

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TEORÍA Y CASOS

UN ENFOQUE INTEGRAL



HILL | SCHILLING | JONES

DÉCIMA SEGUNDA EDICIÓN

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TEORÍA Y CASOS  
UN ENFOQUE INTEGRAL



# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

## TEORÍA Y CASOS UN ENFOQUE INTEGRAL

Décima segunda edición

**CHARLES W. L. HILL**

*University of Washington - Foster School of Business*

**MELISSA A. SCHILLING**

*New York University - Stern School of Business*

**GARETH R. JONES**

### **Traducción**

Enrique Cruz Mercado González

### **Revisión técnica**

Gil Armando Sánchez Soto

*Universidad Iberoamericana*

Jose Antonio Maxil Silva

*Escuela Bancaria y Comercial, campus Toluca*

Luis Alberto Gómez Alvarado

Javier Isaac Osorio González

*Facultad de Contaduría y Administración, UNAM*

Miguel Angel Rodríguez Olvera

*ITESM, campus Querétaro*

Ricardo Romero Gerbaud

*ITESM, Escuela de Negocios*

Irma Amelia Ayala Ríos

*Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán*

María Teresa López Ostria

*Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de Querétaro*

Ma. Socorro Guerrero Ramírez

*Tecnológico Nacional de México  
Instituto Tecnológico de San Juan del Río*

Judith Huerta Quiroz

Laura Elena Ponce García

Leticia Ruiz Montoya

*Universidad Autónoma del Estado de México*

José Francisco Ríos Osornio

*Universidad Autónoma de Querétaro  
Universidad Del Valle México, campus Querétaro*



**Administración estratégica: teoría y casos**  
**Un enfoque integral**

Décima segunda edición  
Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling  
y Gareth R. Jones

**Director Higher Education Latinoamérica:**

Renzo Casapía Valencia

**Director Editorial Latinoamérica:**

Jesús Mares Chacón

**Coordinador de manufactura:**

Rafael Pérez González

**Editora:**

Abril Vega Orozco

**Diseñador de texto y portada:**

Mike Stratton

**Imágenes de portada:**

© mbbirdy/Getty Images

**Adaptación de portada:**

Karla Paola Benítez García

**Composición tipográfica:**

Braulio Morales Sánchez

© D.R. 2019 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Carretera México-Toluca núm. 5420, oficina 2301. Col. El Yaqui. Del. Cuajimalpa. C.P. 05320. Ciudad de México. Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Esta es una traducción del libro:

*Strategic Management: An Integrated Approach, Theory & Cases*, 12e.

Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling and Gareth R. Jones.  
ISBN: 978-1-305-50227-7

Datos para catalogación bibliográfica:

Hill, Charles W. L., Melissa A. Schilling y Gareth Jones.

*Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral.*

Décima segunda edición

ISBN: 978-607-526-838-5

Visite nuestro sitio web en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

# CONTENIDO BREVE

---

## PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1	Liderazgo estratégico: Administración del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva	2
2	Análisis externo: La identificación de oportunidades y amenazas	42

---

## PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

3	Análisis interno: Recursos y ventaja competitiva	78
4	Ventaja competitiva a través de las estrategias del nivel funcional	109

---

## PARTE TRES ESTRATEGIAS

5	Estrategias del nivel de negocios	146
6	Estrategias del nivel de negocios y el entorno industrial	170
7	Estrategia y tecnología	202
8	Estrategia en el entorno global	239
9	Estrategias del nivel corporativo: Integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico	279
10	Estrategias del nivel corporativo: Diversificación relacionada y no relacionada	308

---

## PARTE CUATRO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

11	Gobernanza corporativa, responsabilidad social y ética	348
12	Implementación de estrategias a través de la organización	384

---

## PARTE CINCO CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

		C1
	Glosario	G1
	Índice analítico	I1

# CONTENIDO

Prefacio	xvi
Agradecimientos	xx
Dedicatoria	xxiii

---

## PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1	Liderazgo estratégico: Administración del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva	2
	Caso inicial: El ascenso de Lululemon	2
	Presentación	4
	Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior	5
	<i>Desempeño superior</i>	5
	<i>Ventaja competitiva y modelo de negocios de una compañía</i>	7
	<i>Diferencias en desempeño por industria</i>	8
	<i>Desempeño en empresas sin fines de lucro</i>	9
	Administradores estratégicos	10
	<i>Administradores del nivel corporativo</i>	11
	<i>Administradores del nivel de negocios</i>	12
	<i>Administradores del nivel funcional</i>	12
	El proceso de elaboración de estrategias	13
	<i>Un modelo de proceso de la planeación estratégica</i>	13
	<i>Declaración de misión</i>	15
	Metas principales	17
	<i>Análisis externo</i>	18
	Estrategia en acción 1.1: Análisis estratégico en Time Inc.	19
	<i>Análisis interno</i>	20
	<i>Análisis FODA y el modelo de negocios</i>	20
	<i>Implementación de las estrategias</i>	21
	<i>El circuito de la retroalimentación</i>	22
	La estrategia como un proceso emergente	22
	<i>Elaboración de estrategias en un mundo impredecible</i>	22
	<i>Acción autónoma: Elaboración de estrategias por administradores de nivel inferior</i>	23
	<i>Casualidad y estrategia</i>	24
	<i>Estrategias intencionadas y emergentes</i>	24
	Estrategia en acción 1.2: Un cambio estratégico en Charles Schwab	25
	La planeación estratégica en la práctica	27
	<i>Planeación de escenarios</i>	27

<i>Planeación descentralizada</i>	29
Toma de decisiones estratégicas	29
<i>Sesgos cognitivos y toma de decisiones estratégicas</i>	30
<i>Técnicas para mejorar la toma de decisiones</i>	31
Liderazgo estratégico	31
<i>Visión, elocuencia y congruencia</i>	32
<i>Articulación del modelo de negocios</i>	32
Compromiso	33
Estar bien informado	33
Disposición a delegar y empoderar	33
El uso astuto del poder	34
Inteligencia emocional	34

## Capítulo 2 Análisis externo: La identificación de oportunidades y amenazas

42

Caso inicial: Competencia en el mercado estadounidense de telecomunicaciones inalámbricas	42
Presentación	44
Definición de una industria	44
Modelo de las fuerzas competitivas de Porter	45
<i>Riesgo de entrada por competidores potenciales</i>	46
<i>Rivalidad entre compañías establecidas</i>	48
Estrategia en acción 2.1: Evadir las barreras de entrada en la industria refresquera	49
Estrategia en acción 2.2: Guerras de precios en la industria de los cereales para el desayuno	52
<i>El poder de negociación de los compradores</i>	53
<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	54
<i>Productos sustitutos</i>	55
<i>Complementadores</i>	55
<i>Resumen: Por qué importa el análisis industrial</i>	56
Grupos estratégicos dentro de las industrias	57
<i>Implicaciones de los grupos estratégicos</i>	59
<i>El rol de las barreras para la movilidad</i>	59
Análisis de ciclo de vida de la industria	60
<i>Industrias embrionarias</i>	60
<i>Industrias en crecimiento</i>	61
<i>Auge y decadencia de la industria</i>	62
<i>Industrias maduras</i>	63
<i>Industrias en declive</i>	63
Resumen	64
Limitaciones de los modelos para el análisis industrial	64
<i>Consideraciones acerca del ciclo de vida</i>	64
<i>Innovación y cambio</i>	65
<i>Diferencias entre compañías</i>	66
El macroentorno	67
Fuerzas macroeconómicas	68
Fuerzas globales	69



<i>Fuerzas tecnológicas</i>	69
<i>Fuerzas demográficas</i>	69
<i>Fuerzas sociales</i>	70
<i>Fuerzas políticas y legales</i>	70

---

## PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Capítulo 3	Análisis interno: Recursos y ventaja competitiva	78
	Caso inicial: Southwest Airlines	78
	Presentación	80
	Ventaja competitiva	80
	<i>Competencias distintivas</i>	81
	<i>Recursos</i>	81
	<i>Calidad de los recursos: El marco VRIO</i>	83
	<i>Recursos y ventaja competitiva sostenida</i>	84
	Creación de valor y rentabilidad	87
	La cadena de valor	90
	<i>Actividades primarias</i>	91
	<i>Actividades de soporte</i>	92
	Estrategia en acción 3.1: Creación de valor en Burberry	93
	Estrategia en acción 3.2: Ventaja competitiva en Zara	94
	<i>Análisis de la cadena del valor: Implicaciones</i>	95
	Los factores constitutivos de la ventaja competitiva	96
	<i>Eficiencia</i>	97
	<i>La calidad como excelencia y confiabilidad</i>	97
	<i>Innovación</i>	99
	<i>Respuesta al cliente</i>	99
	Análisis de la ventaja competitiva y la rentabilidad	100
	<i>Comparación entre Wal-Mart y Target</i>	102
Capítulo 4	Ventaja competitiva a través de las estrategias del nivel funcional	109
	Caso inicial: Dificultades en McDonald's	109
	Presentación	111
	Logro de una eficiencia superior	112
	<i>Eficiencia y economías de escala</i>	112
	<i>Eficiencia y efectos del aprendizaje</i>	114
	Estrategia en acción 4.1: Efectos del aprendizaje en la cirugía de corazón	115
	<i>Eficiencia y la curva de experiencia</i>	116
	<i>Eficiencia, sistemas flexibles de producción y personalización masiva</i>	117
	Estrategia en acción 4.2: Pandora: Radio por internet de personalización masiva	119
	<i>Marketing y eficiencia</i>	120

Administración de materiales, sistemas justo a tiempo y eficiencia	121
<i>Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia</i>	122
<i>Estrategia de recursos humanos y eficiencia</i>	123
<i>Estrategia de contratación</i>	123
<i>Capacitación de los empleados</i>	123
<i>Pago por desempeño</i>	124
<i>Sistemas de información y eficiencia</i>	124
<i>Infraestructura y eficiencia</i>	125
<i>Resumen</i>	125
Logro de una calidad superior	126
<i>Logro de una confiabilidad superior</i>	127
<i>Implementación de metodologías de mejora de la confiabilidad</i>	127
Estrategia en acción 4.3: Proceso de mejora de la calidad Six Sigma de General Electric	128
<i>Mejora de la calidad como excelencia</i>	130
Logro de una innovación superior	132
<i>El alto índice de fracaso en la innovación</i>	133
<i>Reducción de fracasos de innovación</i>	134
Logro de una respuesta al cliente superior	136
<i>Enfoque en el cliente</i>	136
<i>Demostración de liderazgo</i>	136
<i>Determinar las actitudes de los empleados</i>	136
<i>Conocer las necesidades del cliente</i>	137
<i>Satisfacer las necesidades del cliente</i>	137
<i>Personalización</i>	137
<i>Tiempo de respuesta</i>	138

---

## PARTE TRES ESTRATEGIAS

Capítulo 5	Estrategias del nivel de negocios	146
	Caso inicial: Virgin America	146
	Presentación	148
	Bajo costo y diferenciación	148
	<i>Reducción de costos</i>	148
	<i>Diferenciación</i>	149
	<i>El intercambio entre diferenciación y costos bajos</i>	151
	<i>Innovación de valor: Mayor diferenciación a menor costo</i>	153
	Estrategia en acción 5.1: IKEA: Innovación de valor en la venta de muebles	154
	¿Quiénes son nuestros clientes? Segmentación del mercado	155
	<i>Tres enfoques de la segmentación del mercado</i>	155
	<i>Segmentación del mercado, costos e ingresos</i>	156
	<i>Opciones de estrategias del nivel de negocios</i>	158
	Estrategia en acción 5.2: Microsoft Office versus Google Apps	160
	Estrategias del nivel de negocios, industria y ventaja competitiva	161
	Implementación de estrategias del nivel de negocios	162

	<i>Reducción de costos a través de las estrategias funcionales y la organización</i>	163
	<i>Diferenciación a través de las estrategias del nivel funcional y la organización</i>	163
	Competir de manera diferente: La estrategia del océano azul	164
<b>Capítulo 6</b>	<b>Estrategias del nivel de negocios y el entorno industrial</b>	<b>170</b>
	Caso inicial: ¿Best Buy podrá sobrevivir al ascenso del comercio electrónico?	170
	<i>Presentación</i>	173
	<i>La estrategia en una industria fragmentada</i>	173
	<i>Razones de la fragmentación</i>	173
	<i>Consolidación de una industria fragmentada a través de la innovación de valor</i>	174
	<i>Cadenas y franquicias</i>	175
	<i>Fusiones horizontales</i>	176
	<i>Estrategias en industrias embrionarias y en crecimiento</i>	177
	<i>La naturaleza cambiante de la demanda del mercado</i>	178
	<i>Implicaciones estratégicas: Cruzar el abismo</i>	181
	Estrategia en acción 6.1: Cruzar el abismo en el mercado de los teléfonos inteligentes	182
	<i>Implicaciones estratégicas de las tasas de crecimiento del mercado</i>	183
	<i>La estrategia en industrias maduras</i>	185
	<i>Estrategias para desalentar la entrada</i>	185
	<i>Estrategias para manejar la rivalidad</i>	188
	Estrategia en acción 6.2: Toyota usa el desarrollo del mercado para convertirse en el líder global	192
	<i>Estrategias en industrias en declive</i>	194
	<i>La gravedad del declive</i>	194
	<i>Selección de una estrategia</i>	195
<b>Capítulo 7</b>	<b>Estrategia y tecnología</b>	<b>202</b>
	Caso inicial: Blu-ray versus HD-DVD y streaming: Batallas entre estándares en video	202
	Presentación	204
	Estándares técnicos y guerras de formatos	205
	Estrategia en acción 7.1: "Segmento cero": ¿Una amenaza seria para Microsoft?	206
	<i>Ejemplos de estándares</i>	208
	<i>Beneficios de los estándares</i>	209
	<i>Establecimiento de estándares</i>	210
	<i>Efectos de red, retroalimentación positiva y exclusión</i>	211
	Estrategias para ganar una guerra de formatos	214
	<i>Asegurar la oferta de complementos</i>	214
	<i>Aprovechamiento de las aplicaciones dominantes</i>	215
	<i>Precios agresivos y marketing</i>	215

<i>Cooperación con los competidores</i>	216
<i>Licenciamiento del formato</i>	216
Los costos en industrias de alta tecnología	217
<i>Economías comparativas de costos</i>	217
<i>Importancia estratégica</i>	218
Estrategia en acción 7.2: Reducción del costo de equipo de ultrasonido a través de la digitalización	219
Apropiación de las ventajas del primer participante	220
<i>Ventajas de primer participante</i>	221
<i>Desventajas de primer participante</i>	222
<i>Estrategias para explotar las ventajas de primer participante</i>	223
Cambios de paradigma tecnológico	226
<i>Cambios de paradigma y el declive de compañías establecidas</i>	227
<i>Implicaciones estratégicas para compañías establecidas</i>	231
<i>Implicaciones estratégicas para nuevos participantes</i>	232

## Capítulo 8 Estrategia en el entorno global 239

Caso inicial: La globalización de Starbucks	239
Presentación	241
Entornos global y nacional	242
<i>La globalización de la producción y los mercados</i>	242
<i>Ventaja competitiva nacional</i>	243
Expansión global, rentabilidad y crecimiento de las ganancias	246
<i>Expansión del mercado: Aprovechamiento de productos</i>	247
<i>Obtención de economías de escala por volumen global</i>	247
<i>Obtención de economías de localización (ubicación)</i>	248
<i>Aprovechamiento de las competencias de subsidiarias globales</i>	249
Presiones de costos y capacidad de respuesta local	250
<i>Presiones para la reducción de costos</i>	251
<i>Presiones para la respuesta local</i>	252
Estrategia en acción 8.1: La capacidad de respuesta a lo local en MTV Networks	253
Selección de una estrategia global	255
<i>Estrategia de estandarización global</i>	256
<i>Estrategia de localización</i>	257
<i>Estrategia transnacional</i>	258
<i>Estrategia internacional</i>	259
<i>Cambios en estrategias al paso del tiempo</i>	259
Estrategia en acción 8.2: La estrategia en evolución de Coca-Cola	261
Elección del modo de entrada	262
<i>Exportación</i>	262
<i>Licencias</i>	263
<i>Franquicias</i>	264
<i>Joint ventures</i>	265
<i>Subsidiarias de propiedad total</i>	266

	<i>Selección de una estrategia de entrada</i>	267
	Alianzas estratégicas globales	269
	<i>Ventajas de las alianzas estratégicas</i>	269
	<i>Desventajas de las alianzas estratégicas</i>	270
	<i>Cómo hacer que las alianzas estratégicas den resultado</i>	271
Capítulo 9	Estrategias del nivel corporativo: Integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico	279
	Caso inicial: La propuesta de fusión de Comcast y Time Warner Cable	279
	Presentación	281
	Estrategias del nivel corporativo y el modelo de multinegocios	281
	Integración horizontal: Estrategia corporativa de una sola industria	282
	<i>Beneficios de la integración horizontal</i>	284
	Estrategia en acción 9.1: La expansión de Wal-Mart a otros formatos minoristas	286
	<i>Problemas de la integración horizontal</i>	287
	Integración vertical: Entrada a nuevas industrias para fortalecer el modelo "central" de negocios	288
	<i>Aumento de la rentabilidad mediante la integración vertical</i>	290
	<i>Problemas de la integración vertical</i>	293
	Opciones a la integración vertical: Relaciones de cooperación	294
	<i>Contratos a corto plazo y licitación competitiva</i>	295
	<i>Alianzas estratégicas y contratación a largo plazo</i>	295
	<i>Establecer relaciones de cooperación a largo plazo</i>	296
	Estrategia en acción 9.2: Cambios en el compromiso de eBay con sus vendedores	298
	Outsourcing estratégico	299
	<i>Beneficios del outsourcing</i>	300
	<i>Riesgos del outsourcing</i>	302
Capítulo 10	Estrategias del nivel corporativo: Diversificación relacionada y no relacionada	308
	Caso inicial: LVMH: Crecer y conservar la belleza	308
	Presentación	310
	Aumento de la rentabilidad a través de la diversificación	310
	<i>Transferencia de competencias entre negocios</i>	311
	<i>Aprovechamiento de competencias para crear un negocio nuevo</i>	312
	<i>Compartir recursos y capacidades</i>	313
	<i>Uso de la agrupación de productos</i>	314
	<i>Utilizando las competencias organizacionales generales</i>	315
	Estrategia en acción 10.1: United Technologies tiene un "as" bajo la manga	317
	Dos tipos de diversificación	319
	<i>Diversificación relacionada</i>	319

