

Administración estratégica



En este capítulo veremos una parte importante de la planeación que realizan los gerentes: el desarrollo de estrategias organizacionales. Toda organización tiene estrategias para hacer lo que se debe hacer en el negocio. Los gerentes deben administrar dichas estrategias de manera efectiva. Conforme lea y estudie este capítulo, concéntrese en los siguientes objetivos de aprendizaje.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- [> 8.1 Definir la *administración estratégica* y por qué es importante. página 162

8.2 Explicar qué es lo que hacen los gerentes durante los seis pasos del proceso de administración estratégica. página 164

8.3 Describir los tres tipos de estrategias corporativas. página 167

8.4 Describir la ventaja competitiva y las estrategias que utilizan las organizaciones para obtenerla. página 170

8.5 Analizar temas contemporáneos de la administración estratégica. página 173

El dilema de un gerente



Como presidente de la compañía de bienes raíces líder en el mundo árabe, Mohamed Ali Alabbar tiene la meta de satisfacer las necesidades de vivienda de calidad y de otras propiedades de la región, así como en mercados crecientes como los de la India y Egipto¹.

Las villas y apartamentos construidos por su compañía, Emaar Properties PJSC, se han vendido rápidamente. La dulce combinación entre terrenos baratos y una fuerte demanda han provocado que tenga márgenes de ganancia muy altos. Elevada es también la descripción del proyecto más grande de Emaar hasta la fecha, el proyecto Burj en el centro de la ciudad; un desarrollo inmobiliario de \$20 mil millones de dólares en el edificio más alto del mundo (2,300 pies de altura) y el centro comercial más grande del mundo (1,500 tiendas). Este desarrollo incluye también un área llamada "OldTown," de construcciones que muestran domos de colores que se asemejan a una ciudad árabe tradicional. Con el rápido crecimiento de la compañía (actualmente opera en 16 países) Mohamed ha descubierto que su mayor reto es la implementación de estrategias. Uno de sus ejecutivos más importantes dice, "Tenemos la visión y la estrategia. La pregunta es, ¿tenemos las habilidades dentro de la organización para ejecutarlas?" Póngase en los zapatos de Mohamed. ¿De qué manera le puede ayudar un análisis SWOT para que su compañía continúe su crecimiento?

¿Usted qué haría?

La importancia de tener buenas estrategias se puede ver al observar lo que Mohamed Al Abbar ha logrado con Emaar Properties. Al reconocer las oportunidades de bienes raíces y la formulación de estrategias efectivas para explotar estas oportunidades, su compañía se ha convertido en la líder del mundo árabe. Mientras continúa su expansión, la administración estratégica juega también un importante papel. Uno de los temas básicos de este capítulo es que las estrategias efectivas dan como resultado un alto rendimiento organizacional.

APRENDIZAJE 8.1 > ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los operadores de casinos Frank y Lorenzo Fertitta compraron un club de pelea denominado Ultimate Fighting Championship y lo han convertido en un negocio multimillonario. Disney continúa capitalizando la franquicia *Toy Story* al abrir las atracciones *Toy Story* dentro de sus parques temáticos. Los precios de las gasolinas están forzando a Toyota a recortar la producción de sus SUV y camiones². Estas son solamente algunas de las noticias de negocios de una semana, y cuela una habla de las estrategias de las compañías. La administración estratégica ocupa gran parte del tiempo de los gerentes. En esta sección veremos qué es la administración estratégica y por qué es importante.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

La industria de las tiendas de descuento es un buen punto para ver de qué se trata esto de la administración estratégica. Wal-Mart y el corporativo K-Mart (ahora parte de Sears Holdings) han competido por el dominio del mercado desde 1962, año en que ambas compañías fueron fundadas. Las dos cadenas tienen otras similitudes extraordinarias: tí atmósfera de las tiendas, los nombres, los mercados que atienden y el propósito organizacional. Sin embargo, el rendimiento de Wal-Mart (financiero y de otros tipos) ha superado al de Kmart. Wal-Mart es la cadena de tiendas más grande, y Kmart fue la cadena minorista

más grande en buscar el capítulo 11 de protección contra la bancarrota. ¿Por qué esta diferencia de rendimiento? Por estrategias y habilidades diferentes³. Wal-Mart ha tenido éxito gracias a la administración estratégica, mientras que Kmart ha tenido dificultades.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. ¿Qué son las estrategias de una organización? Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.⁴

Uno de los términos utilizados con frecuencia en la administración estratégica es el modelo de negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: (1) si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y (2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.⁵ Por ejemplo, Dell fue pionero de un nuevo modelo de negocio para la venta directa de computadoras a los consumidores desde Internet, en lugar de venderlas a través de intermediarios, como todos los demás fabricantes. ¿Los clientes "valoraron" esto? ¡Por supuesto que sí! ¡Dell ganó dinero al hacerlo de esa manera! ¡Definitivamente! Al pensar en las estrategias, los gerentes necesitan pensar también en la viabilidad económica del modelo de negocio de la compañía.

¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ES IMPORTANTE?

En el verano de 2002, *American Idol*, una copia de un programa de televisión británico, se convirtió en uno de los programas de televisión más importantes en la historia de la televisión de Estados Unidos. Siete temporadas más tarde, una gran audiencia todavía lo sintoniza (¡la coautora de este libro admite que es una fanática del programa!). El productor ejecutivo del programa dijo, "Si lo pensamos un poco, no hay razón alguna para que 'Idol' no tenga continuidad. Sólo veamos 'Price is right'. Ha estado al aire por más de 35 años".⁶ Los gerentes detrás de *Mot* parecen comprender la importancia de la administración estratégica, debido a que desarrollan y explotan cada aspecto del negocio de *Mot*, el programa de televisión, la música, los conciertos, y todos los demás productos originales asociados.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. ¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? (recuerde nuestro ejemplo de Wal-Mart y de Kmart). Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño.⁷ En otras palabras, al parecer, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. ¡Y esto la hace muy importante para los gerentes!

Otra razón que la hace importante tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo. Por ejemplo, con más de 2.1 millones de empleados en todo el mundo, en varios departamentos, áreas funcionales y tiendas, Wal-Mart utiliza la administración estratégica para coordinar y enfocar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

En la actualidad, tanto las organizaciones comerciales como las organizaciones sin fines de lucro utilizan la administración estratégica. Por ejemplo, el servicio postal de Estados Unidos (USPS) se encontró repentinamente librando batallas competitivas con las empresas de paquetería, los servicios de correo electrónico y los servicios privados de correo. Su director general utilizó la administración estratégica para idear una respuesta. De hecho, el USPS continúa utilizando la administración estratégica. Revise el *Strategic Transformation Plan 2006-2011* (fí de la organización. Aunque la administración estratégica en las organizaciones sin fines de lucro no ha sido tan investigada como en las organizaciones comerciales, sabemos que también es muy importante para ellas.

¿Quiénes eres? • CARA A CARA

POR QUÉ LOS GERENTES DEBEN SABER SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRÁTÉGICA:

- Para entender la dirección que ha tomado su compañía y la forma en que logrará sus objetivos.
- Para saber cuál es el mensaje que su compañía quiere enviar a los clientes y a los competidores.



administración estratégica
Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización.

estrategias
Planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir con éxito, y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para poder lograr sus objetivos.

modelo de negocio
Diseño sobre la forma en que una compañía va a ganar dinero.

REPASO RÁPIDO**OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.1**

- Defina administración estratégica, estrategia y modelo de negocio.
- Dé tres razones por las cuales la administración estratégica es importante.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.2 ▶**EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El **proceso de administración estratégica** (vea la figura 8-1) es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente.

PASO 1: IDENTIFICAR LA MISIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Por ejemplo, la misión de Avon es "Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de producto, servicio y autorrealización de la mujer en un nivel global". La misión de Facebook es "Ser una herramienta social que lo conecte con la gente que lo rodea", La misión de la National Heart Foundation of Australia es "Reducir el sufrimiento y la muerte por ataque cardiaco y enfermedades de los vasos sanguíneos en Australia". Estas declaraciones proporcionan claves sobre lo que las organizaciones tienen como propósito. ¿Qué debe incluir una declaración de misión? La figura 8-2 describe algunos componentes comunes.

Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias. ¿Por qué? Para que tengan una base para establecer si éstos se deben modificar.

PASO 2: REALIZAR UN ANÁLISIS EXTERNO

¿Qué efecto podrían tener las siguientes tendencias sobre un negocio?

