajo de analistas especializados, en realidad no es así. Es verdad que en organizaciones grandes hay departamentos completos dedicados al análisis de las fuerzas políticas y económicas que existen en el ambiente. Aun cuando los informes de otras personas ajenas a la compañía o de la propia compañía resulten valiosos, es necesario que usted, en lo personal, esté consciente de estas fuerzas y comprenda su significado. Sin la conciencia ni el entendimiento personal de las fuerzas ambientales esenciales, cabría la posibilidad de no reconocer información valiosa aun teniéndola en las manos. Como administrador, usted debe identificar de manera precisa y sistemática los factores críticos en el ambiente externo y entender sus relaciones de causa-efecto. Entonces, y sólo entonces, podrá anticipar los desafíos que le presente el ambiente externo, en vez de sólo reaccionar ante ellos.

Es cierto que el análisis eficaz de todas las diversas fuerzas que existen en los ambientes local e internacional de una industria constituye un gran reto. Sin embargo, todavía hay dos desafíos más grandes. El primero consiste en comenzar a observar los vínculos entre las diversas fuerzas que operan en un ambiente. Por ejemplo, una cuestión es realizar un buen análisis de las fuerzas de sustitución y del cliente en el ambiente de una industria, y otra bastante distinta es notar que la falta

de sustitutos y la naturaleza fragmentada de los clientes se combinan para ofrecer una oportunidad sin precedentes para crecer. Sólo cuando se identifican los vínculos que existen, será posible planear de manera efectiva y explotar las oportunidades para crecer.

El segundo desafío importante es observar los vínculos existentes entre un negocio específico y los ambientes local e internacional de su industria. Descubrir las relaciones que existen entre ellos es una cualidad que sólo tienen los administradores verdaderamente capaces. Si quisiéramos hacer una analogía con nuestro ambiente natural, diríamos que la habilidad para descubrir las relaciones entre estos ambientes equivale a ser capaces de ver las causas y efectos entre una planta y su ambiente. Encontrar las condiciones adecuadas para favorecer el crecimiento y la supervivencia es tan importante para el negocio como para la naturaleza. Las organizaciones prosperan o mueren según su capacidad para ajustarse a los ambientes.

Para un administrador, comprender el desafío básico de entender y analizar las fuerzas individuales de un ambiente constituye todo un logro. Comprender el desafío de descubrir las relaciones que existen entre las diferentes fuerzas de un ambiente es emocionante. Comprender el desafío de ver las relaciones que hay entre los diferentes ambientes es una labor interminable, es decir, un desafío que hace de la administración una profesión emocionante y gratificante.

Términos clave

ambiente de las tareas	77	cambios estructurales	84	producto interno bruto	85
ambiente externo	77	cambios tecnológicos en el proceso	81	socios estratégicos	95
ambiente general	77	cambios tecnológicos en el producto	81	sustitutos	94
ambiente interno	77	costos del cambio	93	valores sociales	79
aspectos demográficos	78				
barreras de entrada	94				

Pruebe su comprensión

- Defina ambiente externo.
- ¿Cuáles son las diferencias fundamentales que hay entre ambiente externo, ambiente general y ambiente de tarea?
- Mencione cuatro aspectos demográficos importantes.
- ¿Por qué son relevantes los valores sociales cuando se evalúa el ambiente general externo?
- ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre los cambios tecnológicos de un proceso y de un producto?
- ¿Por qué es tan importante tener conciencia de ambos cuando se valora el ambiente tecnológico?
- ¿Por qué es necesario considerar los ciclos económicos, además de las condiciones económicas prevalecientes?
- ¿En qué se diferencian los cambios económicos estructurales de los ciclos económicos?
- ¿Por qué conviene considerar el gasto público cuando se analiza el ambiente político-legal?
- ¿Cuáles son las características más importantes del ambiente físico de un país?
- Mencione tres instituciones que deban incluirse en un análisis ambiental.
- ¿Cuáles son las cinco fuerzas de Porter?
- Cuando la competencia en una industria se basa principalmente en el precio, ¿los márgenes de utilidad en esa industria tienden a crecer o a disminuir?
- ¿Qué son las barreras de entrada y por qué es necesario considerarlas al analizar el ambiente de una industria?
- Cuando entran pocos competidores nuevos en una industria y las barreras de entrada son significativas, ¿los márgenes de utilidad en esa industria tienden a aumentar o disminuir?
- ¿A qué se llama costos del cambio?
- ¿Cuál es la diferencia entre un sustituto y un producto competidor?
- ¿Cuáles son los cuatro pasos para la evaluación eficaz del ambiente?
- ¿Por qué existe un círculo de retroalimentación entre responder y definir, en la evaluación del ambiente y el modelo de respuesta?