<i>Diversificación no relacionada</i>	320
<i>Los límites y desventajas de la diversificación</i>	321
<i>Cambios en la industria o compañía</i>	322
<i>Diversificación por razones equivocadas</i>	322
<i>Los costos burocráticos de la diversificación</i>	323
Estrategia en acción 10.2: Cómo aumentaron y disminuyeron los costos burocráticos de Pfizer	326
Selección de una estrategia	327
<i>Diversificación relacionada versus no relacionada</i>	327
<i>La red de estrategias del nivel corporativo</i>	327
Entrada a nuevas industrias: Iniciativas internas de nuevos negocios	329
<i>Los atractivos de los nuevos negocios internos</i>	329
<i>Obstáculos de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	329
<i>Pautas para el éxito de iniciativas internas de nuevos negocios</i>	331
Entrada a nuevas industrias: Adquisiciones	332
<i>El atractivo de las adquisiciones</i>	332
<i>Obstáculos de las adquisiciones</i>	333
<i>Pautas para el éxito en las adquisiciones</i>	336
Entrada a nuevas industrias: Joint ventures	337
<i>Reestructuración</i>	339
<i>¿Por qué reestructurar?</i>	339

---

## PARTE CUATRO IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Capítulo 11 Gobernanza corporativa, responsabilidad social y ética 348

Caso inicial: Starbucks: Adopción de una postura frente a consideraciones sociales	348
Presentación	350
Stakeholders y desempeño corporativo	350
<i>Análisis de impacto en los stakeholders</i>	352
<i>La singular función de los accionistas</i>	352
<i>Rentabilidad, crecimiento de las ganancias y derechos de los stakeholders</i>	353
Estrategia en acción 11.1: Fijación de precios en Sotheby's y Christie's	356
Teoría de la agencia	357
<i>Relaciones principal-agente</i>	357
<i>El problema de la agencia</i>	358
Estrategia en acción 11.2: Interés personal desleal en Hollinger International Inc.	361
Mecanismos de gobernanza	362
<i>El consejo de administración</i>	362
<i>Compensación basada en acciones</i>	364
<i>Estados financieros y auditores</i>	365
<i>La restricción de adquisiciones hostiles</i>	366
<i>Mecanismos de gobernanza dentro de una compañía</i>	367

Ética y estrategia	369
<i>Consideraciones éticas en la estrategia</i>	370
<i>Las raíces del comportamiento antiético</i>	373
<i>Comportamiento ético</i>	374
Capítulo 12 Implementación de estrategias a través de la organización	384
Caso inicial: Cambio de organización en Google	384
Presentación	385
Arquitectura organizacional	386
Estructura organizacional	388
<i>Centralización y descentralización</i>	388
Estrategia en acción 12.1: FEMA y el huracán Katrina	391
<i>Jerarquías altas versus planas</i>	391
<i>Formas estructurales</i>	394
<i>Mecanismos formales de integración</i>	398
<i>Mecanismos informales de integración</i>	400
Controles e incentivos de organización	402
<i>Sistemas de control</i>	402
Estrategia en acción 12.2: Establecimiento de metas y controles en Nordstrom	404
<i>Métodos de control</i>	405
Cultura organizacional	409
Procesos de organización	411
Estrategia en acción 12.3: Cultura organizacional en Lincoln Electric	412
Implementación de estrategias mediante la arquitectura organizacional	413
<i>Estrategia y organización en la empresa de un solo sector</i>	413
<i>Estrategia y organización en la empresa multinegocios</i>	416

---

**PARTE CINCO CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**
**C-1**

Introducción: Análisis y redacción de un caso de estudio	C-4
¿Qué es el análisis de un caso de estudio?	C-4
Análisis de un caso de estudio	C-5
Redacción del análisis de un caso de estudio	C-10
El rol del análisis financiero para el análisis del caso de estudio	C-11
<i>Razones de ganancias (utilidad)</i>	C-12
<i>Razones de liquidez</i>	C-13
<i>Razones de actividad</i>	C-13
<i>Razones de apalancamiento</i>	C-14
<i>Razones de rendimiento para los accionistas</i>	C-15
<i>Flujo de efectivo</i>	C-16
Conclusión	C-16
<i>Nota final</i>	C-16

**Casos**

- Caso 1: Consolidación de tintorerías C-17
- Caso 2: La estrategia de ecomaginación de General Electric C-19
- Caso 3: Cambio organizacional en Unilever C-21
- Caso 4: La evolución de la estrategia en Procter & Gamble C-23
- Caso 5: ¿Goldman Sachs cometió fraude? C-25
- Caso 6: Boeing Commercial Aircraft C-27
- Caso 7: Una mirada al interior: PillCam de Given Imaging C-43
- Caso 8: Toyota: Producción esbelta y el ascenso del fabricante de automóviles más grande del mundo C-52
- Caso 9: Uber: Conduciendo la disrupción global C-67
- Caso 10: Google en 2015 C-78
- Caso 11: Microsoft: De Gates a Satya Nadella C-93
- Caso 12: Starbucks, 2015 C-111
- Caso 13: Dell Inc.: Su privatización C-121
- Caso 14: Tesla Motors, 2015 C-131
- Caso 15: La fusión de Heinz y Kraft C-140

Glosario G-1

Índice analítico I-1



# PREFACIO

En congruencia con nuestra misión de proporcionar a los estudiantes la versión más actual y puesta al día de los cambios que ocurren en el mundo de la estrategia y la administración, se han hecho significativos cambios a la décima segunda edición de *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*.

Primero, nuestra nueva coautora, Melissa Schilling, asumió un rol importante en esta edición. Schilling es profesora de administración y organización en la Leonard Stern School of Business de la New York University, donde imparte cursos de administración estratégica, estrategia corporativa y administración de la tecnología y la innovación. Ha publicado de manera extensa en revistas académicas del más alto nivel y se le reconoce como una de las principales expertas en innovación y estrategia en industrias de alta tecnología. Nos complace mucho tenerla de nuevo en el equipo de este libro. Ella hizo sustanciales contribuciones a la edición anterior, lo cual persistió en esta. Modificó varios capítulos y escribió siete estudios de caso de alto calibre. Creemos que su aportación ha reforzado al libro en forma significativa.

Segundo, varios capítulos fueron ampliamente modificados. En la undécima edición, el capítulo 5, “Estrategias del nivel negocios”, se reescribió desde cero. Además del material estándar sobre las estrategias genéricas de Porter, ese capítulo ahora incluye un *examen de la innovación de valor y la estrategia del océano azul* acorde con los trabajos de W. C. Kim y R. Mauborgne. El capítulo 6, “Estrategias del nivel negocios y el entorno industrial”, también fue profusamente reescrito y puesto al día para aclarar conceptos y adecuarlo al siglo XXI. Para la duodécima edición, modificamos y actualizamos significativamente el capítulo 3, con el propósito de afianzar el análisis de los recursos y la ventaja competitiva en torno al popular modelo VRIO de Jay Barney. Combinamos asimismo los capítulos 12 y 13 en uno solo sobre la implementación de estrategias a través de la organización. Creemos que este enfoque más ágil refuerza enormemente al libro y favorece la legibilidad, en particular para los estudiantes.

Tercero, los ejemplos y casos contenidos en cada capítulo se modificaron. Cada capítulo tiene un nuevo *caso inicial* y un nuevo *caso final*. También hay muchos nuevos recuadros de “Estrategia en acción”. Además, se hicieron importantes cambios en los ejemplos utilizados en el texto para ilustrar el contenido. Al hacer estos cambios, nuestra meta fue volver relevante el libro para los alumnos que lo leerán en la segunda década del siglo XXI.

Cuarto, modificamos sustancialmente la selección de casos para esta edición. Todos los casos son nuevos o una actualización de casos que los usuarios han indicado que les agradan en el libro. Para esta edición tomamos la decisión de usar solo casos nuestros. Al paso de los años se ha vuelto cada vez más difícil encontrar casos de terceros de alta calidad y al mismo tiempo hemos recibido comentarios sistemáticamente positivos sobre la calidad de los casos escritos por nosotros; así, decidimos que en lo sucesivo utilizaremos únicamente nuestros propios casos. También recibimos comentarios de que a muchos profesores les agrada usar casos más cortos, en lugar o además de los casos largos normalmente incluidos en nuestro libro. En consecuencia, en esta edición de libro hemos incluido 15 casos, 13 de los cuales son los casos tradicionales de formato largo, mientras que los dos restantes son casos más cortos. Muchos de los casos se han actualizado a 2015. Hemos hecho un esfuerzo por incluir casos que tengan un alto reconocimiento de nombre entre los estudiantes y cuya lectura y reflexión disfruten. Entre ellos están los casos de Boeing, Tesla Motors, Uber, Google, Microsoft y 3M.

---

**Nota:** en la edición en español se incluyeron 15 casos por su relevancia en Latinoamérica.

## Práctica de la administración estratégica: Un enfoque interactivo\*

Hemos recibido muchos comentarios positivos sobre la utilidad de los ejercicios y tareas de fin de capítulo en las secciones de “Práctica de la administración estratégica” de nuestro libro. En ellas se ofrece una amplia variedad de experiencias de aprendizaje práctico y digital para los estudiantes. Nos satisface anunciar que hemos trasladado algunos de esos elementos a la solución de aprendizaje digital MindTap® para brindar una fluida experiencia de aprendizaje a los estudiantes y sus profesores. Hemos mejorado esos componentes para proporcionar a los alumnos interesantes experiencias de aprendizaje en multimedia que les enseñen el marco de análisis de casos y les brinden múltiples oportunidades de ponerse en los zapatos de un administrador y resolver desafíos estratégicos reales. A los profesores, MindTap® les ofrece una suite de aprendizaje totalmente adaptable y completa que incluye una libreta digital de calificaciones, análisis de datos en tiempo real y plena integración con su sistema de administración del aprendizaje. La selección de tareas incluye:

- **Diagnósticos básicos** para evaluar los conocimientos funcionales de los estudiantes en el área y ofrecer retroalimentación para que los alumnos estén oportunamente preparados para el material del curso de administración estratégica.
- **Cuestionarios multimedia** para evaluar la comprensión básica del material de lectura por los estudiantes, a fin de que usted pueda medir su nivel de comprensión del contenido.
- **Casos dirigidos** para interesar a los alumnos con la presentación de empresas que enfrentan desafíos estratégicos, la ubicación de conceptos en un contexto real y la aportación de atractivos temas de debate. Mientras realizan estas actividades, los estudiantes reciben instrucción y retroalimentación que los ilustran acerca de la metodología del análisis de casos y les ayudan a desarrollar su pensamiento crítico y habilidades de resolución de problemas.
- **Ejercicios experienciales**, los cuales se basan en las tareas de “Práctica de la administración estratégica” incluidas entre los materiales de fin de capítulo de ediciones anteriores. Estos ejercicios se pusieron al día para el MindTap® y retan a los estudiantes a trabajar en equipo usando la app YouSeeU en nuestro excepcional entorno de colaboración para resolver problemas administrativos reales y comenzar a experimentar directamente lo que es trabajar en administración.
- **Actividades derivadas** para enfrentar problemas desafiantes que no pueden resolverse con una sola respuesta correcta específica. Se presenta a los alumnos una serie de decisiones por tomar con base en información sobre una compañía y se les califica de acuerdo con la calidad de sus decisiones.
- **Proyectos de análisis** de casos se ofrecen en nuestro entorno de colaboración en línea vía la app YouSeeU para que los estudiantes puedan trabajar en común para completar sus proyectos, documentos y presentaciones de análisis exhaustivo de casos. Ofrecidas en conjunto con sustanciosos casos preparados exclusivamente por Charles Hill y Melissa Schilling, estas actividades retan a los alumnos a pensar y actuar como los líderes estratégicos del mañana. Use nuestra actividad predeterminada, escrita por experimentados profesores de administración estratégica, o ajuste el proyecto para adecuarlo a su curso.

No es nuestra intención sugerir que *todos* estos ejercicios deban usarse en cada capítulo. La administración estratégica se imparte a estudiantes tanto de licenciatura como de posgrado, de modo que ofrecemos una amplia gama de actividades pedagógicas diseñadas con varios niveles de dificultad para que los profesores puedan ajustar MindTap® a su estilo de enseñanza y los objetivos del curso.

---

\* Este material se encuentra disponible en inglés. Contacte a su representante para mayor información.

Hemos descubierto que nuestro método interactivo para la enseñanza de la administración estratégica atrae a los estudiantes. También eleva en forma considerable la calidad de su experiencia de aprendizaje. Nuestro enfoque se analiza más detalladamente en el *Manual de Recursos para el Instructor*.\*

## Casos de administración estratégica

Los 15 casos que hemos seleccionado para esta edición atraerán sin duda alguna a los estudiantes y profesores por igual, ya que son interesantes por sí mismos e iluminan numerosos aspectos de la administración estratégica. Las organizaciones estudiadas en los casos van de grandes y conocidas compañías, para las que los estudiantes pueden realizar investigación a fin de actualizar la información, a pequeñas empresas de emprendedores que ilustran la incertidumbre y los desafíos del proceso de la administración estratégica. Además, las selecciones incluyen muchos casos internacionales, y la mayoría de los casos restantes contienen algún elemento de estrategia global. Consulte el “Contenido” para una lista completa de los casos.

Para auxiliar a los estudiantes a aprender a analizar y redactar eficazmente un estudio de caso, seguimos incluyendo una sección especial sobre este tema. Esta sección contiene una lista de control y una explicación de las áreas por considerar, sugerencias de herramientas de investigación y consejos de análisis financiero. Además, las actividades de aprendizaje de MindTap\* incluyen casos dirigidos en los que se pide a los alumnos completar los pasos y se ofrecen detalladas explicaciones para guiarlos a lo largo del proceso, lo mismo que actividades derivadas basadas en los casos que ponen a los estudiantes en los zapatos de un administrador y les solicitan avanzar a través de la toma de decisiones estratégicas; se evalúa a los estudiantes con base en la calidad de sus análisis para la toma de decisiones y la actividad concluye con una pregunta de análisis para su implementación en clase.

Creemos que nuestra selección de casos no tiene comparación en amplitud y profundidad.

## Recursos de enseñanza y aprendizaje\*

Considerados en conjunto, los componentes de enseñanza y aprendizaje de *Administración estratégica* forman un paquete insuperado en su cobertura y que sustenta el enfoque integrado que hemos adoptado a lo largo del libro.

- **Sitio web del instructor.**\* Acceda a importantes recursos de enseñanza en esta página complementaria. Para su comodidad, puede descargar versiones electrónicas de los suplementos para el profesor desde la sección del sitio protegida con contraseña, los cuales incluyen el Manual de Recursos para el Instructor, Notas de Casos Comprensivas, exámenes de Cognero, archivos de Word del Banco de Exámenes, diapositivas de PowerPoint® y Segmentos y Guía de Video. Para tener acceso a estos materiales adicionales del curso y recursos complementarios, visite [www.cengagebrain.com](http://www.cengagebrain.com).
- **Manual de recursos para el instructor.**\* Para cada capítulo, proporcionamos una sinopsis claramente enfocada, una lista de objetivos de enseñanza, una descripción completa de la lección, notas de enseñanza para el elemento “Dilema ético”, sugerencias de respuestas a preguntas de análisis y comentarios sobre las actividades de fin de capítulo. Cada caso inicial, recuadro de “Estrategia en acción” y caso final tienen una sinopsis y una correspondiente nota de enseñanza para ayudar a guiar el debate en clase.
- **Notas de enseñanza para casos.** Estas incluyen una lista completa de preguntas de análisis de casos, así como completas notas de enseñanza para cada caso, las cuales brindan un exhaustivo análisis de aspectos de los casos.
- **Banco de exámenes cognero.** Un banco de exámenes completamente en línea permite al profesor crear cuestionarios de cierto/falso, opción múltiple y de ensayo para cada

\* Este material se encuentra disponible en inglés. Contacte a su representante para mayor información.

capítulo del libro. La mezcla de preguntas se ha ajustado para proporcionar menos elementos de simple memorización o basados en datos y más componentes dependientes de la síntesis o la aplicación.

- **Diapositivas de presentaciones de PowerPoint®.** Cada capítulo se complementa con una sólida presentación de PowerPoint como recurso para las disertaciones en clase. Estas diapositivas pueden descargarse desde el sitio web del texto.
- **Cengage Learning Write Experience 3.0.** Esta nueva tecnología es la primera en la educación superior en ofrecer a los estudiantes la oportunidad de mejorar sus habilidades de redacción y analíticas sin aumentar la carga de trabajo del instructor. Proporcionada mediante acuerdo exclusivo con Vantage Learning, creadora del software usado para calificar ensayos de GMAT, Write Experience evalúa las respuestas de los estudiantes a una serie selecta de tareas de redacción en lo relativo a voz, estilo, formato y originalidad.
- **Segmentos de video.** Una colección de 13 videos de la BBC se ha incluido en el MindTap Learning Path. Estos nuevos videos son ilustraciones cortas, atractivas y oportunas del mundo administrativo de hoy. Están disponibles en DVD y en el Sitio Web del Instructor, y detalladas revisiones de casos que incluyen preguntas y sugerencias de respuestas aparecen en el Manual de Recursos del Instructor y la Guía de Video.
- **MindTap.** MindTap es la solución de aprendizaje digital que ayuda a los profesores a interesar a los alumnos para que se conviertan en los líderes estratégicos del mañana. Todas las actividades están diseñadas para enseñar a los alumnos a resolver problemas y pensar como líderes en administración. A través de estas actividades y el análisis del curso en tiempo real, así como un lector accesible, MindTap le ayuda a convertir lo estándar en vanguardista, la apatía en interés y la memorización en un pensamiento de alto nivel.
- **Micromatic Strategic Management Simulation (solo para paquetes).** El Micromatic Business Simulation Game permite a los estudiantes decidir la misión, metas, políticas y estrategias de su compañía. Los equipos de estudiantes toman sus decisiones cada trimestre, determinando precios, presupuestos de ventas y promoción, decisiones de operaciones y requisitos de financiamiento. Cada ronda les implica tomar alrededor de 100 decisiones. Los alumnos pueden jugar en equipos o solos, competir con otros jugadores o con la computadora o utilizar Micromatic para práctica, torneos o evaluaciones. Usted puede controlar cualquier elemento de simulación de negocios que desee, y dejar el resto si quiere. A causa del número y tipo de decisiones que los estudiantes deben tomar, Micromatic está clasificado como un juego de simulación de negocios de nivel intermedio a complejo. Ayuda a los alumnos a comprender cómo se acoplan las áreas funcionales de una empresa sin estancarse en detalles innecesarios y les brinda una excelente experiencia básica de toma de decisiones.
- **Smartsims (solo para paquetes).** MikesBikes Advanced es una notable simulación de estrategias que ofrece a los estudiantes una oportunidad única de evaluar, planear e implementar estrategias mientras administran su propia compañía y compiten en línea con compañeros de su curso. Los estudiantes del equipo administrativo de una compañía fabricante de bicicletas toman todas las decisiones funcionales clave relativas a precios, marketing, distribución, finanzas, operaciones, recursos humanos e investigación y desarrollo. Formulan una amplia estrategia a partir de su producto existente y después la adaptan conforme desarrollan nuevos productos para mercados emergentes. A través de la interfaz fácil de usar de Smartsims, los alumnos aprenden las disciplinas interfuncionales de los negocios y cómo el desarrollo e implementación de estrategias implica esas disciplinas. La naturaleza competitiva de MikesBikes alienta la participación y el aprendizaje en una forma que ninguna otra metodología de enseñanza puede igualar, ¡y sus alumnos se divertirán entre tanto!