- Dinamarca, Suecia y Suiza son líderes en la clasificación de las economías más avanzadas en cuanto a tecnología.
- Los investigadores que estudian el papel de los colegios y de las universidades dicen que "Los colegios y universidades tradicionales están condenados a desaparecer. La tecnología, el letargo y los costos astronómicos destruirán al modelo actual de educación superior para crear una oportunidad de mercado de \$100 mil millones de dólares anuales para empresas e inversionistas".
- Las computadoras conectadas a la Web y otras herramientas digitales han acelerado la cantidad de multitareas electrónicas que se llevan a cabo, particularmente entre el

Figura 8-1 El proceso de la administración estratégica

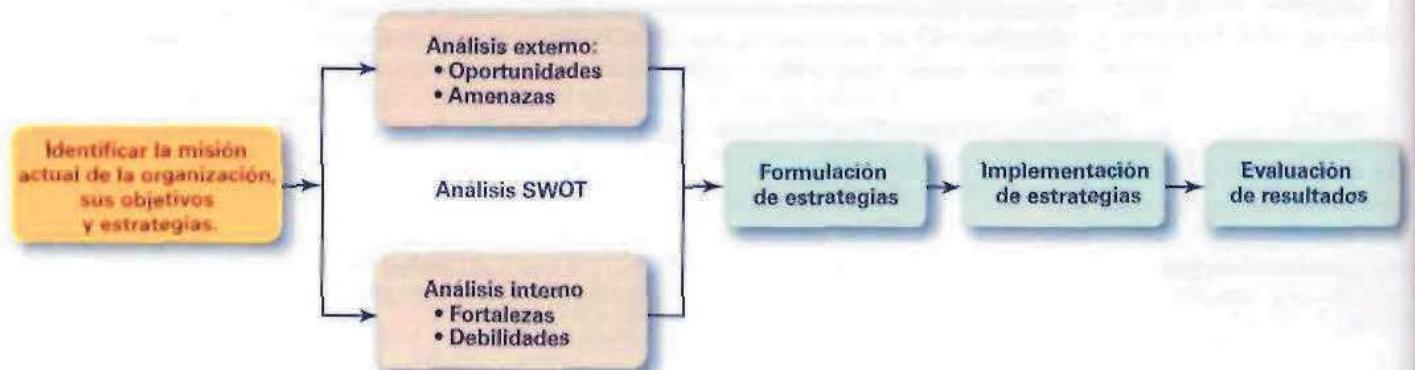


Figura 8-2

Componentes de una declaración de misión

- Clientes:* ¿Quiénes son los clientes de la firma?
- Mercados:* ¿Dónde compite geográficamente la compañía?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:* ¿Está comprometida la empresa con su crecimiento y rentabilidad?
- Filosofía:* ¿Cuáles son las principales creencias, valores y prioridades éticas de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública:* ¿Qué tan sensible es la empresa ante las preocupaciones sociales y ambientales?
- Productos o servicios:* ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la firma?
- Tecnología:* ¿La compañía está actualizada tecnológicamente?
- Autoimagen:* ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante y cuáles son sus habilidades principales?
- Preocupación por los empleados:* ¿Son los empleados un activo importante para la empresa?

Fuente: Basado en E David, *Strategic Management*, 11a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007), p. 70.

"Gen M" (el término utilizado para describir a los adolescentes jóvenes y a los adultos jóvenes que al parecer pueden hablar al mismo tiempo por celular, llevar a cabo varias conversaciones IM —mensajes instantáneos—, ver la televisión y hacer su tarea).⁹

En el capítulo 8 describimos el entorno externo como una restricción importante para las acciones del gerente. El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Los gerentes hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las **oportunidades** son tendencias positivas en el ambiente externo; las **amenazas** son tendencias negativas.

PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los **recursos** de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo "que" la organización tiene. Por otro lado, las **capacidades** son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio ("cómo" se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave.¹⁰ Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama **fortaleza** a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las **debilidades** son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama **análisis SWOT**, el cual es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

proceso de administración estratégica
acceso de seis pasos que involucra la planeación estratégica, la implementación y la evaluación.

misión
Declaración del propósito de una organización.

oportunidades
Tendencias positivas dentro de los factores externos del entorno.

amenazas
Tendencias negativas dentro de los factores externos del entorno.

recursos
Activos de una organización que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes.

capacidades
Destrezas y habilidades de una organización para realizar las actividades necesarias para su negocio,

habilidades clave
Capacidades que generan mayor valor en la organización y que determinan sus armas competitivas.

fortalezas
Cualquier actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta.

debilidades
Cualquier actividad que una organización no hace bien o recurso que necesita pero que no posee.

análisis SWOT
Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de una organización.