Aplique sus conocimientos

1. ¿Qué *cambios* ambientales considera que obligarán a que los administradores sean cada vez más competentes para realizar el análisis del ambiente?
2. ¿Existen industrias más inmunes que otras a los cambios que se registran en el ambiente global y, por lo tanto, que reciban mayor influencia del ambiente externo local? Mencione cuando menos dos industrias y explique por qué lo considera así.
3. ¿Cuáles son las dos habilidades más difíciles de desarrollar para realizar el análisis ambiental?
4. ¿A través de qué medios podría usted asegurar que contará con esas habilidades tan valiosas?
5. Analice la siguiente afirmación: Tanto las computadoras como los nuevos medios de información han simplificado el análisis del ambiente internacional.
6. Seleccione un país y acuda a la biblioteca o explore en Internet, para localizar información sobre sus recursos, gobierno, sistema político y legal, e infraestructura. ¿Qué tipo de negocio le convendría llevar a cabo en ese país? ¿Por qué?

Ponga en práctica sus habilidades

Imagine que usted es el gerente de compras de una compañía que vende productos especializados al menudeo, que cuenta con más de 20 tiendas en los estados de California, Colorado y Utah. La especialidad de sus tiendas es equipo y ropa para “deslizadores”, es decir, para aquellos jóvenes varones, y cada vez más mujeres, que usan tablas para surfear o para deslizarse en la nieve, y patinetas. A partir de que los atletas estadounidenses arrasaron con las medallas en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002, usted ha notado un incremento tanto en la afluencia que hay en sus tiendas como en las ventas.

El presidente de la compañía le solicitó que efectúe un análisis y que le haga una recomendación inicial para el próximo año, respecto de si es previsible un incremento o una disminución en las ventas de la compañía. El año pasado las ventas de equipo disminuyeron un 9 por ciento, mientras que las ventas de ropa cayeron un 5 por ciento. No obstante, para ver hacia el futuro, usted considera conveniente realizar un análisis STEP rápido.

Sociocultural

En primer lugar, usted piensa que necesita cierta información demográfica sobre su cliente objetivo (es decir, primordialmente muchachos y, luego, muchachas de entre 14 y 24 años de edad). ¿Este grupo está aumentando o disminuyendo en los tres estados donde se ubican sus tiendas? Alguien le comentó que quizá el sitio Web www.governmentguide.com le serviría para encontrar este tipo de información.

En segundo lugar, usted determinó que también necesita darse una idea de los valores que fundamentan la cultura del deporte en tablas y sobre qué tan fuertes son entre la población de sus clientes meta. Muchos de sus clientes actuales hablan acerca de que este deporte significa libertad y excelencia. Como Tony Hawk es el icono de todo aquel que anda en patineta, usted considera conveniente investigar qué tan bien se está vendiendo su juego de video. En cuanto a quienes se desli-

zan en la nieve, usted cree que debe investigar sobre todo a algunos de sus defensores como Cathy Williams, Christy Smith, Wayne Mawer y Dave Briscoe. Respecto de los deslizadores en la nieve, quienes destacaron en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2002 fueron Chris Klug, Russ Powers, Danny Kass y J. J. Thomas a la cabeza de la clase.

Tecnología

Aunque usted no considera que la tecnología esté afectando mucho su línea de ropa, sí se cuestiona si aquella será un factor importante en cuanto al equipo. Sus principales marcas de equipo son Burton en deslizadores para nieve, Hawk y Hollywood en patinetas, y Neptuno y Connely en deslizadores para el mar. Así que decide visitar sus sitios Web, para saber si hay cambios tecnológicos visibles en el horizonte.

Economía

Considera que también le conviene familiarizarse un poco con lo que está sucediendo en la economía. A usted le parece que desempleo, inflación y gasto del consumidor son lo primero que debe investigar.

Político-Legal

Aunque de momento no recuerda ningún factor político ni legal que tenga efectos potenciales sobre su negocio, quiere informarse sobre la legislación en materia de seguros que rige sobre los parques donde se practica la patineta, y saber si en el futuro se exigirá el uso de cascos o alguna clase de protector para la cabeza para deslizarse en la nieve o para surfear. Usted ha visto las tremendas heridas que se hacen en la cabeza las personas que se golpean con la tabla después de una colisión, al grado de necesitar alguna sutura.