# AGRADECIMIENTOS

Este libro es producto de mucho más que tres autores. Agradecemos a nuestro administrador de producto, Scott Person; nuestra desarrolladora de contenido, Tara Singer; nuestra administradora de proyecto de contenido, Kim Kusnerac, y nuestra administradora de marketing, Emily Horowitz, su ayuda en el desarrollo y promoción de esta obra, así como el hecho de que nos hayan proporcionado oportuna retroalimentación e información de profesores y revisores, lo que nos permitió ajustar el libro para que respondiera a las necesidades del mercado al que está dirigido. Gracias también a los departamentos de administración de la University of Washington y la New York University por brindar las condiciones y atmósfera en las que fue posible escribir este volumen, y a los estudiantes de esas universidades que reaccionaron e hicieron aportaciones a muchas de nuestras ideas. Además, los siguientes revisores de esta edición y anteriores nos hicieron valiosas sugerencias para mejorar el manuscrito y hacerlo pasar de su versión original a su forma presente:

Andac Arikan, *Florida Atlantic University*

Ken Armstrong, *Anderson University*

Richard Babcock, *University of San Francisco*

Kunal Banerji, *West Virginia University*

Kevin Banning, *Auburn University-Montgomery*

Glenn Bassett, *University of Bridgeport*

Thomas H. Berliner, *The University of Texas at Dallas*

Bonnie Bollinger, *Ivy Technical Community College*

Richard G. Brandenburg, *University of Vermont*

Steven Braund, *University of Hull*

Philip Bromiley, *University of Minnesota*

Geoffrey Brooks, *Western Oregon State College*

Jill Brown, *Lehigh University*

Amanda Budde, *University of Hawaii*

Lowell Busenitz, *University of Houston*

Sam Cappel, *Southeastern Louisiana University*

Charles J. Capps III, *Sam Houston State University*

Don Caruth, *Texas A&M Commerce*

Gene R. Conaster, *Golden State University*

Steven W. Congden, *University of Hartford*

Catherine M. Daily, *Ohio State University*

Robert DeFillippi, *Suffolk University Sawyer School of Management*

Helen Deresky, *SUNY—Plattsburgh*

Fred J. Dorn, *University of Mississippi*

Gerald E. Evans, *The University of Montana*

John Fahy, *Trinity College, Dublin*  
Patricia Feltes, *Southwest Missouri State University*  
Bruce Fern, *New York University*  
Mark Fiegenger, *Oregon State University*  
Chuck Foley, *Columbus State Community College*  
Isaac Fox, *Washington State University*  
Craig Galbraith, *University of North Carolina at Wilmington*  
Scott R. Gallagher, *Rutgers University*  
Eliezer Geisler, *Northeastern Illinois University*  
Gretchen Gemeinhardt, *University of Houston*  
Lynn Godkin, *Lamar University*  
Sanjay Goel, *University of Minnesota—Duluth*  
Robert L. Goldberg, *Northeastern University*  
James Grinnell, *Merrimack College*  
Russ Hagberg, *Northern Illinois University*  
Allen Harmon, *University of Minnesota—Duluth*  
Ramon Henson, *Rutgers University*  
David Hoopes, *California State University—Dominguez Hills*  
Todd Hostager, *University of Wisconsin—Eau Claire*  
David Hover, *San Jose State University*  
Graham L. Hubbard, *University of Minnesota*  
Miriam Huddleston, *Harford Community College*  
Tammy G. Hunt, *University of North Carolina at Wilmington*  
James Gaius Ibe, *Morris College*  
W. Grahm Irwin, *Miami University*  
Homer Johnson, *Loyola University—Chicago*  
Jonathan L. Johnson, *University of Arkansas Walton College of Business Administration*  
Marios Katsiolouides, *St. Joseph's University*  
Robert Keating, *University of North Carolina at Wilmington*  
Geoffrey King, *California State University—Fullerton*  
Rico Lam, *University of Oregon*  
Robert J. Litschert, *Virginia Polytechnic Institute and State University*  
Franz T. Lohrke, *Louisiana State University*  
Paul Mallette, *Colorado State University*  
Daniel Marrone, *SUNY Farmingdale*  
Lance A. Masters, *California State University—San Bernardino*  
Robert N. McGrath, *Embry-Riddle Aeronautical University*  
Charles Mercer, *Drury College*  
Van Miller, *University of Dayton*  
Debi Mishra, *Binghamton University*  
Tom Morris, *University of San Diego*  
Joanna Mulholland, *West Chester University of Pennsylvania*



James Muraski, *Marquette University*  
John Nebeck, *Viterbo University*  
Jeryl L. Nelson, *Wayne State College*  
Louise Nemanich, *Arizona State University*  
Francine Newth, *Providence College*  
Don Okhomina, *Fayetteville State University*  
Phaedon P. Papadopoulos, *Houston Baptist University*  
John Pappalardo, *Keen State College*  
Paul R. Reed, *Sam Houston State University*  
Rhonda K. Reger, *Arizona State University*  
Malika Richards, *Indiana University*  
Simon Rodan, *San Jose State*  
Stuart Rosenberg, *Dowling College*  
Douglas Ross, *Towson University*  
Ronald Sanchez, *University of Illinois*  
Joseph A. Schenk, *University of Dayton*  
Brian Shaffer, *University of Kentucky*  
Leonard Sholtis, *Eastern Michigan University*  
Pradip K. Shukla, *Chapman University*  
Mel Sillmon, *University of Michigan—Dearborn*  
Dennis L. Smart, *University of Nebraska at Omaha*  
Barbara Spencer, *Clemson University*  
Lawrence Steenberg, *University of Evansville*  
Kim A. Stewart, *University of Denver*  
Ted Takamura, *Warner Pacific College*  
Scott Taylor, *Florida Metropolitan University*  
Thuhang Tran, *Middle Tennessee University*  
Bobby Vaught, *Southwest Missouri State*  
Robert P. Vichas, *Florida Atlantic University*  
John Vitton, *University of North Dakota*  
Edward Ward, *St. Cloud State University*  
Kenneth Wendeln, *Indiana University*  
Daniel L. White, *Drexel University*  
Edgar L. Williams, Jr., *Norfolk State University*  
Donald Wilson, *Rochester Institute of Technology*  
Jun Zhao, *Governors State University*

**Charles W. L. Hill**  
**Melissa A. Schilling**  
**Gareth R. Jones**

# DEDICATORIA

A mis hijas Elizabeth, Charlotte y Michelle  
Charles W. L. Hill

A mis hijos, Julia y Conor  
Melissa A. Schilling

Para Nicholas y Julia y Morgan y Nia  
Gareth R. Jones







# 1

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Capítulo 1 Liderazgo estratégico: Administración del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva
- Capítulo 2 Análisis externo: La identificación de oportunidades y amenazas



© Shutterstock.com

## CAPÍTULO

# 1

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1.1 Explicar qué se entiende por "ventaja competitiva"
- 1.2 Examinar el rol estratégico de los administradores en diferentes niveles de una organización
- 1.3 Identificar los principales pasos de un proceso de planeación estratégica
- 1.4 Examinar los obstáculos más comunes de la planeación y cómo pueden evitarse
- 1.5 Describir los sesgos cognitivos que podrían conducir a malas decisiones estratégicas y explicar cómo pueden superarse
- 1.6 Analizar el rol que desempeñan los líderes estratégicos en el proceso de elaboración de estrategias

### C A S O I N I C I A L

#### El ascenso de Lululemon

En 1998, Chip Wilson, quien se describía como esquiador y surfista, tomó su primera clase de yoga. A este nativo de Vancouver le encantaba el ejercicio, pero no soportaba hacerlo con la ropa de algodón que entonces era el atuendo acostumbrado en el yoga. Para Wilson, quien había trabajado en la industria de la ropa deportiva y tenía una pasión por las telas técnicas para los deportes, usar ropa de algodón para hacer los ejercicios del yoga, que implican un alto grado de sudoración, estiramiento y energía, le parecía inapropiado. Así fue como nació la idea de Lululemon.

La visión de Wilson fue crear prendas de alta calidad y diseño atractivo para el yoga y otras actividades deportivas usando las mejores telas técnicas. Formó un equipo de diseño, pero delegó la manufactura a productores de bajo costo en el sudeste asiático. En lugar de vender ropa a través de



© Stockphoto/Mienny

tiendas ya existentes, Wilson optó por abrir sus propias tiendas. La idea fue dotar a las tiendas de empleados a los que les apasionara el ejercicio y que pudieran actuar como embajadores de una vida sana a través del yoga y deportes afines como el atletismo y el ciclismo.

La primera tienda, abierta en Vancouver, Canadá, en el año 2000, se convirtió pronto en un éxito arrollador, y otras tiendas le siguieron. En 2007 la compañía comenzó a cotizarse en la bolsa y usó el capital recaudado para acelerar sus planes de expansión. Para fines de 2014 Lululemon tenía más de 290 tiendas, la mayoría en América del Norte, y ventas superiores a los 1 700 millones de dólares. Las ventas por pie cuadrado se estimaban en alrededor de 1 800 dólares, más de cuatro veces superiores a las de una tienda de especialidad promedio. El desempeño financiero de Lululemon era espectacular. Entre 2007 y 2014 el rendimiento promedio del capital invertido —una importante medida de rentabilidad— fue de 31%, muy superior al de otras conocidas tiendas de especialidad, mientras que las ganancias por acción aumentaron en un increíble 3 183% (véase la tabla 1.1).

¿Cómo logró esto Lululemon? Comenzó enfocándose en una necesidad insatisfecha de los consumidores: el deseo latente entre los entusiastas del yoga de contar con ropa deportiva técnica, atractiva y de alta calidad. Realizar bien el ofrecimiento del producto fue una parte central de la estrategia de la compañía. Una parte igualmente importante de la estrategia fue proporcionar una oferta limitada de un artículo. Los colores nuevos y los artículos de temporada, por ejemplo, tienen un ciclo de vida de 3 a 12 semanas, lo que permite que el ofrecimiento de productos se sienta fresco. La meta es vender la mercancía al precio más alto posible y condicionar a los clientes a comprarla cuando la ven, en lugar de esperar, porque si lo hacen pronto podría estar agotada. La compañía solo permite la devolución de productos si la ropa no se ha usado y todavía tiene la etiqueta del precio. Esta estrategia de escasez ha funcionado. Lululemon nunca retiene ventas y su ropa se vende a un precio elevado. Por ejemplo, sus pantalones para yoga tienen un precio de entre 78 y 128 dólares el par, mientras que competidores de precios bajos como Athleta de Gap Inc. venden por internet sus pantalones para yoga entre 25 y 50 dólares.

Para crear el servicio en tienda correcto, Lululemon contrata a empleados apasionados del acondicionamiento físico. Una parte del proceso de contratación implica llevar a los prospectos a una clase de yoga o spinning. Un 70% de los administradores de tiendas son empleados internos; la mayoría de ellos se iniciaron en ventas y ascendieron por el escalafón. Los administradores de tiendas reciben fondos para repintar de cualquier color sus establecimientos dos veces al año. El diseño de interiores de cada tienda depende en gran medida del administrador. Cada establecimiento recibe también 2 700 dólares al año para que los empleados contribuyan a la sociedad de beneficencia o evento local de su elección. Un administrador de tienda en Washington, D.C. usó los fondos para crear, con líderes comunitarios regionales, un evento global de yoga en 2010. El resultado, Salutation Nation, ahora es un evento anual en el que más de 70 tiendas de Lululemon ofrecen una práctica de yoga gratuita para todos los niveles al mismo tiempo.

Se capacita a los empleados para que escuchen secretamente las conversaciones de los clientes, a quienes se llama “invitados”. Las mesas de doblado de ropa se colocan en el área de ventas cerca de los probadores, no en una sala trasera, para que los empleados puedan oír las quejas. Cerca de ahí, una enorme pizarra permite a los clientes escribir sugerencias o quejas que se remiten a las oficinas generales. Esta retroalimentación se incorpora después al proceso de diseño de productos.

**Tabla 1.1 Desempeño financiero de Lululemon**

	Lululemon	Gap Inc.	Urban Outfitters	Abercrombie & Fitch
ROIC promedio 2007-2014	31%	21%	19%	14%
Crecimiento de BPA 2007-2014	3 183%	295%	274%	15%

Pese al enfoque de la compañía en ofrecer un producto de calidad, no todo ha sido miel sobre hojuelas. En 2010, Wilson causó revuelo cuando estampó en las bolsas de la compañía la frase “¿Quién es John Galt?”, la primera línea de *La rebelión de Atlas*, novela de Ayn Rand de 1957. *La rebelión de Atlas* se ha convertido en una biblia libertaria y el mensaje subyacente de que Lululemon apoyaba la visión de Rand sobre un capitalismo no regulado no fue del agrado de muchos clientes de sus tiendas. Después de los comentarios negativos, las bolsas fueron rápidamente retiradas de las tiendas. Wilson dejó de participar en las actividades diarias de la compañía en enero de 2012 y renunció como presidente en 2014.

A principios de 2013, Lululemon se vio envuelta en otra controversia cuando decidió retirar sus pantalones de yoga negros, los cuales eran demasiado transparentes y, por falta de una cubierta trasera, permitían ver a través de ellos cuando se estiraban. Además de los ataques contra el producto, algunos clientes dijeron haber sido maltratados por empleados que les exigían ponerse los pantalones y agacharse para determinar si la prenda se transparentaba lo suficiente como para justificar un reembolso. Una consecuencia de este desastre de relaciones públicas fue la renuncia de la directora general, Christine Day. La compañía también enfrenta creciente competencia de rivales como Athleta de Gap, Without Walls de Urban Outfitters y Nike Stores. Pese a estos desafíos, la mayoría de los observadores en los medios y la comunidad financiera creen que la compañía puede manejar esas dificultades y será capaz de continuar en su trayectoria de crecimiento.

**Fuentes:** D. Mattoili, “Lululemon’s Secret Sauce”, *The Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2012; C. Leahey, “Lululemon CEO: How to Build Trust Inside Your Company”, *CNN Money*, 16 de marzo de 2012; T. Hsu, “‘Pantsgate’ to Hurt Lululemon Profit: Customer Told to Bend Over”, *latimes.com*, 21 de marzo de 2013; C. O’Connor, “Billionaire Founder Chip Wilson Out at Yoga Giant Lululemon”, *Forbes*, 9 de enero de 2012; B. Weishaar, “No-moat Lululemon faces increasing competition but is regaining its customer base”, *Morningstar*, 17 de diciembre de 2014.

## PRESENTACIÓN

¿Por qué algunas compañías tienen éxito mientras que otras fracasan? ¿Por qué Lululemon ha sido capaz de superar a la mayoría de las tiendas de especialidad? En la industria de las aerolíneas, ¿cómo ha logrado Southwest Airlines seguir incrementando sus ingresos y ganancias en buenas y malas épocas, mientras que rivales como United Airlines han tenido que buscar protección contra la bancarrota? ¿Qué explica el persistente crecimiento y rentabilidad de Nucor Steel, ahora el mayor productor de acero de Estados Unidos, durante un periodo en el que muchos de sus rivales, alguna vez más grandes, desaparecieron y cayeron en bancarrota?

En este libro sostenemos que las estrategias que persiguen los administradores de una compañía tienen gran impacto en el desempeño de la empresa en relación con el de sus competidores. Una **estrategia** es una serie de acciones relacionadas que los administradores emprenden para incrementar el desempeño de su compañía. Para la mayoría, si no es que para todas las corporaciones, lograr un desempeño superior en comparación con sus rivales es el principal de sus desafíos. Si las estrategias de una compañía resultan en un desempeño superior, se dice que esta tiene una ventaja competitiva.

Las estrategias de Lululemon produjeron un desempeño superior de 2007 a 2014; en consecuencia, la compañía disfrutó de una ventaja competitiva que se tradujo en un desempeño financiero extraordinario. Como se describió en el “Caso inicial”, las estrategias de Lululemon incluyeron el enfoque en un nicho de mercado donde había una necesidad insatisfecha de ropa deportiva atractiva, bien diseñada y de alta calidad; la satisfacción de esa

### estrategia

Serie de acciones relacionadas que los administradores emprenden para incrementar el desempeño de su compañía.



necesidad mediante la excelencia en el diseño de productos, y la administración de inventario de productos para limitar la oferta, espolear las compras por impulso y mantener altos precios. El fundador de Lululemon, Chip Wilson, tuvo obviamente una visión estratégica, y esa visión estuvo bien ejecutada.

Este libro identifica y describe las estrategias que los administradores pueden perseguir para alcanzar un desempeño superior y dotar a sus compañías de una ventaja estratégica. Uno de sus propósitos centrales es ofrecerle a usted una comprensión de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para formular e implementar estrategias de manera exitosa. El primer paso para lograr este objetivo es describir en detalle qué significan el desempeño superior y la ventaja competitiva y explicar el rol esencial que cumplen los administradores en la conducción del proceso de elaboración de estrategias.