Razonamiento crítico sobre Ética

¿Cuántos ingresos son demasiados? ¿Está bien que ExxonMobil haya generado 11.7 mil millones de dólares en el segundo trimestre de 2008 (un récord de todos los tiempos para una compañía estadounidense)? ¿Cuánto puede y debe ganar una compañía de modo ético? Como estudiante de negocios, ¿que piensa? ¿De qué manera explicaría esta situación a sus amigos que no son estudiantes de negocios?

¿Quéleeon eon?

CARA A CARA

¿POR QUÉ HACER UN ANÁLISIS SWOT?

He realizado muchos análisis SWOT. Son de gran ayuda para comprender las ventajas de su compañía frente a la competencia.



Después de completar el análisis SWOT, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que (1) explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, (2) amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o (3) corrigen debilidades críticas.

PASO 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales. En breve describiremos cada una.

PASO 5: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada.

PASO 6: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios, Anne Mulcahy, la presidenta de Xerox, realizó ajustes estratégicos para recuperar el mercado y mejorar los resultados de su compañía. La compañía recortó empleos, vendió activos y reorganizó su administración.

Cómo dirigir en un Mundo Virtual

El papel de la IT en la estrategia de la compañía

¿Qué tan importante es la tecnología de la información (IT) para la estrategia de un negocio? Revisaremos dos ejemplos que muestran qué tan importante puede ser. Harrah's Entertainment la empresa de juegos más grande del mundo, es fanática en lo que se refiere al servicio al cliente, y por una buena razón. Una investigación sobre la compañía mostró que los clientes que estaban satisfechos con el servicio que recibieron en el casino Harrah's, aumentaron en 10 por ciento sus gastos de juego, y aquellos que estuvieron sumamente satisfechos incrementaron 24 por ciento sus gastos de juego. Harrah's descubrió esta importante conexión entre el servicio al cliente y los gastos, debido a su increíble y sofisticado sistema de información. Pero la IT de una organización no siempre tiene esa respuesta positiva, como se puede apreciar en el siguiente ejemplo. En la tienda principal de Prada en Manhattan, los diseñadores de la tienda buscaban una "experiencia de compras radicalmente nueva" que combinara "arquitectura de

vanguardia y servicios al cliente del siglo XXI". O al menos ésa era la estrategia. Prada invirtió casi una cuarta parte del presupuesto de la tienda en IT, incluidas redes inalámbricas enlazadas a una base de datos de inventario. La tienda contempló que el equipo de ventas utilizaría los PDA en sus recorridos para verificar la existencia de un producto. Incluso los vendedores tendrían pantallas táctiles, de manera que los clientes pudieran verificar la mercancía. Pero la estrategia no funcionó como estaba planeada. La tecnología tampoco, y el equipo de ventas se vio sobreexpasado al tratar de lidiar con multitudes y una tecnología que no funcionaba. En este caso, la inversión multimillonaria no fue la mejor estrategia.

¿Entonces, qué tan importante es la IT en la estrategia de la compañía? Sin duda, cuando un sistema de IT funciona como debe ser, es una herramienta y un activo maravilloso, como muestra el ejemplo de Harrah's. Sin embargo, como descubrió Prada de manera tan dolorosa, cuando un sistema de IT no funciona como debiera, se pueden generar muchos problemas.¹¹

REPASO RÁPIDO**OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.2**

- Describa las seis etapas del proceso de administración estratégica.
- Defina SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE**APRENDIZAJE 8.3****ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

Como mencionamos anteriormente, las organizaciones utilizan tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales (vea la figura 8-3). Por lo general, los gerentes generales son los responsables de las estrategias corporativas, los gerentes de nivel medio lo son de las estrategias de competitividad, y los gerentes de nivel bajo de las estrategias funcionales. En esta sección veremos las estrategias corporativas.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA CORPORATIVA?

Una **estrategia corporativa** es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. Por ejemplo, podemos apreciar ambos aspectos con PepsiCo. Su misión es "ser" la compañía más importante de productos de consumo, enfocada en productos comestibles y bebidas. PepsiCo persigue su objetivo mediante una estrategia corporativa que ha implementado en diferentes negocios, los cuales incluyen PepsiCo International, Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America y Quaker Foods North America. La otra parte de la estrategia corporativa es que los gerentes generales decidan qué hacer con dichos negocios.

¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Los tres tipos principales de estrategias corporativas son crecimiento, estabilidad y renovación. Veamos cada tipo:

Estrategias de crecimiento. Wal-Mart, el minorista más grande del mundo, sigue creciendo en el nivel internacional y en Estados Unidos. Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado. Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación.

Una organización que crece por medio de la *concentración* se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho

Figura 8-3 Tipos de estrategias organizacionales

**estrategia corporativa**

Estrategia de la organización que especifica en cuáles negocios entra una compañía o en cuáles negocios desea estar, y qué es lo que desea hacer con dichos negocios.

estrategia de crecimiento

Estrategia corporativa que se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que sirve o los productos que oferta, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de negocios nuevos.

negocio primordial. Por ejemplo, Beckman Coulter, Inc., una organización con base en Fullerton, California, con ingresos anuales cercanos a los 2.8 mil millones de dólares, ha utilizado la concentración para convertirse en una de las compañías de equipos de diagnóstico e investigación médica más grandes del mundo. Otro ejemplo es Bose Corporation de Framingham, Massachusetts, la cual se enfoca en el desarrollo de productos innovadores de audio, y se ha convertido en uno de los fabricantes de bocinas para equipos domésticos, automóviles y mercados profesionales líderes a nivel mundial, con ventas anuales de más de 2 mil millones de dólares.

Es posible que una compañía elija crecer mediante la *integración vertical*, ya sea hacia arriba, hacia adelante, o ambas. En la integración vertical hacia atrás, una organización se convierte en su propio proveedor y así puede controlar sus entradas. Por ejemplo, eBay es propietario de un negocio de pagos en línea que le ayuda a proporcionar transacciones más seguras y controlar uno de sus procesos más críticos. En la integración vertical hacia delante, una organización se convierte en su propio distribuidor y es capaz de controlar sus salidas. Por ejemplo, Apple tiene más de 80 tiendas minoristas para la distribución de sus productos.

En la *integración horizontal*, una compañía crece combinándose con sus competidores. Por ejemplo, el gigante francés de los cosméticos L'Oréal adquirió The Body Shop. La integración horizontal se ha utilizado en muchas industrias durante los últimos años; servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros. Por lo general, la U.S. Federal Trade Commission vigila de cerca estas combinaciones para ver si los consumidores pudieran ser dañados por la disminución de la competencia. Otros países podrían tener restricciones similares. Por ejemplo, los gerentes de Oracle Corporation tuvieron que obtener la aprobación de la Comisión Europea, o la "watchdog" de la Unión Europea, antes de poder adquirir a su rival de software de negocios PeopleSoft.

Por* último, una organización puede crecer a través de la *diversification*, ya sea relacionada o no relacionada. Con la diversificación relacionada, una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes, pero relacionadas. Por ejemplo, American Standard Co., con sede en Piscataway, New Jersey, participa en varios negocios, entre ellos los accesorios para baño, aire acondicionado y calentadores, partes para plomería y frenos neumáticos para camiones. Aunque esta mezcla de negocios parece dispar, la "estrategia" está formada por las técnicas de fabricación orientadas a la eficiencia, desarrolladas en su primer negocio, accesorios para baño, la cual ha transferido a todos los demás negocios. Con la diversificación no relacionada, una compañía se combina con firmas de industrias diferentes y no relacionadas. Por ejemplo, el grupo Tata, de la India, tiene negocios en las industrias química, eje comunicaciones e IT; productos de consumo, energía, ingeniería, materiales y servicios. Esta es una mezcla dispar, y en este caso no existe una estrategia de relación entre los negocios. 1

Estrategias de estabilidad. Mientras disminuyen las ventas de dulces y chocolates en Estados Unidos, Cadbury Schweppes, con casi la mitad de sus ventas de confitería provenientes del chocolate, mantiene las cosas tal como están. Una **estrategia de estabilidad** es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. Ejemplos de esta estrategia son continuar con la atención a los mismos clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio, mantener el mismo segmento de mercado y sostenerlas

Steven Shore (izquierda) y Barry Prevor (derecha, en camisa) de la tienda minorista Steve & Barry's impulsaron el crecimiento de su compañía a través de operaciones de bajo costo. Los dos presidentes ahorraron dinero en todo, desde una renta barata en centros comerciales medianos hambrientos de inquilinos, hasta grandes ahorros en la construcción de sus tiendas. Comprar directamente de fábricas al otro lado del océano también les permitió cortar gastos, así como la publicidad de boca en boca. Sin embargo, a pesar de su método de bajos costos, el difícil clima económico en 2008 obligó a la compañía a declararse en bancarrota. Un especialista en recuperaciones financieras compró la compañía y planea continuar con la operación de las 276 tiendas.



operaciones de negocio actuales de una organización. Con este tipo de estrategia, la organización no crece, pero tampoco decrece.