1. Tras reunir información sobre cada una de estas cuatro áreas, ¿qué aspectos parecen señalar una

- dirección positiva para su negocio? ¿Cuáles parecen señalar una dirección negativa?
2. En la actualidad sus ventas se dividen casi a la mitad entre equipo y ropa. ¿En su análisis hay algún dato que le indique que esta proporción cambiará en el futuro?
 3. ¿Cuál es su recomendación general? ¿Deberán aumentar las compras?
 4. De manera general, ¿considera que la compañía debería pensar en aumentar o disminuir el número de tiendas que tiene en este momento?

caso de cierre

DESARROLLE SU PENSAMIENTO CRÍTICO

KB Home Corp.: Su negocio es construir

Con ventas por más de \$5 mil millones, KB Home Corp. es la empresa constructora de vivienda más grande de Estados Unidos. Con su oficina matriz en Los Ángeles, California, la constructora lleva más de 45 años construyendo casas; construyó más de 25 mil tan sólo en 2002.

¿Cómo sobrevive y crece una compañía como ésta en una industria literalmente sujeta a los vaivenes del cambio? Por ejemplo, las condiciones climáticas, que van desde lluvia común hasta francos desastres naturales como huracanes y tornados, afectan el ritmo de construcción en una determinada región. Las condiciones económicas en general, como las tasas de interés o el nivel de desempleo, determinan si las personas tendrán recursos para gastar en una casa nueva. Los aspectos demográficos incluso llegan a afectar la fortuna de los constructores de casas. Por ejemplo, la tendencia de las personas es a comprar sus casas más grandes o más costosas cuando tienen entre 45 y 50 años de edad, es decir, cuando sus ingresos son más altos y cuando sus hijos todavía viven con ellos. Durante la década de 1990 y la entrada del nuevo siglo, la mayoría de los 80 millones de la fuerte generación de *baby boomers* tenía en promedio 40 años. No es de extrañar, entonces, que durante ese periodo la industria de la construcción de vivienda registrara sus mayores cifras de casas construidas.

La competencia es otro de los factores que influyen de manera significativa a los constructores. Si bien KB Home Corp. es la constructora más grande en Estados Unidos (que incluso construye casas en Francia), sigue haciendo frente a la fuerte competencia no sólo de otras constructoras grandes, como Lennar o Centex, sino también a la de constructores locales que deben su éxito a que conocen personalmente a sus clientes y proveedores. Por tal razón, Bruce Karatz, director general de KB Home toma muy en serio la competencia. Cuando el comité de compra de terrenos revisa las propuestas de compra, una de las consideraciones relevantes se refiere a quiénes son los competidores locales.

KB también debe estar pendiente de los nuevos sustitutos de casas solas para la familia. Con la finalidad de competir con las unidades de departamentos en renta y condominios, tiene una línea de casas menos costosas y desarrolla unidades habitacionales con lotes más pequeños, para asegurar un precio de compra competitivo; y al mismo tiempo, ofrece un mayor valor gracias un patio propio y privacidad. Sus clientes no tendrán que compartir un muro, el

techo o el piso con un vecino, como sucede en un complejo de condominios.

Asimismo, KB procura estar al tanto de los clientes. Los gerentes no sólo deben dar seguimiento a la forma en que las condiciones económicas están afectando el poder adquisitivo de los consumidores, sino también a la forma en que influyen en sus gustos y preferencias. Por ejemplo, KB modificó la distribución de muchos de sus planos de construcción para ofrecer closets y recámaras más amplios e incrementar el número de baños en las casas. Sin embargo, tanto las ciudades como sus habitantes están cada vez más en contra del crecimiento rápido y la proliferación de viviendas, y ahora quieren menos densidad y más espacios abiertos y áreas verdes dentro de la comunidad. Por consiguiente, KB ha tenido que cambiar de ser un constructor de casas a ser un diseñador de colonias y de la comunidad. Esto genera la necesidad de mantenerse no sólo en contacto con los gustos y las preferencias del público, sino también de desarrollar el potencial para influir en él. Gary Garczynski, presidente de National Capital Land & Development, lo expresa de esta manera: “Las dos cuestiones a las que más se opone la gente son al crecimiento y a la densidad. Sin embargo, debemos recordar al público que las casas están donde los trabajadores van a pasar la noche.”