El **liderazgo estratégico** consiste en administrar lo más efectivamente posible el proceso de elaboración de estrategias de una compañía para crear ventaja competitiva. El proceso de elaboración de estrategias es el proceso por el cual los administradores seleccionan y después implementan una serie de estrategias que buscan alcanzar una ventaja competitiva. La **formulación de estrategias** es la tarea de seleccionar estrategias. La **implementación de estrategias** es la tarea de poner en acción las estrategias, lo que incluye diseñar, distribuir y apoyar productos; mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de una compañía. Lululemon tuvo éxito no solo porque sus administradores formularon una estrategia viable, sino también porque esa estrategia fue en su mayor parte muy bien implementada.

Para el final de este capítulo, usted comprenderá cómo los líderes estratégicos pueden administrar el proceso de elaboración de estrategias mediante la formulación e implementación de estrategias que le permitan a una compañía alcanzar una ventaja competitiva y un desempeño superior. Además, aprenderá cómo el proceso de elaboración de estrategias puede marchar mal en ocasiones, como lo hizo en determinado momento para Lululemon, y qué pueden hacer los administradores para que este proceso sea más efectivo.

## LIDERAZGO ESTRATÉGICO, VENTAJA COMPETITIVA Y DESEMPEÑO SUPERIOR

El liderazgo estratégico concierne a la administración del proceso de elaboración de estrategias para incrementar el desempeño de una compañía, lo que a su vez incrementará el valor de la empresa para sus propietarios, los accionistas. Como se muestra en la figura 1.1, a fin de incrementar el valor para los accionistas, los administradores deben perseguir estrategias que aumenten la rentabilidad de la compañía y garanticen el crecimiento de las ganancias (para más detalles, véase el “Apéndice” de este capítulo). Para hacer esto, una compañía debe ser capaz de superar a sus rivales; debe tener una ventaja competitiva.

### Desempeño superior

Maximizar el valor para los accionistas es la meta última de las compañías lucrativas por dos razones. Primero, los accionistas aportan a una compañía el capital de riesgo que permite a los administradores adquirir los recursos necesarios para producir y vender bienes y servicios. El **capital de riesgo** es el capital que no puede recuperarse si una compañía fracasa y cae en bancarrota. Por ejemplo, cuando Lululemon empezó a cotizarse en bolsa, en 2007, los accionistas aportaron a la compañía de Chip Wilson el capital que esta usó para crear su red de tiendas. Si Lululemon hubiera fracasado en la ejecución de este plan, sus accionistas habrían perdido su dinero; sus acciones habrían quedado sin valor. Así, los accionistas no

### liderazgo estratégico

Creación de ventaja competitiva mediante la efectiva administración del proceso de elaboración de estrategias.

### formulación de estrategias

Selección de estrategias con base en el análisis del entorno externo e interno de una organización.

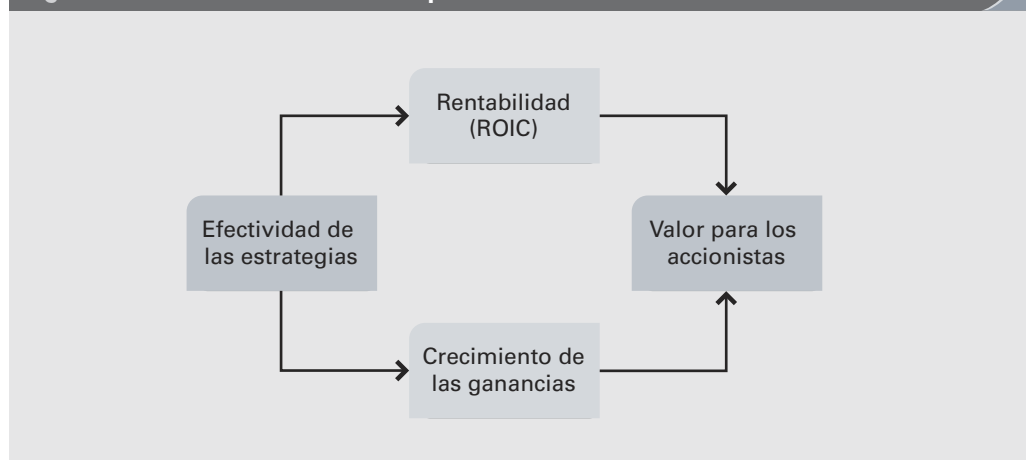
### implementación de estrategias

Puesta de las estrategias en acción.

### Capital de riesgo

Capital en acciones invertido sin garantía de que los accionistas recuperarán su efectivo u obtendrán un rendimiento sustancial.

Figura 1.1 Determinantes de valor para los accionistas



proporcionarán capital de riesgo a menos que crean que los administradores están comprometidos con el seguimiento de estrategias que ofrezcan un buen rendimiento de su inversión de capital. Segundo, los accionistas son los propietarios legales de una corporación, y sus acciones representan por tanto un derecho sobre las ganancias generadas por una compañía. De este modo, los administradores están obligados a invertir esas ganancias en formas que maximicen el valor para los accionistas.

Dicho eso, y tal como se explicará más adelante en este libro, los administradores deben comportarse en una forma legal, ética y socialmente responsable mientras se empeñan en maximizar el valor para los accionistas. Además, como veremos, existen aceptables evidencias de que la mejor forma de maximizar el rendimiento a largo plazo para los accionistas es concentrarse en los clientes y empleados. Satisfacer las necesidades del cliente y confirmar que los empleados reciban un trato justo y trabajen de modo productivo suele traducirse en un mejor desempeño financiero y rendimientos superiores a largo plazo para los accionistas. Por el contrario, ignorar las necesidades del cliente y tratar mal a los empleados podría elevar las ganancias y rendimientos de corto plazo para los accionistas, pero dañará la viabilidad a largo plazo de la empresa y deprimirá en definitiva el valor para los accionistas. Por eso muchos administradores de éxito aseguran que si una compañía se concentra en sus clientes y crea incentivos para que sus empleados trabajen productivamente, los rendimientos de los accionistas se cuidarán solos.

Por **valor para los accionistas** entendemos los rendimientos que los accionistas obtienen de la compra de acciones en una compañía. Estos rendimientos proceden de dos fuentes: a) apreciación del capital en el valor de las acciones de una compañía y b) pagos de dividendos. Por ejemplo, durante 2014 una acción de Microsoft incrementó su precio de 37.35 a 46.73 dólares. Cada acción de Microsoft pagó asimismo un dividendo de 1.15 dólares a sus dueños durante 2014. Así, en 2014, los accionistas de Microsoft obtuvieron un retorno de 28.2%, 25.1% del cual procedió de la apreciación del capital en el valor de las acciones, mientras que el 3.1% restante llegó bajo la forma del pago de dividendos.

Una forma de medir la **rentabilidad** de una compañía es mediante su retorno del capital invertido en la empresa.<sup>1</sup> El retorno del capital invertido (ROIC) que una compañía obtiene se define como sus ganancias netas sobre el capital invertido en la firma (*ganancias/capital invertido*). Por ganancias netas entendemos los ingresos netos después de impuestos. Por capital entendemos la suma de dinero invertida en la compañía: es decir, el capital de los accionistas más la deuda contratada con los acreedores. Así definida, *la rentabilidad es resultado de cuán eficiente y efectivamente usan los administradores el capital a su disposición*

#### valor para los accionistas

Retorno que los accionistas obtienen de la compra de acciones en una compañía.

#### rentabilidad

Retorno que obtiene una compañía a partir del capital invertido en la empresa.

para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Una compañía que usa su capital de manera efectiva y eficiente obtiene un retorno positivo de su capital invertido. Entre 2007 y 2014, Lululemon obtuvo un **retorno del capital invertido (ROIC)** promedio de 31%, muy superior al de la mayoría de las tiendas de especialidad, lo que indicó que sus estrategias resultaron en un uso muy eficiente y efectivo de su capital.

El **crecimiento de las ganancias** de una compañía puede medirse por el aumento de sus ganancias netas al paso del tiempo. Una compañía puede aumentar sus ganancias si vende productos en mercados de rápido crecimiento, arrebatando participación de mercado a sus rivales, incrementa sus ventas a clientes existentes, se expande en el extranjero o diversifica su rentabilidad en nuevas líneas de negocios. Por ejemplo, entre 2007 y 2012, Lululemon aumentó sus ganancias netas de 8 millones a 280 millones de dólares haciendo crecer rápidamente el mercado de ropa de alta calidad inspirada en el yoga. Gracias a este drástico crecimiento de sus utilidades, las ganancias por acción de Lululemon se incrementaron de 0.06 a 1.91 dólares en ese periodo, lo que resultó en la apreciación del valor de cada acción de la compañía.

Juntos, la rentabilidad y el crecimiento de las ganancias son los principales impulsores del valor para los accionistas (véase el “Apéndice” de este capítulo para más detalles). *Para elevar la rentabilidad y aumentar las ganancias al paso del tiempo, los administradores deben formular e implementar estrategias que le den a su compañía una ventaja competitiva sobre sus rivales.* Esto es lo que Lululemon consiguió entre 2007 y 2014. En consecuencia, los inversionistas que adquirieron acciones de Lululemon el 27 de julio de 2007, cuando inició su cotización en bolsa, y las retuvieron hasta el 31 de diciembre de 2014, vieron incrementarse el valor de sus acciones de 14 a 55.79 dólares, una apreciación de capital de casi 400%. Al perseguir estrategias que condujeron a una alta rentabilidad sostenida y el crecimiento de las ganancias, los administradores de Lululemon recompensaron a sus accionistas por su decisión de invertir en la compañía.

Un desafío clave que enfrentan los administradores es cómo generar simultáneamente una alta rentabilidad e incrementar las ganancias lo más posible. Las compañías con una alta rentabilidad pero sin crecimiento de sus ganancias suelen ser menos valoradas por los accionistas que las que tienen alta rentabilidad y un rápido crecimiento de ganancias (véase el “Apéndice” para más detalles). Al mismo tiempo, los administradores deben saber que si aumentan las ganancias pero la rentabilidad declina, eso también será menos valorado por los accionistas. Lo que los accionistas desean ver, y lo que los administradores deben tratar de alcanzar mediante el liderazgo estratégico, es un crecimiento rentable: es decir, alta rentabilidad y un crecimiento sostenible de las ganancias. Esto no es fácil, pero algunas de las empresas más exitosas de nuestra era, como Apple, Google y Lululemon, lo han conseguido.

## Ventaja competitiva y modelo de negocios de una compañía

Los administradores no toman decisiones estratégicas en un vacío competitivo. Su compañía compite con otras en busca de clientes. La competencia es un proceso implacable en el que solo las compañías más eficientes y efectivas ganan. Es una carrera sin fin. Con el propósito de maximizar a largo plazo el valor para los accionistas, los administradores deben formular e implementar estrategias que permitan que su compañía supere a sus rivales; que le den una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una **ventaja competitiva** sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de ganancias son superiores al promedio de las demás organizaciones que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea su rentabilidad y crecimiento de ganancias en comparación con sus rivales, mayor será su ventaja competitiva. Una compañía tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad y crecimiento de ganancias superiores al promedio durante varios años. Este fue el caso de Lululemon entre 2007 y 2014.

### crecimiento de las ganancias

Incremento en las ganancias netas al paso del tiempo.

### ventaja competitiva

Ventaja alcanzada sobre los rivales cuando la rentabilidad de una compañía es mayor que la rentabilidad promedio de las empresas de su industria.

### ventaja competitiva sostenida

Estrategias de una compañía que le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años.



### modelo de negocios

Concepción de cómo las estrategias deberían operar como un todo para permitir que la compañía alcance una ventaja competitiva.

La clave para comprender la ventaja competitiva es apreciar cómo las diferentes estrategias que los administradores persiguen al paso del tiempo pueden crear actividades bien acopladas para que una compañía sea única y capaz de mejorarlas sistemáticamente. Un **modelo de negocios** es la concepción de los administradores sobre cómo la serie de estrategias que persigue su compañía operan como un todo congruente que le permite obtener una ventaja competitiva y alcanzar una rentabilidad y crecimiento de ganancias superiores. En esencia, un modelo de negocios es una especie de modelo mental, o *gestalt*, de cómo las diversas estrategias e inversiones de capital que hace una compañía se acoplan entre sí para generar un desempeño superior al promedio. Un modelo de negocios abarca la totalidad de cómo una compañía:

- Selecciona a sus clientes.
- Define y diferencia sus ofrecimientos de productos.
- Crea valor para sus clientes.
- Adquiere y conserva clientes.
- Produce bienes o servicios.
- Incrementa la productividad y reduce los costos.
- Distribuye bienes y servicios en el mercado.
- Organiza actividades dentro de la compañía.
- Configura sus recursos.
- Alcanza y sostiene un alto nivel de rentabilidad.
- Aumenta sus ventas al paso del tiempo.

El modelo de negocios de tiendas de descuento como Wal-Mart, por ejemplo, se basa en la idea de que los costos pueden reducirse reemplazando un formato minorista de servicios integrales por un formato de autoservicio y una amplia selección de productos a la venta en una tienda de grandes dimensiones que contenga accesorios mínimos. Estos ahorros se trasladan a los consumidores en la forma de precios más bajos, lo que a su vez incrementa los ingresos y ayuda a la compañía a alcanzar nuevas reducciones de costos de economías de escala. Con el paso del tiempo, este modelo de negocios ha demostrado ser superior a los modelos de negocios adoptados por pequeñas tiendas de servicios integrales de propiedad familiar y por las tiendas departamentales tradicionales de alto grado de servicios como Sears. Este modelo de negocios —conocido como modelo de negocios de supermercados de autoservicio— fue desarrollado inicialmente por las tiendas de víveres en la década de 1950 y más tarde afinado y mejorado por comercializadores generales como Wal-Mart en las décadas de 1960 y 1970. De manera subsecuente, el mismo modelo básico de negocios fue aplicado a los juguetes (Toys “R” Us), los artículos para oficina (Staples, Office Depot) y los productos para el mejoramiento del hogar (Home Depot y Lowes).

## Diferencias en desempeño por industria

Es importante reconocer que además de su modelo de negocios y estrategias asociadas, el desempeño de una compañía también está determinado por las características de la industria en la que compite. Industrias diferentes se caracterizan por condiciones competitivas diferentes. En algunas industrias la demanda crece rápidamente, mientras que en otras se contrae. Algunas podrían verse aquejadas por exceso de capacidad y persistentes guerras de precios, y otras por una intensa demanda y precios al alza. En algunas, el cambio tecnológico podría revolucionar la competencia; otras podrían caracterizarse por una tecnología estable. En algunas industrias, la alta rentabilidad de las compañías podría inducir a nuevas compañías a entrar al ramo, nuevos participantes que, posteriormente, podrían deprimir los precios y ganancias de la industria. En otras, la entrada de nuevos participantes podría ser difícil y podrían persistir periodos de alta rentabilidad por un tiempo considerable.

Así, las diferentes condiciones competitivas que prevalecen en distintas industrias pueden conducir a diferencias en rentabilidad y crecimiento de las ganancias. Por ejemplo, la rentabilidad promedio podría ser más alta en algunas industrias y más baja en otras, ya que las condiciones competitivas varían de una industria a otra.

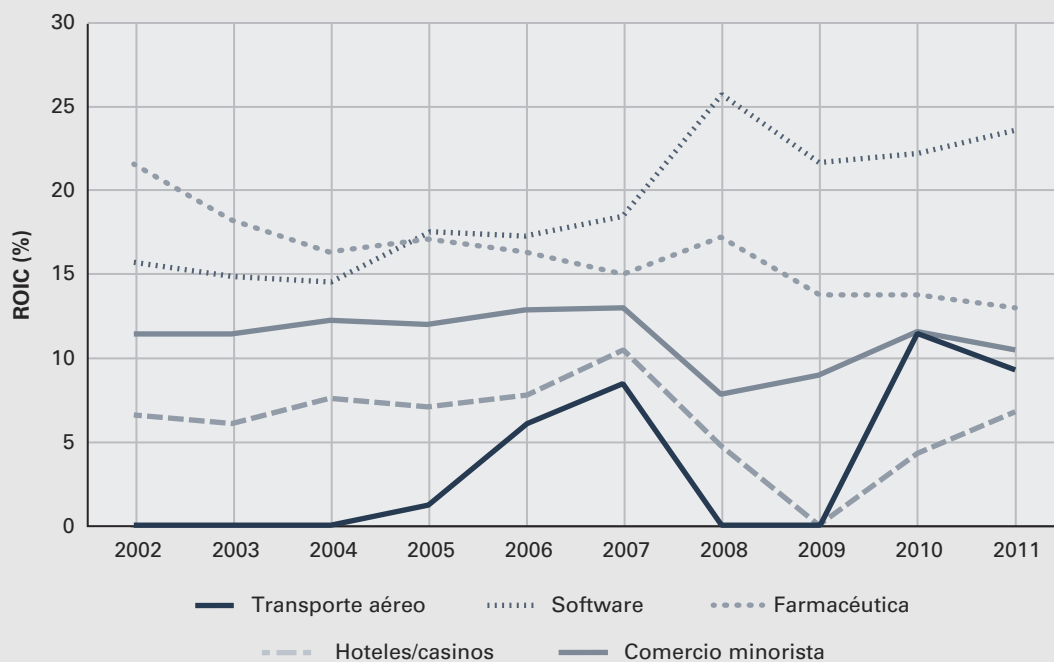
En la figura 1.2 aparece la rentabilidad promedio, medida por el ROIC, entre compañías de diferentes industrias de 2002 a 2011. La industria del software tuvo un entorno competitivo favorable: la demanda de software fue alta y la competencia no se basó en general en el precio. Justo lo contrario fue el caso de la industria del transporte aéreo, la cual es extremadamente competitiva en precios.