Estrategias de renovación. En 2007, General Motors perdió 38.7 mil millones de dólares, Sprint-Nextel perdió 29.5 mil millones, y muchas compañías relacionadas con bienes raíces enfrentaron serios problemas financieros. Cuando una organización está en problemas, es necesario hacer algo. Los gerentes necesitan desarrollar estrategias llamadas estrategias de renovación que busquen detener la caída del desempeño. Existen dos tipos principales de estrategias de renovación: estrategias de reducción y estrategias de recuperación. Una *estrategia de reducción* es una estrategia de corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Este tipo de estrategia ayuda a una organización a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización, y prepararla para competir de nuevo. Cuando los problemas de una organización son más serios, se necesitan acciones más drásticas, como una *estrategia de recuperación*. Los gerentes realizan dos cosas tanto para la *estrategia de reducción*, como para la *estrategia de recuperación*: llevan a cabo operaciones de reducción de costos y de reestructuración de la organización. Sin embargo, en una estrategia de recuperación, estas medidas son más drásticas que en la estrategia de reducción.

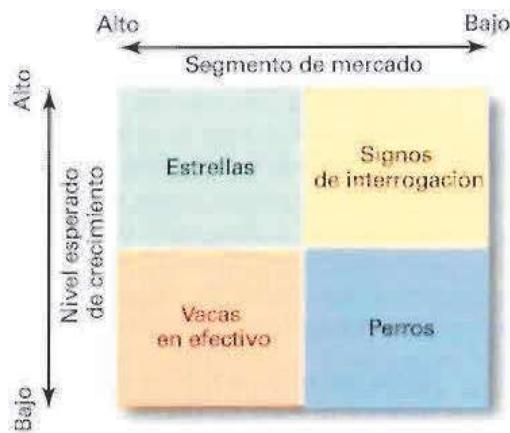
¿CÓMO SE MANEJAN LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS?

Cuando la estrategia corporativa de una organización abarca varios negocios, los gerentes pueden manejar este conjunto, o cartera de negocios, mediante una herramienta llamada matriz de cartera corporativa. Esta matriz proporciona un marco de trabajo para comprender distintos negocios, y ayuda a los gerentes a establecer prioridades para la asignación de recursos.¹² La primera matriz de cartera, la **matriz BCG**, fue desarrollada por el Boston Consulting Group e introduce el concepto de que es posible evaluar varios negocios de una organización por medio de una matriz de 2 X 2 (vea la figura 8-4) para identificar cuáles ofrecen un alto potencial y cuáles están drenando los recursos de una organización.¹³ El eje horizontal representa el segmento de mercado (alto o bajo), y el eje vertical indica el crecimiento anticipado de mercado (alto o bajo). Una unidad de negocio se evalúa con el análisis SWOT y se coloca en una de las cuatro categorías.

¿Cuáles son las implicaciones estratégicas de utilizar la matriz BGC? Los perros deben venderse o liquidarse, dado que tienen una baja participación en mercados con un bajo potencial de crecimiento. Los gerentes deben "ordeñar" vacas en efectivo lo más que puedan, limitar cualquier nueva inversión en ellas, y utilizar el efectivo generado para invertir en estrellas y en signos de interrogación, los cuales tienen un fuerte potencial para aumentar su participación en el mercado. La fuerte inversión en estrellas ayudará a tomar ventaja del crecimiento del mercado y a mantener una alta participación en el mercado. Por supuesto, las estrellas ocuparán en algún momento el lugar de las vacas en efectivo, al madurar sus mercados y al disminuir el crecimiento de sus ventas. La decisión más dilícil para los gerentes se relaciona con los signos de interrogación. Después de un cuidadoso análisis, algunas se venderán y otras se convertirán en estrellas.

Figura 8-4

Matriz BCG



estrategia de estabilidad

Estrategia corporativa en la cual una organización continua realizando lo que comúnmente hace.

estrategia de renovación

Estrategia corporativa para corregir la disminución del desempeño.

matriz BCG

Herramienta estratégica que orienta las decisiones de asignación de recursos sobre la base de participación en el mercado y el grado de crecimiento de las UEN.