Viendo hacia el futuro, KB observa algunos retos notables en cuanto al ambiente externo. Como la primera constructora de casas en la lista de la Bolsa de Valores de Nueva York, KB debe preocuparse por los altibajos en los ciclos en su negocio. Los accionistas quieren obtener rendimientos estables y crecientes. En este sentido KB, a diferencia de otras constructoras, tiene la ventaja de poseer, desde hace más de 40 años, una empresa de hipotecas. Incluso si la venta de casas aumenta o disminuye, los ingresos por el pago de préstamos de compras anteriores es un poco más estable. Por otro lado, las barreras de entrada para los competidores nuevos son bastante escasas. Cualquiera que tenga una licencia de contratista puede iniciar una compañía constructora de viviendas. Stuart Miller, director general de Lennar Homes, plantea la situación en los siguientes términos: “La historia con Wall Street es que han visto la tasación (de construcción) como un motel lleno de cucarachas, un lugar donde todo mundo puede entrar, pero nunca sale nadie. Ésa es la percepción a la que nosotros nos oponemos.”

Si bien KB comenzó en California y construye en ese estado más casas que en ninguna otra región, la compañía extendió sus actividades a muchos otros estados. Como no

todas las economías estatales, en especial por lo que toca a la vivienda, tienen sus altibajos al mismo tiempo, ello le permite obtener ganancias. No obstante, la construcción de viviendas es, en muchos sentidos, un negocio local y los administradores de KB enfrentan la decisión de cuánto más deben expandir su negocio hacia otras regiones.

La tecnología es también una cuestión emergente. Resulta evidente que el comercio electrónico e Internet ofrecen oportunidades para estrechar los vínculos con los proveedores y disminuir potencialmente los costos de ciertos materiales. Por ejemplo, al sostener subastas “invertidas”, donde los proveedores disputan entre sí en tiempo real por las necesidades del negocio de KB, los gerentes de compras de la empresa podrían conseguir los mejores precios, aumentando así las utilidades de la compañía. Internet también brinda ventajas para comercializar. Los compradores potenciales consultan los planos de la comunidad, los planos de construcción de las viviendas e imágenes, e incluso realizan paseos virtuales por Internet. También obtienen de forma gratuita un informe de su crédito, calculan su capacidad de pago para adquirir una casa y suman sus costos (incluyendo las mejoras seleccionadas) sin siquiera salir de casa. Una posibilidad de Internet es que permite combinar características de las casas, haciendo posible que los compradores potenciales seleccionen y combinen distintos elementos de las viviendas, como los pisos, las alfombras y los colores de los gabinetes, para darse una idea de cómo se verían juntos. Todo esto contribuye a despertar el interés de los compradores.

KB sobrevivió al declive económico de 1991, y enfrentó otro en 2001. Pero fueron las bajas tasas de interés sobre las hipotecas lo que le ayudó a impulsar las ventas y las uti-

lidades de manera sustancial durante 2002 y 2003, aun con un nivel de desempleo alto. Además, como aumentaron las restricciones para la construcción de viviendas, la demanda superó la oferta, lo cual a la vez aumentó los precios en los congestionados y populares mercados de bienes raíces de California. Otra ventaja fue que como los precios aumentaron más rápido que los costos de KB, sus utilidades mejoraron. Además, la industria se estaba consolidando. Grandes constructoras de vivienda estaban adquiriendo constructoras pequeñas para fortalecer economías de escala, como el poder adquisitivo. En respuesta, las pequeñas compañías locales comenzaron a destacar sus orígenes y su compromiso con la comunidad en comparación con el trato impersonal de los “grandes muchachos” (como KB), comprometidos sólo con las utilidades. Éstos y otros factores ambientales deben analizarse antes de que los administradores y los directivos de KB Home puedan encaminar su organización y a su gente de manera eficaz hacia el futuro.

Preguntas

1. ¿Qué fuerzas ambientales considera más importantes para KB Home? ¿Por qué?
2. ¿Existen otras fuerzas ambientales además de las ya mencionadas, en las cuales usted considere que deben enfocarse los administradores de KB?
3. ¿Cómo deben enfrentar los administradores de KB el problema del aumento de edad de los *baby boomers*?
4. Con base en su análisis del ambiente externo, ¿qué cambios considera que deben realizar los administradores de KB?

Fuentes: Queena Sook Kim, “Home report rise of 12% on profit on still-solid sales”, *Wall Street Journal*, 19 de diciembre de 2003, p. A6; Queena Sook Kim, “Home builders KB, D. R. Horton post sharp gains in net income”, *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2003, p. B3; KB Annual Report 2000; Deborah Prussel, “Henry Cisneros forms company to build housing in city centers”, *Planning*, septiembre de 2000, pp. 25-26; R. E. Blake Evans, “Giants Rule builder” julio-agosto de 2000, pp. 46-48.