Cómo difieren exactamente las industrias se analizará en detalle en el capítulo 2. Por ahora, es importante recordar que la rentabilidad y el crecimiento de las ganancias de una compañía están determinados por dos principales factores: *su éxito relativo en su industria y el desempeño general de su industria en comparación con otras.*<sup>2</sup>

### Desempeño en empresas sin fines de lucro

Un último punto concierne al concepto del desempeño superior en el sector no lucrativo. Por definición, las empresas sin fines de lucro como los organismos gubernamentales, las universidades y las sociedades de beneficencia no se dedican a generar ganancias. No obstante, de ellas se espera que usen sus recursos eficientemente y operen con efectividad, y que sus administradores fijen metas para medir su desempeño. La meta de desempeño de una

Figura 1.2 Retorno del capital invertido (ROIC) en industrias selectas, 2002-2011



Fuente: Value Line Investment Survey.

escuela de negocios podría ser lograr que sus cursos clasifiquen entre los mejores de la nación. La meta de desempeño de una sociedad de beneficencia podría ser prevenir enfermedades infantiles en países pobres. La meta de desempeño de un organismo gubernamental podría ser mejorar sus servicios y al mismo tiempo reducir su necesidad de fondos de los contribuyentes. Los administradores de organizaciones no lucrativas deben diseñar estrategias para alcanzar esas metas. También deben entender que las organizaciones sin fines de lucro compiten entre sí por recursos escasos, igual que las empresas en general. Por ejemplo, las sociedades de beneficencia compiten por donaciones escasas y sus administradores deben planear y desarrollar estrategias que conduzcan a un alto desempeño y muestren un historial de satisfacción de sus metas de desempeño. Una estrategia exitosa transmite a los posibles donadores un mensaje persuasivo sobre el motivo de que deban aportar donaciones adicionales. Así, la planeación y el pensamiento estratégicos son tan importantes para los administradores del sector no lucrativo como para los administradores de las empresas lucrativas.

## ADMINISTRADORES ESTRATÉGICOS

Los administradores son el eje del proceso de elaboración de estrategias. Cada administrador debe asumir la responsabilidad de formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y de poner en práctica esas estrategias por medio de la implementación. Deben encabezar el proceso de elaboración de estrategias. Las estrategias a las que Lululemon debió su éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como “la compañía”; fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Chip Wilson, y los administradores a los que contrató. El éxito de Lululemon se debió en gran medida a lo bien que los administradores de la compañía desempeñaron sus roles estratégicos. En esta sección se analizarán los roles estratégicos de diferentes administradores. Más adelante se estudiará el liderazgo estratégico, la manera en que los administradores pueden encabezar con efectividad el proceso de elaboración de estrategias.

En la mayoría de las compañías hay dos tipos principales de administradores: los **administradores generales**, que asumen la responsabilidad del desempeño general de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones autónomas, y los **administradores funcionales**, quienes son responsables de supervisar una función particular, es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística. Para decirlo de otra manera, los administradores generales tienen la responsabilidad por las pérdidas y ganancias de un producto o área o de la compañía en su conjunto.

Una compañía es un conjunto de funciones o departamentos que operan en común para llevar al mercado un bien o servicio particular. Una compañía que ofrece varios bienes o servicios diferentes a menudo duplica funciones y crea divisiones autónomas (cada una de las cuales contiene su propia serie de funciones) para que administren cada bien o servicio. Los administradores generales de estas divisiones se vuelven responsables de su línea particular de productos. El interés dominante de los administradores generales es el éxito de la compañía en su integridad o de las divisiones bajo su dirección; son responsables de decidir cómo crear una ventaja competitiva y alcanzar una alta rentabilidad con los recursos y el capital a su disposición. La figura 1.3 muestra la organización de una **compañía multidivisional** que compite en varios ramos y ha creado una división autónoma aparte para administrar cada uno. Como puede verse, los principales niveles administrativos son tres: corporativo, negocios y funcional. Los administradores generales ocupan los dos primeros niveles, aunque sus roles estratégicos difieren dependiendo de su esfera de responsabilidad.

### administradores generales

Administradores que asumen la responsabilidad del desempeño general de la compañía o de una de sus principales subunidades o divisiones autónomas.

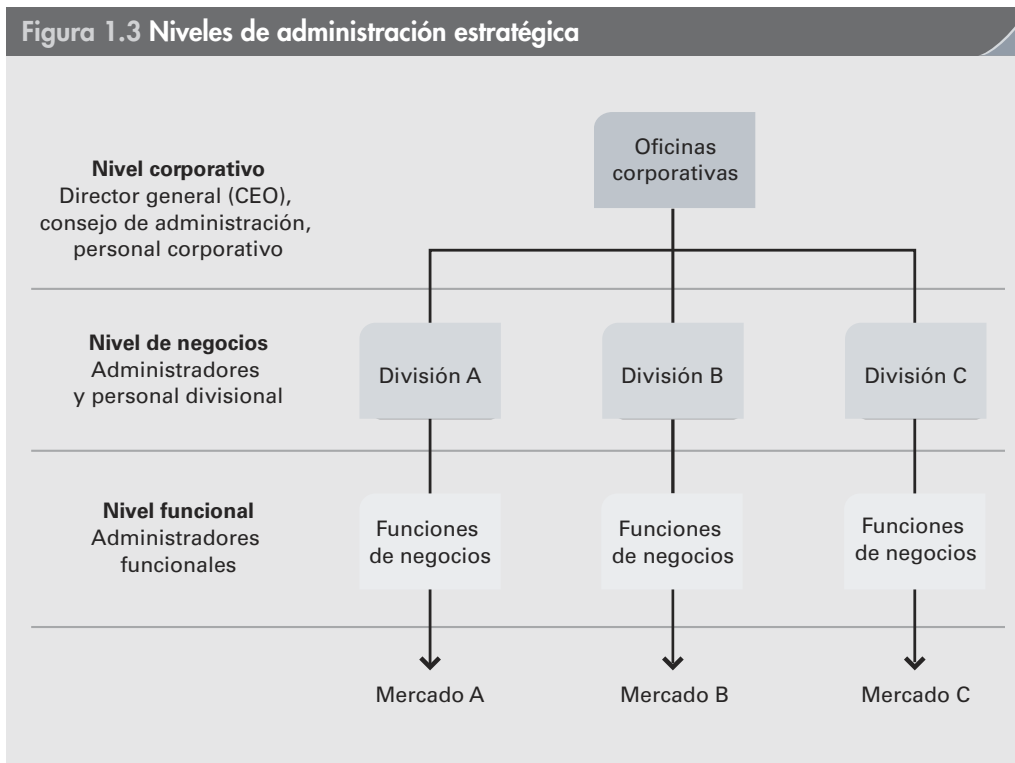
### administradores funcionales

Administradores responsables de supervisar una función particular, es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de la información o logística.

### compañía multidivisional

Compañía que compite en varios ramos y que ha creado una división autónoma aparte para administrar cada uno de ellos.

Figura 1.3 Niveles de administración estratégica



## Administradores del nivel corporativo

El nivel corporativo consta del director general (CEO), otros altos ejecutivos y el personal corporativo. Estas personas ocupan el vértice de la toma de decisiones dentro de la organización. El director general es el principal administrador general. En consulta con otros altos ejecutivos, el rol de los administradores del nivel corporativo es supervisar el desarrollo de estrategias para la organización en su conjunto. Este rol incluye la definición de las metas de la organización, la determinación de los ramos en los que debe participar, la asignación de recursos entre las diversas áreas, la formulación e implementación de estrategias que abarcan a los diversos ramos y la provisión de liderazgo para la toda la organización.

Considere el ejemplo de General Electric (GE). GE participa en una amplia variedad de ramos, como equipo de iluminación, equipo motorizado y de transporte, turbogeneradores, servicios de construcción e ingeniería, electrónica industrial, sistemas médicos, industria aeroespacial, motores de aviones y servicios financieros. Las principales responsabilidades estratégicas de su CEO, Jeffrey Immelt, son establecer metas estratégicas generales, asignar recursos entre las diferentes áreas de negocios, decidir si la empresa debe deshacerse de alguno de sus negocios y determinar si debe adquirir nuevos. En otras palabras, corresponde a Immelt desarrollar estrategias que comprendan a todos los sectores; su interés es conformar y administrar el portafolio corporativo de negocios para maximizar la rentabilidad corporativa.

No es responsabilidad específica del CEO (en este ejemplo, Immelt) desarrollar estrategias para competir en áreas individuales de negocios como los servicios financieros. El desarrollo de tales estrategias es responsabilidad de los administradores generales de esas áreas, o administradores del nivel de negocios. Sin embargo, es responsabilidad de Immelt sondear el pensamiento estratégico de los administradores del nivel de negocios para confirmar que

persiguen robustos modelos y estrategias de negocios que contribuirán a la maximización de la rentabilidad a largo plazo de GE, asesorar y motivar a esos administradores, recompensarlos por alcanzar o rebasar sus metas y hacerlos responsables de un mal desempeño.

Los administradores del nivel corporativo también fungen como un eslabón entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y quienes la poseen (los accionistas). Los administradores del nivel corporativo, en particular el CEO, pueden ser concebidos como los agentes de los accionistas.<sup>3</sup> Es su responsabilidad encargarse de que las estrategias corporativas y de negocios que persigue la compañía sean congruentes con una rentabilidad y un crecimiento de las ganancias superiores. Si no lo son, es probable que el CEO sea llamado a cuentas por los accionistas.

## Administradores del nivel de negocios

### unidad de negocios

División autónoma que proporciona un producto o servicio a un mercado particular.

Una **unidad de negocios** es una división autónoma (con funciones propias, como los departamentos de finanzas, compras, producción y marketing) que proporciona un producto o servicio a un mercado particular. El principal administrador general en el nivel de negocios, o administrador del nivel de negocios, es el jefe de la división. El rol estratégico de estos administradores es traducir los enunciados generales de la dirección y el propósito del nivel corporativo en estrategias concretas de ramos particulares. Mientras que los administradores generales del nivel corporativo se ocupan de las estrategias que comprenden varios ramos, los administradores generales del nivel de negocios se ocupan de las estrategias específicas de un sector particular. En GE, una importante meta corporativa es ser un líder del mercado en todos los ramos en los que la corporación compite. Los administradores generales de cada división elaboran para su ramo los detalles de un modelo de negocios congruente con ese objetivo.

## Administradores del nivel funcional

Los administradores del nivel funcional son responsables de las funciones u operaciones específicas (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, logística, producción, servicio al cliente, etcétera) de una compañía o una de sus divisiones. Así, la esfera de responsabilidad de un administrador funcional a menudo está confinada a una actividad organizacional, en tanto que los administradores generales supervisan la operación de una compañía o división entera. Aunque no son responsables del desempeño general de la organización, los administradores funcionales tienen un rol estratégico valioso: desarrollar estrategias funcionales en sus áreas que contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales de los niveles de negocios y corporativo.

En el área aeroespacial de GE, por ejemplo, los administradores de producción son responsables de desarrollar estrategias de manufactura congruentes con los objetivos corporativos. Además, los administradores funcionales proporcionan gran parte de la información que permite a los administradores generales de los niveles de negocios y corporativo formular estrategias realistas y alcanzables. En efecto, dado que están más cerca del cliente que el administrador general representativo, los administradores funcionales pueden generar importantes ideas que después se conviertan en estrategias relevantes de la compañía. En consecuencia, es importante que los administradores generales escuchen con atención las ideas de sus administradores funcionales. Una responsabilidad igualmente grande de los administradores en el nivel operativo es la implementación de estrategias: la ejecución de los planes de los niveles corporativo y sectorial.

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ahora podemos dirigir nuestra atención al proceso por el cual los administradores formulan e implementan estrategias. Muchos autores han enfatizado que la estrategia es resultado de un proceso formal de planeación y que la alta dirección desempeña el rol más importante en este proceso.<sup>4</sup> Aunque esta visión tiene algunas bases en la realidad, no agota todas las posibilidades. Como se verá más adelante, algunas estrategias valiosas suelen emerger de lo más profundo de la organización sin planeación previa. No obstante, una consideración de la planeación formal y racional es un útil punto de partida para nuestro recorrido por el mundo de la estrategia. Por ello consideraremos lo que podría describirse como un modelo formal y representativo de la planeación estratégica.

### Un modelo del proceso de la planeación estratégica

El proceso formal de la planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

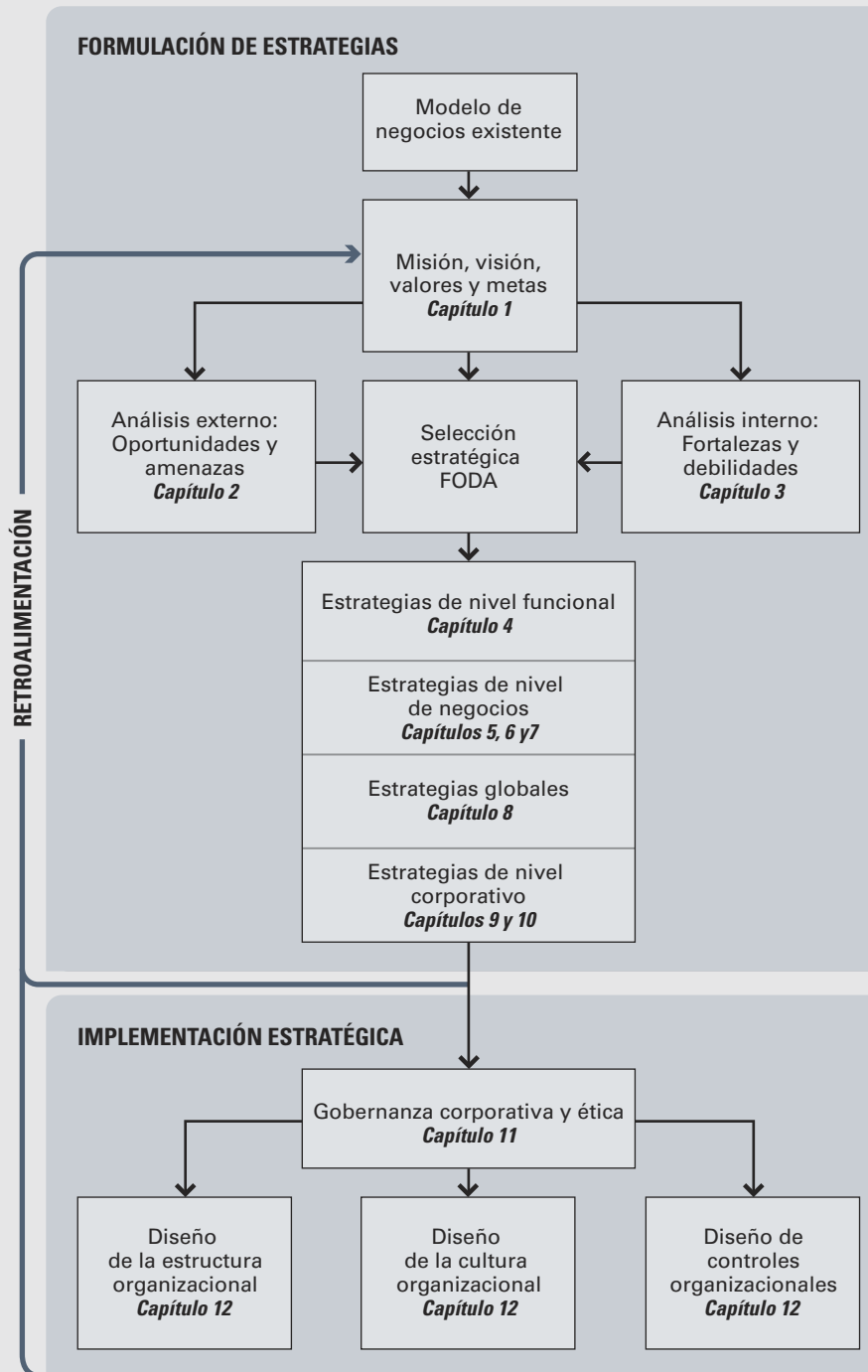
1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del entorno operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas de la organización y corregirán sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocios viable.
5. Implementación de las estrategias.

La tarea de analizar los entornos externo e interno de la organización y de seleccionar después las estrategias apropiadas constituye la formulación de estrategias. En contraste, como ya se indicó, la implementación de estrategias implica poner en acción las estrategias (o planes). Esto incluye emprender acciones congruentes con las estrategias seleccionadas de la compañía en los niveles corporativo, sectorial y funcional; asignar roles y responsabilidades entre los administradores (usualmente mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos de corto plazo, y diseñar los sistemas de control y recompensas de la organización. Estos pasos se ilustran en la figura 1.4, la cual puede servir también como un plan del resto de este libro.

Cada paso de la figura 1.4 constituye un paso secuencial en el proceso de la planeación estratégica. En el paso 1, cada ronda, o ciclo, del proceso de planeación comienza con un enunciado de la misión corporativa y las principales metas corporativas. Esta declaración de misión es seguida por el fundamento del pensamiento estratégico: el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida de la organización. En este capítulo se estudiará cómo seleccionar una misión corporativa y elegir las metas principales. Otros aspectos de la planeación estratégica se reservarán para capítulos posteriores, como se indica en la figura 1.4.

Algunas organizaciones recorren un nuevo ciclo del proceso de la planeación estratégica cada año. Esto no significa necesariamente que los administradores elijan una nueva estrategia cada año. En muchos casos, el resultado es simplemente modificar y reafirmar una estrategia y estructura ya existentes. Los planes estratégicos generados por el proceso de planeación suelen proyectarse a lo largo de un periodo de 1 a 5 años y el plan se actualiza, o

Figura 1.4 Principales componentes del proceso de la planeación estratégica





avanza, cada año. Los resultados del proceso anual de la planeación estratégica deben usarse como insumo del proceso de presupuestación del año venidero, a fin de que la planeación estratégica determine la asignación de recursos dentro de la organización.

## Declaración de misión

El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual proporciona el marco —o contexto— dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes básicos: una declaración de la razón de existir de la organización, normalmente llamada misión; una declaración de un estado futuro deseado, usualmente llamada visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de sus principales metas.

**La misión** La **misión** describe lo que la compañía hace. Por ejemplo, la misión de Google es *organizar la información del mundo y volverla universalmente accesible y útil*.<sup>5</sup> El buscador de Google es el método que se emplea para “organizar la información del mundo y volverla accesible y útil”. A juicio de los fundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, la información no solo incluye texto en los sitios web, sino también imágenes, videos, mapas, productos, noticias, libros, blogs y mucho más. Usted puede buscar a través de todas esas fuentes de información usando el motor de búsqueda de Google.

De acuerdo con el ya desaparecido Peter Drucker, un importante primer paso del proceso de formular una misión es idear una definición del negocio de la organización. En esencia, la definición contesta estas preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debería ser?”.<sup>6</sup> Las respuestas a estas preguntas guían la formulación de la misión. Para contestar la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, una compañía debe definir su actividad en términos de tres dimensiones: quién es satisfecho (cuáles grupos de clientes), qué es satisfecho (cuáles necesidades del cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (mediante cuáles habilidades, conocimientos o competencias distintivas).<sup>7</sup> La figura 1.5 ilustra estas dimensiones.