REPASO RÁPIDO**OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.3**

- Describa los tres tipos más importantes de estrategias corporativas.
- Explique de qué manera se utiliza la matriz BCG para manejar las estrategias corporativas.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE**APRENDIZAJE 8.4 ▶****ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

Una estrategia de competitividad es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su Hincado principal o primario. Sin embargo, para organizaciones con múltiples negocios, cada negocio tiene su propia estrategia de competitividad que define sus ventajas competitivas, los productos o servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etcétera. Por ejemplo, la compañía francesa LVMH-Moët Hennessy Louis Vuitton SA tiene estrategias de competitividad diferentes para cada uno de sus negocios, los cuales incluyen modas Donna Karan, artículos de piel Louis Vuitton, perfumes Guerlain, relojes TAG Heuer, champán Dom Pérignon, y otros productos de lujo. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales que son independientes y que tienen su propia estrategia de competitividad se les llama unidades estratégicas de negocio (UEN).

EL PAPEL DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Michelin ha desarrollado con maestría un complejo proceso tecnológico para la fabricación de llantas radiales de nivel superior. Coca-Cola ha creado la marca más poderosa en un nivel mundial, gracias al uso de sus capacidades especializadas de comercialización y mercadeo. Los hoteles Ritz-Carlton tienen la habilidad única de proporcionar servicio personalizado al cliente. Cada una de estas compañías ha creado una ventaja competitiva."

El desarrollo de una estrategia de competitividad efectiva requiere la comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que separa a una organización, esto es, su sello distintivo. El sello distintivo proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras. Por ejemplo, Southwest Airlines tiene una ventaja competitiva debido a sus habilidades para dar al pasajero lo que quiere, un servicio adecuado y barato. O bien, la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa; es decir, la organización tiene algo (que sus competidores no tienen). Por ejemplo, el vanguardista sistema de información de Wal-Mart le permite dar seguimiento y controlar los inventarios y las relaciones con los proveedores de modo más eficiente que sus competidores, lo que Wal-Mart ha convertido en una ventaja de costo. j

La calidad como ventaja competitiva. Cuando W.K. Kellogg comenzó a producir su cereal de hojuelas de maíz en 1906, su meta era proporcionar a sus clientes un producto nutritivo de alta calidad (que fuera agradable al gusto). Este énfasis en la calidad es aún muy importante en la actualidad. Cada empleado tiene la responsabilidad de mantener la alta calidad de los productos de Kellogg. Si se implementa de manera adecuada, la calidad puede ser una forma mediante la cual una organización crea una ventaja competitiva importante¹¹. Ésta es la razón por la cual muchas organizaciones aplican conceptos de administración de la calidad como un intento por distinguirse de sus competidores. Si un negocio es capaz de mejorar continuamente la calidad y la confiabilidad de sus productos, puede tener una ventaja competitiva permanente¹².

Cómo mantener la ventaja competitiva. Cada organización tiene recursos (activos) y capabilities (un método para llevar a cabo el trabajo). De modo que, ¿qué es lo que hace que una organización sea más exitosa que las otras? ¿Por qué algunos equipos profesionales de béisbol ganan campeonatos continuamente o atraen grandes multitudes? ¿Por qué los ingresos de algunas organizaciones crecen de manera continua? ¿Por qué algunos colegios, universidades o departamentos experimentan continuamente un crecimiento en su matrícula? ¿Por qué algunas compañías aparecen en la cima de las listas de clasificación w

En la fábrica de Luxottica en Agordo, Italia, los armazones de los anteojos de diseñador de marca se inspeccionan cuidadosamente para detectar ralladuras o imperfecciones antes de ser embarcados a las tiendas de todo el mundo. La calidad ha permanecido como una prioridad máxima en la compañía, incluso cuando ha crecido de manera dramática en los últimos años. El enfoque comienza con la fase de diseño y se extiende a todo el proceso de producción, 80 por ciento del cual se hace en Italia, en el corazón de las áreas montañosas donde los artesanos se han especializado en anteojos durante generaciones.



