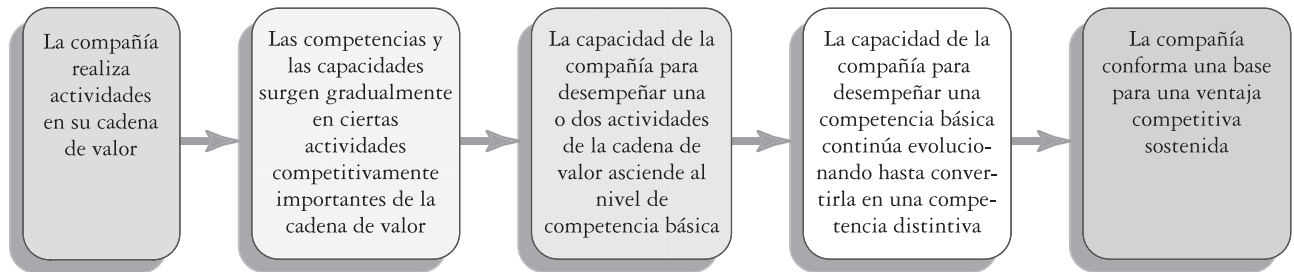


FIGURA 4-4

Traducción del desempeño de las actividades en la cadena de valor de la compañía a ventajas competitivas



Fuente: Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III y John Gamble, "Crafting and Executing Strategy: Text and Readings", Nueva York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, p. 108. Diagrama utilizado con permiso de McGraw-Hill.

intensamente en el extremo de la distribución de la cadena de valor. Por supuesto, la competitividad en el precio es un elemento clave de la eficacia tanto en los distribuidores mayoristas como en las empresas de cómputo.

Benchmarking

El *benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. El *benchmarking* implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las "mejores prácticas" entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas. El *benchmarking* permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

La parte más difícil del *benchmarking* es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, las fuentes de información más comunes para realizar el *benchmarking* incluyen reportes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar. Algunas compañías competidoras comparten datos para el *benchmarking*. Sin embargo, la International Benchmarking Clearinghouse ofrece directrices para asegurarse de que no surjan restricciones comerciales, fijación de precios, fraude, sobornos y otras conductas empresariales impropias entre las compañías participantes.

Ante el uso generalizado del *benchmarking* en la actualidad, numerosas empresas de consultoría como Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, así como el Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking, recopilan datos, realizan estudios y distribuyen información que permite establecer comparaciones sin identificar las fuentes.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una *matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Esta herramienta

para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo que se describieron en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe contener de 10 a 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignar una ponderación y una clasificación a cada declaración. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda tanto como perjudica a Playboy Enterprises; el logotipo atrae compradores a la revista *Playboy*, pero mantiene al canal de cable de Playboy fuera de muchos mercados. Al establecer factores sea lo más cuantitativo que pueda. Utilice símbolos como \$, %, # y proporciones tanto como sea posible.

En la tabla 4-7 se presenta un ejemplo de una matriz EFI para E*Trade. Observe que las mayores fortalezas de la empresa son sus bajas comisiones, sus cuentas bancarias y los servicios para los inversionistas, como indica la clasificación de 4. Las debilidades más importantes son las cada vez menores cuentas de correduría y el limitado número de sucursales. El puntaje ponderado total de 2.67 indica que esta gran empresa de correduría está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general.

En empresas de muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de negocios debe construir una matriz EFI. Luego, las matrices divisionales se integran para desarrollar una matriz general EFI corporativa.

TABLA 4-7 Una matriz de evaluación de factores internos de muestra para E*Trade Financial Corp.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. E*Trade brinda servicio 24 horas al día, 7 días a la semana.	0.08	3	0.24
2. E*Trade cuenta con una base de clientes en 119 países.	0.06	3	0.18
3. E*Trade cuenta con más de 20,000 cajeros automáticos, lo que lo hace la segunda red más grande en su tipo en Estados Unidos.	0.03	3	0.09
4. “Power E” de E*Trade ofrece una comisión de \$9.99 por transacción para los inversionistas que hagan 27 o más transacciones por trimestre.	0.1	4	0.40
5. Las recientes ganancias de E*Trade a partir de las operaciones en curso fueron de \$0.59 por acción comparadas con \$0.45 por acción hace un año.	0.08	4	0.32
6. E*Trade Bank es una excelente plataforma bancaria <i>online</i> .	0.05	3	0.15
7. Las cuentas bancarias de nueva apertura de E*Trade se incrementaron de 127,047 en 2003 a más de 140,000 en 2005.	0.09	4	0.36
8. E*Trade provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia personal a los inversionistas.	0.05	4	0.20
9. La “garantía de protección total” de E*Trade ofrece a los clientes protección a la privacidad y un 100% de cobertura contra fraude.	0.05	3	0.15
10. Ningún miembro del Consejo de administración de E*Trade tiene un puesto ejecutivo en E*Trade.	0.03	3	0.09
Debilidades			
11. La razón entre deuda y capital de E*Trade es de 0.36 en comparación con el promedio de la industria que es de 0.9.	0.03	2	0.06
12. Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron de 3,690,917 en 2002 a 2,848,625 en 2003.	0.1	1	0.10
13. Actualmente E*Trade cuenta con un número limitado de sucursales a las que los clientes se puedan dirigir para obtener ayuda.	0.07	1	0.07
14. E*Trade ha experimentado fallas en su sistema de cómputo.	0.03	2	0.06
15. Los ingresos de E*Trade (97%) se originan en Estados Unidos, Europa o el sudeste de Asia.	0.1	1	0.10
16. El rendimiento sobre los activos (ROA) de E*Trade es considerablemente más bajo que el promedio de la industria.	0.03	2	0.06
17. La indemnización por despido de \$80 millones del director general Kris Kasotkos fue ocultada en los estados financieros.	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.67

CONCLUSIÓN

Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías prefieren ser juzgadas solamente por su desempeño en el saldo final. Sin embargo, un número creciente de organizaciones de éxito están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales.

Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de fortalezas y debilidades no están bien desarrolladas en la bibliografía de administración estratégica, pero está claro que los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. La matriz EFE, la matriz de perfil competitivo, la matriz EFI y las declaraciones de visión y misión brindan la