Este enfoque subraya la necesidad de una definición de negocios *orientada al cliente*, no *orientada al producto*. Una definición de negocios orientada al producto se centra en las características de los productos vendidos y los mercados atendidos, no en las necesidades del cliente que los productos satisfacen. Un enfoque como este oculta la verdadera misión de la compañía, porque un producto es solo la manifestación física de la aplicación de una habilidad particular para satisfacer una necesidad particular de un grupo de clientes particular. En la práctica, esa necesidad podría ser atendida de muchas formas, y una amplia definición de negocios orientada al cliente que identifique esas formas puede evitar que las compañías sean sorprendidas por grandes alteraciones de la demanda.

La declaración de misión de Google se orienta al cliente. El producto de Google es la búsqueda. Su tecnología de producción implica el desarrollo de complejos algoritmos de búsqueda e inmensas bases de datos que archiven información. Pero Google no se define como una compañía de un motor de búsqueda. Se ve más bien como una organizadora de información para volverla accesible y útil *para sus clientes*.

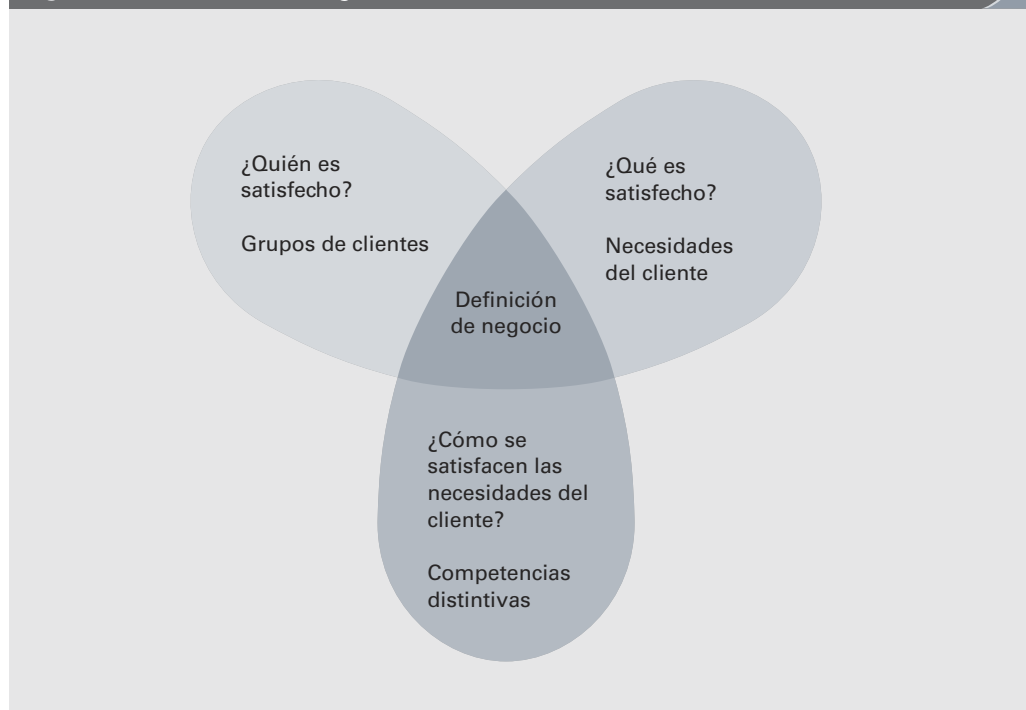
La necesidad de adoptar una perspectiva orientada al cliente ha sido ignorada con frecuencia. La historia está salpicada de las sombras de corporaciones alguna vez grandes que no definieron sus actividades, o lo hicieron de modo incorrecto, y que en definitiva declinaron. En las décadas de 1950 y 1960, muchas compañías de equipo de oficina como Smith Corona y Underwood definieron su actividad como la producción de máquinas de escribir. Esta definición orientada al producto ignoraba el hecho de que en realidad estaban en el ramo de satisfacción de las necesidades de procesamiento de información de los clientes.

### misión

Propósito de la compañía, o una declaración de lo que se empeña en hacer.



Figura 1.5 Definición de negocio



Desafortunadamente para esas compañías, cuando apareció una nueva forma de tecnología que atendía mejor las necesidades de procesamiento de información de los clientes (las computadoras), la demanda de máquinas de escribir se desplomó. La última gran compañía de máquinas de escribir, Smith Corona, quebró en 1996, víctima del éxito de la tecnología del procesamiento de palabras basado en computadora.

En contraste, IBM previó correctamente cuál sería su actividad. En la década de 1950, IBM era un líder en la manufactura de máquinas de escribir y equipo mecánico de tabulación con el uso de la tecnología de tarjetas perforadas. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus competidores, definió su negocio como el de provisión de un medio para el *procesamiento y almacenamiento de información*, más que únicamente de suministro de equipo mecánico de tabulación y máquinas de escribir.<sup>8</sup> Dada esta definición, las subsecuentes incursiones de esta compañía en computadoras, sistemas de software, sistemas de oficina e impresoras parecen lógicas.

#### visión

Articulación de los logros o estado futuro deseados de una compañía.

#### valores

Declaración de la forma en que los empleados deben conducirse y hacer negocios para contribuir al cumplimiento de la misión de la compañía.

**Visión** La **visión** de una compañía define un estado futuro deseado; articula, a menudo en términos osados, lo que la compañía querría alcanzar. En sus primeros días, Microsoft operó con una visión muy eficaz de colocar una computadora en cada escritorio y en cada hogar. Para convertir esta visión en realidad, se concentró en la producción de software de bajo costo y útil para empresas y consumidores. A su vez, la disponibilidad de software efectivo y económico como Windows y Office contribuyó a impulsar la penetración de las computadoras personales en los hogares y las oficinas.

**Valores** Los **valores** de una compañía enuncian la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, la manera en que deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir. En la medida en que contribuyen a impulsar y determinar la conducta dentro de una compañía, los valores suelen verse como el cauce de la cultura organizacional

de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan el modo en que los empleados operan para alcanzar la misión y las metas de una organización. La cultura de una organización suele considerarse como una importante fuente de su ventaja competitiva.<sup>9</sup> (Estudiaremos a fondo el tema de la cultura organizacional en el capítulo 12). Por ejemplo, Nucor Steel es una de las compañías acereras más productivas y redituables del mundo. Su ventaja competitiva se basa en parte en la muy alta productividad de su fuerza de trabajo, lo que, asegura la compañía, es resultado directo de sus valores culturales, los cuales determinan a su vez la forma en que trata a sus empleados. Estos valores son los siguientes:

- “La dirección está obligada a administrar Nucor de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad”.
- “Los empleados deben ser capaces de sentirse seguros de que si cumplen apropiadamente sus labores, tendrán empleo el día de mañana”.
- “Los empleados tienen derecho a ser tratados justamente y deben creer que lo serán”.
- “Los empleados deben tener una vía de apelación cuando crean que se les trata injustamente”.<sup>10</sup>

En Nucor, valores que enfatizan el pago por desempeño, la seguridad en el empleo y el trato justo a los empleados contribuyen a crear una atmósfera dentro de la compañía que conduce a una alta productividad de los empleados. A su vez, esto ha ayudado a Nucor a alcanzar una de las estructuras de costos más bajas de su industria, lo que contribuye a explicar la rentabilidad de la compañía en un sector con una elevada competencia de precios.

En un estudio sobre valores organizacionales, los investigadores identificaron una serie de valores asociados con organizaciones de alto rendimiento que ayudan a las compañías a alcanzar un desempeño financiero superior a través de su impacto en el comportamiento de los empleados.<sup>11</sup> Estos valores incluían el respeto a los intereses de los stakeholders organizacionales clave: los individuos o grupos con un interés, derecho o participación en la compañía, en lo que esta hace y en lo bien que se desempeña.<sup>12</sup> Entre ellos están los accionistas, los tenedores de bonos, los empleados, los clientes, las comunidades en las que la compañía hace negocios y el público en general. Ese estudio determinó que el profundo respeto a los intereses de clientes, empleados, proveedores y accionistas se asociaba con el alto desempeño. El estudio también reveló que el aliento al liderazgo y el comportamiento emprendedor por parte de los administradores de los niveles intermedio e inferior, así como la disposición a apoyar esfuerzos de cambio dentro de la organización, contribuían al alto rendimiento. Ese mismo estudio identificó los atributos de las compañías de mal desempeño; como cabía esperar, estos no se articulan en las declaraciones de misión de las compañías: 1) arrogancia, particularmente en respuesta a ideas llegadas de fuera de la compañía; 2) falta de respeto a los stakeholders, y 3) una historia de resistencia a esfuerzos de cambio y “castigo” a administradores de los niveles intermedio e inferior que mostraban “demasiado liderazgo”.

## METAS PRINCIPALES

---

Habiendo enunciado la misión, la visión y los valores clave, los administradores estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro preciso, mensurable y deseado que una compañía se propone alcanzar. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacerse para que la compañía cumpla su misión o visión.

Las metas bien desarrolladas poseen cuatro características básicas:<sup>13</sup>

- Son precisas y mensurables. Las metas mensurables brindan a los administradores un punto de referencia o estándar con base en el cual juzgar su desempeño.
- Abordan asuntos cruciales. Para mantener la concentración, los administradores deben seleccionar un número limitado de metas principales para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser cruciales o importantes.
- Son desafiantes pero realistas. Dan a todos los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en los retos que plantea, los empleados podrían darse por vencidos; una meta demasiado fácil podría no motivar a los administradores y otros empleados.<sup>14</sup>
- Especifican un periodo en el que las metas deben alcanzarse, cuando esto es apropiado. Las restricciones de tiempo indican a los empleados que el éxito requiere que una meta se cumpla en una fecha dada, no después. Las fechas límite pueden inyectar una sensación de urgencia al cumplimiento de metas y actuar como motivadores. Sin embargo, no todas las metas requieren restricciones de tiempo.

Las metas bien desarrolladas también brindan un medio por el cual el desempeño de los administradores puede evaluarse.

Como ya se señaló, aunque la mayoría de las compañías operan con una amplia variedad de metas, la principal meta de la mayoría de las corporaciones es maximizar los rendimientos de los accionistas, y hacer esto requiere tanto alta rentabilidad como un sostenido crecimiento de las ganancias. Por tanto, la mayoría de las compañías operan con metas de rentabilidad y crecimiento de las ganancias. Sin embargo, es importante que los administradores ejecutivos no cometan el error de enfatizar en exceso la rentabilidad presente en detrimento de la rentabilidad y crecimiento de las ganancias a largo plazo.<sup>15</sup> La celosa búsqueda de rentabilidad presente para maximizar el ROIC a corto plazo puede alentar acciones gerenciales tan descaminadas como la reducción de gastos juzgados como no esenciales a corto plazo; por ejemplo, gastos de investigación y desarrollo, marketing y nuevas inversiones de capital. Aunque la reducción de gastos en curso aumenta la rentabilidad presente, la resultante subinversión, falta de innovación y marketing disminuido pueden poner en peligro a largo plazo la rentabilidad y el crecimiento de las ganancias.

Para protegerse contra la toma de decisiones de corto plazo, los administradores deben confirmar la adopción de metas cuyo cumplimiento incremente el desempeño y competitividad futuros de su empresa. Las metas de largo plazo se relacionan con aspectos como el desarrollo de productos, la satisfacción del cliente y la eficiencia, y enfatizan objetivos específicos concernientes a detalles como productividad de los empleados y el capital, calidad de los productos, innovación, satisfacción del cliente y servicio al cliente.

## Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El propósito esencial del análisis externo es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno de operación de la organización que afectarán el modo en que persiga su misión. “Estrategia en acción 1.1” describe cómo un análisis de oportunidades y amenazas en el entorno externo condujo a un cambio estratégico en Time Inc.

Tres entornos interrelacionados deben examinarse al emprender un análisis externo: el entorno industrial en el que opera la compañía, el entorno nacional y el amplio entorno socioeconómico o macroentorno. El análisis del entorno industrial requiere una evaluación de la estructura de competencia de la industria de la compañía, lo que incluye la



## 1.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

### Análisis estratégico en Time Inc.

Time Inc., la división de edición de revistas del conglomerado mediático Time Warner, tiene una venerable historia. Entre sus revistas se cuentan *Time*, *Fortune*, *Sports Illustrated* y *People*, todas ellas líderes tradicionales en sus respectivas categorías. Para mediados de la década de 2000, sin embargo, Time Inc. se enfrentó a un descenso en sus índices de suscripciones.

Un análisis externo reveló lo que sucedía. Los lectores de las revistas de Time estaban envejeciendo. En forma creciente, los jóvenes lectores obtenían lo que querían de la web. Esto era tanto una *amenaza* para Time Inc., ya que sus ofrecimientos en la web no eran fuertes, como una *oportunidad*, porque con los ofrecimientos adecuados Time Inc. podría capturar a esa audiencia. Time se dio cuenta también de que los dólares de publicidad migraban rápidamente a internet y de que para que la compañía pudiera mantener su participación de mercado debía hacer ofrecimientos en la web tan buenos como sus productos impresos.

Un análisis interno reveló por qué, a pesar de múltiples intentos, Time no había podido capitalizar las oportunidades surgidas con la aparición de la web. Aunque Time tenía enormes fortalezas, como poderosas marcas e intensa capacidad informativa, el desarrollo de sus productos en la web había sido estorbado por una grave *debilidad*: una cultura editorial que subestimaba la publicación en internet. En *People*, por ejemplo, la operación en línea solía ser “como una luna distante”, de acuerdo con la directora editorial Martha Nelson. A los administradores de Time Inc. también les había preocupado que sus productos en la web aniquilaran sus productos impresos y aceleraran el declive de la circulación de revistas, con terribles consecuencias financieras para la compañía. Como resultado de esta cultura, los esfuerzos para trasladar las publicaciones a internet estaban subfinanciados o eran completamente descartados por la falta de atención y compromiso de la dirección.

Martha Nelson señaló la salida para la compañía. Su *estrategia* para vencer la *debilidad* de Time Inc. y explotar mejor las *oportunidades* en la web comenzó en 2003 con la fusión de las salas de redacción impresa y en línea de *People*, con lo que eliminó la distinción entre ellas.

Después relanzó la página en internet de la revista, hizo importantes compromisos editoriales con la publicación en la web, determinó que contenido original debía aparecer en la web y enfatizó la importancia de dirigir tráfico al sitio y obtener ingresos publicitarios. En los dos años siguientes, las visitas a la página *People.com* aumentaron cinco veces.

Ann Moore, entonces directora general de Time Inc., formalizó esta estrategia en 2005, cuando ordenó que todos los productos impresos debían seguir el ejemplo de *People.com*, integrar sus salas de redacción impresa y en línea e invertir muchos más recursos en la publicación en internet. Para promover internamente esta iniciativa, Time contrató a varios blogueros conocidos para que escribieran sus publicaciones en línea. La meta de la estrategia de Moore era neutralizar la debilidad cultural que había estorbado los esfuerzos en línea en el pasado y redirigir recursos a la publicación en la web.

En 2006, Time dio otro paso estratégico diseñado para explotar las oportunidades asociadas con la web. Se asoció con el canal noticioso de 24 horas CNN para colocar todas sus revistas financieras en un sitio de propiedad conjunta, *CNNMoney.com*. Este sitio, que ofrece acceso gratuito a *Fortune*, *Money* y *Business 2.0*, ocupó rápidamente el tercer lugar entre los sitios financieros en línea, detrás de Yahoo Finance y MSN. Luego vino un sitio rediseñado para *Sports Illustrated* que incorporó descargas de videos para iPods y teléfonos móviles.

En 2007, para apuntalar su tránsito a la publicación centrada en la web, Time Inc. anunció otro cambio de estrategia: se desharía de 18 revistas que, aunque tenían un buen desempeño, no parecían tener mucho empuje en internet.

También en 2007, Ann Moore declaró que, para avanzar, Time Inc. concentraría su energía, recursos e inversiones en las marcas más importantes y redituables de la compañía, aquellas que han demostrado capacidad para atraer a grandes audiencias en el formato digital. Desde entonces, el gran impulso ha sido desarrollar apps de revistas para tabletas electrónicas, en particular el iPad de Apple y las tabletas que usan el sistema operativo Android.

(continúa)

Para principios de 2012, Time Inc. tenía todo su catálogo de revistas en las principales plataformas para tabletas. En 2014, los ingresos de las ediciones digitales

crecían rápidamente, mientras que las suscripciones impresas se encontraban en un declive, lo que subrayó la prudencia de la estrategia de digitalización de Moore.

**Fuentes:** A. Van Duyn, "Time Inc. Revamp to Include Sale of 18 Titles", *Financial Times* (13 de septiembre de 2006): 24; M. Karnitsching, "Time Inc. Makes New Bid to Be Big Web Player", *The Wall Street Journal* (29 de marzo de 2006): B1; M. Flamm, "Time Tries the Web Again", *Crain's New York Business* (16 de enero de 2006): 3; T. Carmody, "Time Warner Bringing Digital Magazines, HBO to More Platforms", *Wired* (3 de julio de 2011); "Time Inc. Q3 2014 Review: Digitalization Underway", Seeking Alpha, 5 de noviembre de 2014; <http://seekingalpha.com/>.

posición competitiva de la compañía y sus principales rivales. También requiere el análisis de la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Dado que muchos mercados son globales ahora, analizar el entorno industrial también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Dicho análisis podría revelar que una compañía debe trasladar algunos centros de producción a otra nación, que debe expandirse agresivamente en mercados emergentes como China o que debe estar consciente de la nueva competencia de las naciones emergentes. Analizar el macroentorno consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que podrían afectar a la compañía y su industria. Estudiaremos el análisis externo en el capítulo 2.

## Análisis interno

El análisis interno, el tercer componente del proceso de la planeación estratégica, se enfoca en revisar los recursos, capacidades y competencias de una compañía para identificar sus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, como se describió en "Estrategia en acción 1.1", un análisis interno en Time Inc. reveló que aunque la compañía tenía marcas fuertes y bien conocidas, como *Fortune*, *Money*, *Sports Illustrated* y *People* (una fortaleza), y sólidas capacidades informativas (otra fortaleza), sufría de una falta de compromiso editorial con la publicación en línea (una debilidad). Consideraremos el análisis interno en el capítulo 3.

## Análisis FODA y el modelo de negocios

El siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de opciones estratégicas, u opciones de estrategias futuras que perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce normalmente como **análisis FODA**.<sup>16</sup> El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, reforzar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades.

En Time Inc., los administradores vieron el traslado de sus lectores a la web como una *oportunidad* que debían explotar y una *amenaza* a las revistas impresas de Time. Los administradores reconocieron que las conocidas marcas y sólidas capacidades informativas de Time eran *fortalezas* que serían de gran utilidad en línea, pero que una cultura editorial que marginaba la publicación en línea era una *debilidad* que debía remediarse. Las *estrategias* que los administradores de Time Inc. idearon incluían la fusión de las salas de redacción impresa y en línea para eliminar distinciones entre ellas, la inversión de significativos recursos

### análisis FODA

Comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

financieros en los sitios en línea y la asociación con CNN, que ya tenía una fuerte presencia en internet.

En términos más generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocios de una compañía específica que mejor alinee, armonice o haga coincidir los recursos y capacidades de la compañía con las demandas del entorno en que opera. Los administradores comparan y contrastan varias estrategias posibles e identifican después la serie de estrategias que creará y sostendrá una ventaja competitiva. Estas estrategias pueden dividirse en cuatro grandes categorías:

- *Estrategias del nivel funcional*, dirigidas a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones dentro de una compañía, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente. Revisaremos las estrategias del nivel funcional en el capítulo 4.
- *Estrategias del nivel de negocios*, las cuales abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que pueden usarse en diferentes contextos industriales; por ejemplo, liderazgo de costos, diferenciación, enfoque o concentración en un nicho o segmento particular de la industria o alguna combinación de ellas. Revisaremos las estrategias del nivel de negocios en los capítulos 5, 6 y 7.
- *Estrategias globales*, las cuales abordan cómo expandir las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a un nivel global. Revisaremos las estrategias globales en el capítulo 8.
- *Estrategias del nivel corporativo*, que responden a estas preguntas primarias: ¿En qué negocio o negocios deberíamos estar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de ganancias a largo plazo de la organización y cómo deberíamos entrar e incrementar nuestra presencia en esos negocios para obtener una ventaja competitiva? Revisaremos las estrategias del nivel corporativo en los capítulos 9 y 10.

Las estrategias identificadas a través de un análisis FODA deben ser congruentes entre sí. De este modo, las estrategias del nivel funcional deben ser coherentes con, o apoyar, las estrategias del nivel de negocios y las estrategias globales de la compañía. Además, como se explicará más adelante, las estrategias del nivel corporativo deben apoyar las estrategias del nivel de negocios. Cuando se combinan, las diferentes estrategias perseguidas por una compañía deben constituir un modelo de negocios completo y viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocios en competencia y afinar el modelo de negocios que los administradores seleccionan. Por ejemplo, cuando Microsoft entró al mercado de los videojuegos con su producto Xbox, tuvo que determinar el mejor modelo de negocios para competir en ese mercado. Microsoft usó un análisis tipo FODA para comparar opciones y determinó un modelo de negocios conocido como “el rastrillo y las navajas”, en el que a la consola de Xbox se le asigna un precio de costo para promover las ventas (el “rastrillo”), mientras que las ganancias son generadas por las regalías de la venta de juegos para el Xbox (las “navajas”).

## Implementación de las estrategias

Una vez que los administradores han elegido una serie de estrategias congruentes para alcanzar una ventaja competitiva e incrementar el desempeño, esas estrategias deben implementarse. La implementación de estrategias implica emprender acciones en los niveles funcional, sectorial y corporativo para ejecutar un plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, la puesta en marcha de programas de mejoramiento de la calidad, el cambio de la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de otra manera



en el mercado, segmentar el marketing y ofrecer diferentes versiones del producto a diferentes grupos de consumidores, implementar aumentos o reducción de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o recortar el personal de la compañía a través del cierre o liquidación de partes de esta. Estos y otros temas se estudiarán en detalle en los capítulos 4 a 10.

La implementación de estrategias también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control para poner en acción la estrategia seleccionada. Además, los altos ejecutivos deben instaurar un sistema de gobierno corporativo para confirmar que todos en la organización actúen en una forma no solo congruente con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las ganancias, sino también legal y ética. Consideraremos el tema del gobierno y la ética en el capítulo 11; en el capítulo 12 nos ocuparemos de la estructura organizacional, la cultura y los controles requeridos para implementar estrategias del nivel de negocios.

## El circuito de la retroalimentación

El circuito de la retroalimentación de la figura 1.4 indica que la planeación estratégica está en marcha: nunca termina. Una vez que una estrategia ha sido implementada, su ejecución debe monitorearse para determinar el grado en que las metas y objetivos estratégicos se han alcanzado en la realidad, así como el grado en el que se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimiento regresa al nivel corporativo a través de los circuitos de retroalimentación y se convierte en el insumo de la siguiente ronda de formulación e implementación de estrategias. Los altos ejecutivos pueden decidir entonces si reafirmar el modelo de negocios existente y las estrategias y metas existentes o sugerir cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica resulta demasiado optimista, se fija una meta más conservadora. O bien, la retroalimentación podría revelar que el modelo de negocios no funciona, así que los administradores podrían buscar formas de cambiarlo. En esencia, esto fue lo que sucedió en Time Inc. (véase “Estrategia en acción 1.1”).

## LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO EMERGENTE

El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una compañía son resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y altamente estructurado y que la alta dirección orquesta el proceso. Varios académicos han criticado el modelo formal de planeación por tres razones: 1) la impredecibilidad del mundo real; 2) el rol que los administradores de nivel inferior pueden desempeñar en el proceso de la administración estratégica, y 3) el hecho de que muchas estrategias de éxito suelen ser resultado del azar, no de la creación racional de estrategias. Estos especialistas han propuesto una visión alterna de la elaboración de estrategias.<sup>17</sup>

## Elaboración de estrategias en un mundo impredecible

Los críticos de los sistemas formales de planeación argumentan que vivimos en un mundo en el que la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad predominan y en el que pequeños sucesos aleatorios pueden tener un gran e impredecible impacto en los resultados.<sup>18</sup> En esas circunstancias, afirman, incluso los planes estratégicos mejor razonados tienden a ser inútiles a causa del cambio rápido e imprevisto. En un mundo impredecible, ser capaz de responder con prontitud a nuevas circunstancias y alterar en consecuencia las estrategias de la organización es de la mayor importancia. El ascenso de Google, por ejemplo, con su



modelo de negocios basado en los ingresos obtenidos de enlaces publicitarios asociados con los resultados de búsqueda (el llamado modelo de negocios de “pago por clic”), perturbó los modelos de negocios de compañías que ganaban dinero a través de formas más tradicionales de publicidad en línea. Nadie pudo prever este suceso ni planearlo, pero las compañías tuvieron que responder a él, y rápido. Compañías con una fuerte presencia publicitaria en línea, como Yahoo.com y la red MSN de Microsoft, cambiaron pronto sus estrategias para adaptarlas a la amenaza representada por Google. Específicamente, esas dos corporaciones desarrollaron sus propios buscadores y copiaron el modelo de negocios de pago por clic de Google. De acuerdo con los críticos de los sistemas formales, ese flexible enfoque de la elaboración de estrategias no es posible en el marco de un proceso tradicional de planeación estratégica, con su supuesto implícito de que las estrategias de una organización solo deben revisarse durante el ejercicio anual de planeación estratégica.

### **Acción autónoma: Elaboración de estrategias por administradores de nivel inferior**

Otra crítica contra el modelo de planeación racional de la estrategia es que se concede demasiada importancia al rol de la alta dirección, y en particular del director general.<sup>19</sup> Una visión alterna es que administradores individuales en el fondo de una organización pueden —tal como a menudo lo hacen— ejercer profunda influencia en la dirección estratégica de la empresa.<sup>20</sup> En un texto escrito con Robert Burgelman, de la Universidad de Stanford, Andy Grove, exCEO de Intel, señaló que muchas decisiones estratégicas importantes en Intel fueron iniciadas no por altos ejecutivos, sino por la acción autónoma de administradores de nivel inferior en lo profundo de Intel, quienes, por iniciativa propia, formularon nuevas estrategias y se empeñaron en convencer a los administradores de alto nivel de que alterarían las prioridades estratégicas de la compañía.<sup>21</sup> Estas decisiones estratégicas incluyeron la decisión de salir de un mercado importante (el mercado de los chips de memoria DRAM) y desarrollar cierta clase de microprocesadores (microprocesadores basados en RISC) en directo contraste con la estrategia establecida por los altos ejecutivos de Intel.

Otro ejemplo de acción autónoma ocurrió en Starbucks. Cualquiera que haya entrado a un Starbucks no puede menos que notar que además de varios tipos de cafés y alimentos, la compañía también vende CD de música. La mayoría de las tiendas de Starbucks cuentan ahora con exhibidores de entre 5 y 20 CD cerca de la caja registradora. Usted también puede adquirir CD de música de Starbucks en el sitio web de la compañía, y la música editada por el sello musical de la empresa, Hear Music, puede descargarse vía iTunes. Lo interesante de la entrada de Starbucks a la comercialización y edición de música es que no fue resultado de un proceso de planeación formal. La incursión de esta organización en la música comenzó a fines de la década de 1980, cuando Tim Jones, entonces administrador de un Starbucks en la Ciudad Universitaria de Seattle, empezó a llevar sus propias cintas mezcladas a la tienda para reproducirlas ahí. Pronto Jones recibió peticiones de copias por parte de los clientes. Jones reportó esto al CEO de Starbucks, Howard Schultz, y sugirió que Starbucks vendiera música. Schultz se mostró escéptico al principio, pero después de repetidos esfuerzos de administración de Jones, finalmente aceptó la sugerencia. A fines de la década de 1990, Starbucks adquirió Hear Music, una pequeña compañía editora, para poder vender y distribuir sus propios CD. Hoy, las actividades musicales de Starbucks representan una pequeña pero robusta parte de su portafolio general de productos. Para algunos artistas, las ventas a través de Starbucks pueden representar un importante flujo de ingresos. Aunque los títulos cambian con regularidad, las ventas de un CD durante, por decir algo, 6 semanas, suelen representar de 5 a 10% de las ventas totales de un álbum.

La acción autónoma puede ser particularmente importante para ayudar a compañías establecidas a lidiar con la incertidumbre creada por el arribo de una nueva tecnología

radical que cambia el paradigma dominante de una industria.<sup>22</sup> Los altos ejecutivos suelen destacar cuando ejecutan exitosamente la estrategia establecida de la empresa. Por tanto, pueden tener un compromiso emocional con el orden imperante y a menudo son incapaces de ver las cosas desde una perspectiva distinta. En este sentido, pueden ser una fuerza conservadora que promueva la inercia. Los administradores de nivel inferior son menos proclives a tener ese mismo compromiso con el orden imperante y tienen más que ganar de la promoción de nuevas tecnologías y estrategias. Pueden ser los primeros en reconocer nuevas oportunidades estratégicas y presionar a favor del cambio estratégico. Como se describe en “Estrategia en acción 1.2”, este parece haber sido el caso en la casa de bolsa de descuento Charles Schwab, la cual tuvo que adaptarse a la llegada de internet en la década de 1990.

## Casualidad y estrategia

La historia de los negocios está repleta de ejemplos de sucesos accidentales que empujaron a las compañías en nuevas y redituables direcciones. Estos ejemplos sugieren que muchas estrategias de éxito no son resultado de planes meditados, sino de la casualidad: tropezar con buenos resultado en forma inesperada. Uno de esos ejemplos ocurrió en 3M durante la década de 1960. En ese entonces, 3M producía fluorocarbonos para su venta como líquido enfriador en equipos de aire acondicionado. Un día, un investigador que trabajaba con fluorocarbonos en un laboratorio de 3M derramó parte del líquido sobre sus zapatos. Más tarde, cuando derramó café en sus zapatos vio con interés que el café formaba pequeñas cuentas de líquido que después resbalaban por sus zapatos sin dejar huella. Al reflexionar en este fenómeno, se dio cuenta de que un líquido basado en fluorocarbono podía ser útil para proteger telas contra manchas de líquidos, y así nació la idea de Scotchgard. Tiempo después, Scotchgard se convirtió en uno de los productos más redituables de 3M y lanzó a la compañía al ramo de la protección de telas, un área en la que nunca había planeado participar.<sup>23</sup>

Descubrimientos y sucesos por casualidad pueden abrir toda clase de vías rentables a una compañía. Pero algunas empresas han dejado pasar oportunidades redituables porque los descubrimientos o sucesos por casualidad no eran congruentes con su anterior concepción (planeada) de su estrategia. En un ejemplo clásico de esa miopía, en el siglo XIX la compañía telegráfica Western Union rechazó la oportunidad de comprar los derechos de un invento de Alexander Graham Bell. Ese invento era el teléfono, la tecnología que volvió obsoleto el telégrafo.

## Estrategias intencionadas y emergentes

El modelo de desarrollo de estrategias de Henry Mintzberg brinda una perspectiva más amplia de la estrategia. De acuerdo con este modelo, ilustrado en la figura 1.6, la estrategia realizada de una compañía es el producto de las estrategias planeadas efectivamente puestas en acción (las estrategias deliberadas de la compañía) y de las estrategias no planeadas o emergentes. En opinión de Mintzberg, muchas estrategias planeadas no se implementan a causa de cambios imprevistos en el entorno (no se realizan). Las estrategias emergentes son las respuestas no planeadas a circunstancias imprevistas. Surgen de la acción autónoma de administradores individuales en lo profundo de la organización, de descubrimientos o sucesos por la casualidad o de un cambio estratégico no planeado por administradores de alto nivel en respuesta a nuevas circunstancias. No son producto de mecanismos de planeación formales y descendentes.



## 1.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

### Un cambio estratégico en Charles Schwab

A mediados de la década de 1990, Charles Schwab era la casa de bolsa de descuento más exitosa del mundo. Durante 20 años había arrebatado participación de mercado a casas de bolsa de servicios integrales como Merrill Lynch ofreciendo grandes descuentos en las comisiones cobradas por operaciones bursátiles. Aunque Schwab no tenía una red nacional de sucursales, la mayoría de sus clientes ejecutaban sus operaciones a través de un sistema telefónico, TeleBroker. Otros usaban software patentado en línea, Street Smart, que debía adquirirse con Schwab. Era un modelo de negocios que funcionaba bien, hasta que llegó E\*Trade.

Bill Porter, físico e inventor, inició la casa de bolsa de descuento E\*TRADE en 1994 para aprovechar la oportunidad creada por el rápido surgimiento de internet. E\*TRADE lanzó el primer sitio web especializado en operaciones bursátiles en línea: E\*TRADE no tenía sucursales, agentes ni un sistema telefónico para tomar pedidos, y disponía por tanto de una muy baja estructura de costos. Los clientes operaban acciones a través de la página en internet de la compañía. Debido a esta baja estructura de costos, E\*TRADE fue capaz de anunciar una comisión fija de 14.95 dólares por operaciones bursátiles, cifra significativamente inferior a la comisión promedio de Schwab, que entonces era de 65 dólares. Quedó claro desde el principio que E\*TRADE y otras casas de bolsa en línea, como Ameritrade, que le seguiría pronto, representaban una amenaza directa para Schwab. No solo sus estructuras de costos y comisiones eran considerablemente inferiores a las de Schwab, sino que también la facilidad, celeridad y flexibilidad de las operaciones por la web causaron de pronto que el software Street Smart de Schwab pareciera limitado, y su sistema telefónico anticuado.

En lo profundo de Schwab, William Pearson, joven especialista en software que había trabajado en el desarrollo de Street Smart, vio de inmediato el poder transformador de internet. Pearson creía que Schwab debía desarrollar cuanto antes su propio software basado en la web. Pero por más que trató, no pudo conseguir la atención de su superior. Probó con varios ejecutivos más, pero encontró poco apoyo en ellos. Al final se acercó a Anne Hennegar, exadministradora de Schwab que para entonces trabajaba como consultora de la compañía. Hennegar le sugirió reunirse con Tom Seip, vicepresidente ejecutivo de Schwab famoso por su capacidad para pensar fuera de la caja. Hennegar buscó a Seip en nombre de Pearson y Seip reaccionó positivamente, pidiéndole que concertara una reunión. Hennegar y Pearson llegaron y esperaban encontrarse solo con Seip, pero para su sorpresa arribaron también Charles Schwab, su director de operaciones David Pottruck y los vicepresidentes a cargo de la planeación estratégica y las operaciones electrónicas.

Cuando el grupo vio el demo de Pearson, que detallaba cómo luciría y trabajaría un sistema basado en la web, todos se entusiasmaron. Resultó claro para los asistentes a la reunión que un sistema basado en la web que usara información, personalización, adaptación e interactividad en tiempo real favorecería el compromiso de Schwab con la potenciación de sus clientes. Al final de ese encuentro, Pearson había recibido la luz verde para iniciar el proyecto. Un año después, Schwab lanzó su propio producto basado en la web, eSchwab, que permitía a los clientes de Schwab ejecutar operaciones bursátiles a cambio de una baja comisión fija. eSchwab terminaría por convertirse en el núcleo de la propuesta de la compañía, lo que le permitió librarse de la competencia de casas de bolsa de gran descuento como E\*TRADE.

**Fuentes:** J. Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry* (Nueva York: John Wiley Sons, 2002); E. Schonfeld, "Schwab Puts It All Online", *Fortune* (7 de diciembre de 1998): 94-99.

Mintzberg sostiene que las estrategias emergentes suelen ser exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias establecidas. En el ejemplo clásico de este proceso, Richard Pascale describió la entrada de Honda Motor Co. al mercado estadounidense de motocicletas.<sup>24</sup> Cuando varios ejecutivos de Honda llegaron a Los Ángeles desde Japón en 1959 para



**Fuente:** Adaptación de H. Mintzberg y A. McGugh, *Administrative Science Quarterly* 30:2 (junio de 1985).

establecer una operación en Estados Unidos, su propósito original (estrategia establecida) era enfocarse en la venta de máquinas de 250 y 350 cc a confirmados entusiastas de las motocicletas más que las Honda Cubs de 50 cc, que eran un gran éxito en Japón. Su instinto les dijo que las Honda 50 no eran convenientes para el mercado estadounidense, donde todo era más grande y más lujoso que en Japón.

Sin embargo, las ventas de las motos de 250 y 350 cc fueron lentas, y las motos mismas se vieron afectadas por fallas mecánicas. Parecía que la estrategia de Honda iba a fracasar. Al mismo tiempo, los ejecutivos japoneses que usaban las Honda 50 para hacer diligencias alrededor de Los Ángeles atraían mucha atención. Un día recibieron una llamada de un jefe de compras de Sears, Roebuck and Co. que quería vender las motos de 50 cc al extenso mercado de estadounidenses que no eran necesariamente entusiastas de las motocicletas. Los ejecutivos de Honda dudaban de vender esas pequeñas motos por temor a ahuyentar a los motociclistas serios, quienes entonces asociarían a Honda con la idea de máquinas “endebles”. Al final, sin embargo, se vieron empujados a hacerlo por el fracaso de los modelos de 250 y 350 cc.

Honda había tropezado con un segmento del mercado antes intacto que resultaría ser enorme: el estadounidense promedio que nunca había tenido una bicimoto. Honda había descubierto también un canal no probado de distribución: tiendas generales en lugar de establecimientos especializados en motocicletas. Para 1964, casi una de cada dos motocicletas que se vendían en Estados Unidos era una Honda.

La explicación convencional del éxito de Honda es que la compañía redefinió la industria motociclista estadounidense con una estrategia establecida brillantemente concebida. El hecho fue que la estrategia establecida de Honda fue casi un desastre. La estrategia que emergió no lo hizo a través de la planeación, sino de la acción no planeada en respuesta a circunstancias imprevistas. No obstante, debe darse crédito a la dirección japonesa por haber reconocido la fuerza de la estrategia emergente y haberla perseguido con vigor.

El punto crítico demostrado por el ejemplo de Honda es que las estrategias de éxito a menudo pueden emerger dentro de una organización sin planeación previa y en respuesta a circunstancias imprevistas. Como ha señalado Mintzberg, las estrategias pueden echar raíces dondequiera que la gente tenga la capacidad de aprender y los recursos necesarios para sustentar esa capacidad.

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones tienden a ser una combinación de las establecidas y las emergentes. El mensaje para la dirección es que debe reconocer el proceso de emergencia e intervenir cuando corresponda, renunciando a malas estrategias emergentes y promoviendo las potencialmente buenas.<sup>25</sup> Para tomar estas decisiones, los administradores deben tener la capacidad de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben ser capaces de pensar estratégicamente. Aunque las estrategias emergentes surgen dentro de la organización sin planeación previa —es decir, sin completar los pasos ilustrados en la figura 1.5 en forma secuencial—, la alta dirección debe evaluar de todas formas las estrategias emergentes. Tal evaluación implica comparar cada estrategia emergente con las metas de la organización, las oportunidades y amenazas del entorno externo y las fortalezas y debilidades internas. El objetivo es evaluar si la estrategia emergente se ajusta a las necesidades y capacidades de la compañía. Además, Mintzberg subraya que la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes está en función del tipo de cultura corporativa que fomentan la estructura y los sistemas de control de la organización. En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de la administración estratégica son igualmente importantes desde la perspectiva de las estrategias emergentes que desde la perspectiva de las estrategias establecidas.

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Pese a las críticas, las investigaciones indican que los sistemas formales de planeación ayudan a los administradores a tomar mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de 26 investigaciones publicadas previamente llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño de una compañía.<sup>26</sup> Otro estudio de la planeación estratégica en 656 empresas determinó que las metodologías de planeación formales y las estrategias emergentes forman parte por igual de un buen proceso de formulación de estrategias, particularmente en un entorno inestable.<sup>27</sup> Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los administradores de alto nivel planeen no solo dentro del contexto del entorno competitivo presente, sino también dentro del contexto del entorno competitivo futuro. Para pronosticar ese futuro, los administradores pueden servirse de técnicas de planeación de escenarios a fin de proyectar diferentes futuros posibles. También pueden involucrar a los administradores de operaciones en el proceso de planeación y determinar el futuro entorno competitivo enfatizando el propósito estratégico.

### Planeación de escenarios

Una de las razones de que la planeación estratégica fracase en periodos prolongados es que los administradores estratégicos, en su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, olviden que el futuro es totalmente impredecible. Incluso los mejores planes pueden venirse abajo si ocurren contingencias imprevistas, y eso sucede todo el tiempo. El reconocimiento de que la incertidumbre dificulta pronosticar atinadamente el futuro llevó a planeadores de Royal Dutch Shell a proponer el enfoque de escenarios de la planeación.<sup>28</sup> La **planeación de escenarios** implica formular planes basados en escenarios de “¿Qué pasaría si...?” sobre el futuro. En el ejercicio habitual de la planeación de escenarios, algunos escenarios son

#### planeación de escenarios

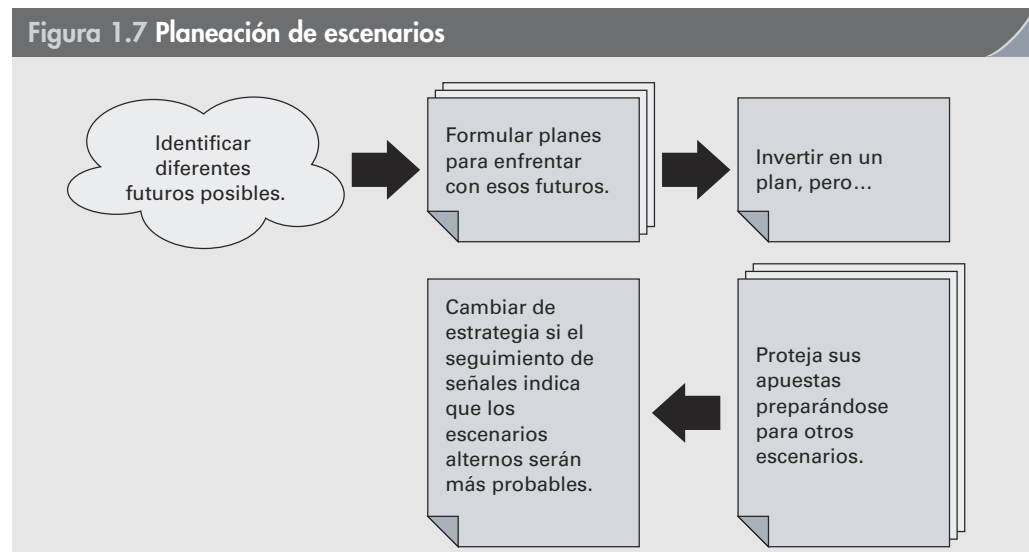
Formular planes basados en escenarios de “¿Qué pasaría si...?” sobre el futuro.

optimistas y otros pesimistas. A equipos de administradores se les pide desarrollar estrategias específicas para lidiar con cada escenario. Una serie de indicadores se seleccionan como señales para seguir tendencias e identificar la probabilidad de que un escenario particular se verifique en la realidad. La idea es permitir a los administradores comprender la naturaleza dinámica y compleja de su entorno, reflexionar en los problemas de modo estratégico y generar una amplia gama de opciones estratégicas que puedan perseguirse en diferentes circunstancias.<sup>29</sup> El enfoque de escenarios de la planeación se ha extendido rápidamente entre grandes compañías. Una encuesta determinó que más del 50% de las compañías de *Fortune 500* utilizan alguna modalidad de los métodos de planeación de escenarios.<sup>30</sup>

La compañía petrolera Royal Dutch Shell ha hecho quizá más que la mayoría de las corporaciones por promover el concepto de la planeación de escenarios, y su experiencia demuestra el poder de este enfoque.<sup>31</sup> Shell ha usado la planeación de escenarios desde la década de 1980. Hoy se sirve de dos escenarios principales para prever la demanda futura de petróleo y afinar su planeación estratégica. El primer escenario, llamado “La dinámica de costumbre”, advierte un cambio gradual de combustibles de carbono (como el petróleo) al gas natural y, finalmente, la energía renovable. El segundo escenario, “El espíritu de la nueva era”, considera la posibilidad de que una revolución tecnológica conduzca a un rápido cambio a nuevas fuentes de energía.<sup>32</sup> Shell realiza inversiones que garanticen la rentabilidad de la compañía independientemente del escenario que se verifique en la realidad, y sigue con atención las tendencias tecnológicas y del mercado en busca de señales de cuál escenario tiene más probabilidades de suceder al paso del tiempo.

La gran virtud del enfoque de escenarios de la planeación es que empuja a la dirección a pensar fuera de la caja, para prever lo que quizá tendría que hacer en diferentes situaciones. Recuerda a los gerentes que el mundo es complejo e impredecible y que deben conceder importancia a la flexibilidad más que a planes inflexibles basados en supuestos sobre el futuro (los cuales pueden o no ser correctos). Como resultado de la planeación de escenarios, las organizaciones podrían perseguir una estrategia dominante relacionada con el escenario juzgado como más probable, pero al mismo tiempo hacer inversiones que rindan en caso de que otros escenarios se presenten (véase la figura 1.7). Así, la actual estrategia de Shell se basa en el supuesto de que el mundo se alejará gradualmente de los combustibles basados en el carbono (su escenario “La dinámica de costumbre”), pese a lo cual la compañía protege sus apuestas invirtiendo en nuevas tecnologías de energía y preparando una estrategia en caso de que el segundo escenario se verifique en la realidad.

Figura 1.7 Planeación de escenarios





## Planeación descentralizada

Algunas compañías que establecen un proceso de planeación estratégica se equivocan al tratar la planeación como responsabilidad exclusiva de la alta dirección. Este enfoque de “torre de marfil” puede resultar en planes estratégicos formulados en el vacío por altos ejecutivos que podrían estar desconectados de las realidades operativas presentes. En consecuencia, los altos ejecutivos podrían formular estrategias subóptimas. Por ejemplo, cuando los datos demográficos indicaron que las casas y las familias se contraían, los planeadores del grupo de electrodomésticos de GE concluyeron que los aparatos más pequeños eran la tendencia del futuro. Como tenían poco contacto con los constructores y vendedores de residencias, no se percataron de que las cocinas y los baños eran las dos habitaciones que no se contraían. Tampoco apreciaron que las familias con dos ingresos deseaban refrigeradores grandes para reducir sus viajes al supermercado. GE perdió mucho tiempo en diseñar aparatos pequeños para los que había una demanda limitada.

El concepto de torre de marfil de la planeación puede conducir asimismo a tensiones entre administradores de los niveles corporativo, de negocios y funcional. La experiencia del grupo de electrodomésticos de GE es de nuevo ilustrativa. Muchos de los administradores corporativos en el grupo de planeación fueron reclutados de empresas consultoras o escuelas de negocios de altos vuelos. Muchos de los administradores funcionales pensaban que este patrón de reclutamiento significaba que los administradores corporativos no los consideraban suficientemente inteligentes como para resolver problemas estratégicos. Se sentían excluidos del proceso de toma de decisiones, al que creían injustamente constituido. De esta percibida falta de justicia procedimental se desprendió una mentalidad de “nosotros contra ellos” que rápidamente se transformó en hostilidad. En consecuencia, aun cuando los planeadores estuvieran en lo correcto, los administradores de operaciones no los escuchaban. Por ejemplo, los planeadores reconocieron correctamente la importancia de la globalización del mercado de electrodomésticos y la emergente amenaza japonesa. Sin embargo, los administradores de operaciones, quienes veían entonces a Sears, Roebuck and Co. como la competencia, les prestaron poca atención. Finalmente, la planeación de torre de marfil ignora tanto el importante rol estratégico de la acción autónoma por administradores de nivel inferior como el rol de la casualidad.

Corregir el enfoque de torre de marfil de la planeación requiere reconocer que la planeación estratégica exitosa abarca a administradores de todos los niveles de la corporación. Gran parte de la mejor planeación puede y debe ser hecha por administradores de nivel de negocios y funcionales, que son los más cercanos a la realidad; en otras palabras, la planeación debe descentralizarse. Los planeadores del nivel corporativo deben ser facilitadores que ayuden a los administradores de nivel de negocios y funcionales a hacer la planeación estableciendo las metas estratégicas generales de la organización y proporcionando los recursos necesarios para identificar las estrategias requeridas para cumplir esas metas.

## TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

---

Ni siquiera los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados producirán los resultados deseados si los administradores no usan con efectividad la información a su disposición. En consecuencia, es importante que los administradores estratégicos usen esa información para comprender por qué a veces toman malas decisiones. Una forma importante de hacer esto es comprender cómo los sesgos cognitivos más comunes pueden resultar en una toma de decisiones deficiente.<sup>33</sup>



## Sesgos cognitivos y toma de decisiones estratégicas

La racionalidad de la toma de decisiones está limitada por las capacidades cognitivas propias.<sup>34</sup> Los seres humanos no somos supercomputadoras; se nos dificulta asimilar y procesar con efectividad grandes cantidades de información. En consecuencia, cuando tomamos decisiones tendemos a apoyarnos en ciertas reglas generales, o heurística, que nos ayuden a dar sentido a un mundo complejo e incierto. A veces esas reglas conducen a errores sistemáticos graves en el proceso de toma de decisiones.<sup>35</sup> Los errores sistemáticos son los que aparecen una y otra vez. Parecen surgir de una serie de **sesgos cognitivos** en la forma en que procesamos la información y llegamos a decisiones. Los sesgos cognitivos causan que muchos administradores tomen malas decisiones estratégicas.

Numerosos sesgos cognitivos han sido verificados de manera repetida en condiciones de laboratorio, así que podemos estar razonablemente seguros de que esos sesgos existen y de que todas las personas son propensas a ellos.<sup>36</sup> El **sesgo de hipótesis previa** se refiere al hecho de que los decisores que tienen firmes creencias sobre la relación entre dos variables tienden a tomar decisiones a partir de ellas, aun cuando se les presenten evidencias de que son incorrectas. Además, tienden a buscar y usar información congruente con sus creencias e ignorar la información que las contradice. Para poner este sesgo en su contexto estratégico, sugiere que un administrador general con una firme creencia de que cierta estrategia tiene sentido podría seguir persiguiéndola pese a las evidencias de que es inapropiada o un completo fracaso.

Otro conocido sesgo cognitivo, el de **compromiso creciente**, ocurre cuando los decisores, habiendo comprometido ya significativos recursos a un proyecto, comprometen aún más recursos incluso si reciben retroalimentación de que el proyecto ha fracasado.<sup>37</sup> Una reacción más lógica sería abandonar el proyecto y seguir adelante (es decir, reducir las pérdidas y salir), en lugar de escalar el compromiso.

Un tercer sesgo, **razonamiento por analogía**, implica el uso de analogías simples para dar sentido a problemas complejos. El problema de esta heurística es que la analogía podría no ser válida. Un cuarto sesgo, **representatividad**, se basa en la tendencia a generalizar a partir de una muestra reducida o incluso una sola anécdota. Este sesgo infringe la ley estadística de los números grandes, la cual establece que es inapropiado generalizar a partir de una pequeña muestra, y menos todavía de un solo caso. En muchos sentidos, la explosión de empresas de internet de fines de la década de 1990 se basó en el razonamiento por analogía y la representatividad. Emprendedores potenciales vieron que algunas de las primeras compañías de internet, como Amazon y Yahoo!, alcanzaban un rápido éxito, al menos a juzgar por ciertos indicadores. El razonamiento por analogía a partir de una muestra muy reducida los llevó a suponer que cualquier empresa de ese tipo podía alcanzar un éxito similar. Muchos inversionistas llegaron a conclusiones similares. El resultado fue una gran oleada de nuevas empresas que intentaban capitalizar las supuestas oportunidades de internet. La inmensa mayoría de esas compañías quebraron después, lo que demostró que la analogía estaba equivocada y que el éxito de la reducida muestra de primeros participantes no era garantía de que todas las empresas de internet tendrían éxito.

Un quinto sesgo cognitivo se conoce como la **ilusión de control**, o la tendencia a sobreestimar la capacidad personal para controlar sucesos. Los administradores generales o altos ejecutivos parecen ser particularmente propensos a este sesgo: habiendo llegado a la cima de una organización, tienden a confiar en exceso en su capacidad de triunfar. De acuerdo con Richard Roll, ese exceso de confianza conduce a lo que él denominó la *hipótesis de soberbia de los adquirientes*.<sup>38</sup> Roll argumenta que los altos ejecutivos suelen confiar en exceso en su aptitud para crear valor mediante la adquisición de otra compañía. De ahí que tomen malas decisiones de adquisición, en las que a menudo pagan demasiado por las compañías que adquieren. Subsecuentemente, pagar la deuda asumida para financiar esa adquisición vuelve casi imposible beneficiarse de ella.

### sesgos cognitivos

Errores sistemáticos en la toma de decisiones que surgen de la forma en que la gente procesa la información.

### sesgo de hipótesis previa

Sesgo cognitivo que ocurre cuando los decisores con firmes creencias tienden a tomar decisiones a partir de ellas, aun cuando se les presenten evidencias de que son equivocadas.

### compromiso creciente

Sesgo cognitivo que ocurre cuando los decisores, habiendo comprometido ya significativos recursos a un proyecto, comprometen aún más recursos después de recibir retroalimentación de que el proyecto ha fracasado.

### razonamiento por analogía

Uso de analogías simples para dar sentido a problemas complejos.

### representatividad

Sesgo basado en la tendencia a generalizar a partir de una muestra reducida o incluso una sola anécdota.

### ilusión de control

Sesgo cognitivo basado en la tendencia a sobreestimar la capacidad personal para controlar sucesos.

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

TEORÍA Y CASOS  
UN ENFOQUE INTEGRAL

La décima segunda edición en español de *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* de Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling y Gareth R. Jones ofrece un panorama general del mundo de la estrategia y la administración en el siglo XXI.

Incluye un tratamiento muy completo de temas como el proceso de la administración estratégica, la elaboración de estrategias para la ventaja competitiva, el análisis del entorno interno y externo, los principales modelos de la disciplina y aspectos de ética de negocios, responsabilidad social y gobernanza corporativa.

Cada uno de los 12 capítulos cuenta con un caso inicial y un caso final que pone en contexto los contenidos abordados, mientras que la segunda parte del libro ofrece casos más detallados sobre algunas de las compañías más destacadas en la economía global y sus mejores prácticas, entre ellas General Electric, Unilever, Procter & Gamble, Boeing Commercial Aircraft, Toyota, Google, Microsoft, Starbucks, Dell, Tesla Motors y Uber.



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607-526-838-5  
ISBN-10: 607-526-838-3



9 786075 268385