las "mejores", o las "más admiradas" o las "más rentables"? La respuesta es que no todas las organizaciones son capaces de explotar de manera efectiva sus recursos y de desarrollar las competencias clave que les proporcionen una ventaja competitiva. Y no es suficiente con sólo crear una ventaja competitiva. Una organización debe ser capaz de sostener dicha ventaja; esto es, debe ser capaz de mantenerla a pesar de las acciones de sus competidores o de los cambios evolutivos de la industria. ¡Pero eso no es algo fácil de hacer! Las inestabilidades del mercado, la nueva tecnología y otros cambios pueden poner en riesgo los intentos de los gerentes para crear una ventaja competitiva duradera y sostenible. Sin embargo, con el uso de la administración estratégica, los gerentes pueden colocar en mejor posición a sus organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible. Muchas ideas importantes de la administración estratégica han provenido del trabajo de Michael Porter.¹¹ Una de sus contribuciones más importantes fue explicar cómo los gerentes pueden crear una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de hacer esto es un análisis de la industria, el cual se hace por medio del modelo de las cinco fuerzas.

Modelo de las cinco fuerzas. En cualquier industria, cinco fuerzas dictan las reglas de la competencia. Juntas, estas cinco fuerzas (vea la figura 8-5) determinan lo atractivo y rentable de la industria, las cuales evalúan los gerentes por medio de estos cinco factores:

1. *Amenaza de nuevas entradas.* ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?
2. *Amenaza de sustitutos.* ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?
3. *Poder de negociación de los compradores.* ¿Cuánto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
4. *Poder de negociación de los proveedores.* -"Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?
5. *Rivalidad actual.* ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?

ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Una vez que los gerentes han evaluado las cinco fuerzas y realizado un análisis SWOT, están listos para seleccionar una estrategia de competitividad apropiada, esto es, una que encaje con las fuerzas competitivas (recursos y capacidades) de la organización y de su industria. De acuerdo con Porter, ninguna firma puede ser exitosa al tratar de ser todas las cosas para toda la gente. Porter proponía que los gerentes seleccionaran una estrategia que diera a la organización una ventaja competitiva, ya sea por tener menores costos que todos los competidores de la industria o al ser significativamente diferente de sus competidores.

estrategia de competitividad

Estrategia de la organización para la forma en que la organización competirá en sus negocios.

unidades estratégicas de negocio (UEN)

Negocio individual de una organización que es independiente, y formula sus propias estrategias competitivas.

ventaja competitiva

Factor que distingue a una organización, su sello distintivo.

Figura 8-5**Modelo de las cinco fuerzas**

Fuente: Basado en M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: The Free Press, 1980).



Cuando una organización compite con base en los menores costos en su industria, sigue una *estrategia de liderazgo en costos*. Un líder en costos bajos es muy eficiente. El gasto se mantiene al mínimo, y la firma hace todo lo posible para recortar gastos. En líderes de costos bajos no encontrará arte costoso o decoración de interiores en sus oficinas. Por ejemplo, en los cuarteles de Wal-Mart en Beiuoville, Arkansas, el mobiliario de oficina es funcional, no elaborado; tal vez no es lo que usted esperaría del minorista más grande del inundo. Aunque un líder en costos bajos no hace mucho énfasis en "pequeñeces", su producto debe ser comparable en calidad con los que ofrecen los rivales, o al menos deben j ser aceptables para los compradores.

Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una *estrategia de diferenciación*. Las diferencias en productos pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva. En realidad, cualquier producto de consumo o servicio exitoso se puede identificar como un ejemplo de la estrategia de diferenciación; por ejemplo, Nordstrom se enfoca en el servicio al cliente, la compañía 3M en la calidad del producto y diseño innovador. Coach en el diseño y la imagen de marca, y Apple en el diseño de producto.

Mientras que la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación apuntan a un mercado muy amplio, el tipo final de estrategia de competitividad, la *estrategia de enfoque*, tiene que ver con la ventaja de costo (enfoque ele costo) o la ventaja de diferenciación (enfoque ele diferenciación) en un segmento limitado o nicho. Los segmentos pueden estar basados en la variedad de un producto, tipo de consumidor, canal de distribución o ubicación geográfica. Por ejemplo, la danesa Bang & Olufsen, cuyos ingresos están sobre los \$671 millones, se enfoca en las ventas de equipo de audio de alta definición. La factibilidad de una estrategia de enfoque depende del tamaño del segmento y de si una organización puede hacer dinero al atender a dicho segmento.

¿Qué sucede si una organización no puede desarrollar una ventaja en costo o por diferenciación? Porter llamó a eso estar *aforado en el medio* y advirtió que no es un buen lugar para estar.

Aunque Porter dijo que una organización tiene que perseguir ya sea los bajos costos o la ventaja de diferenciación para prevenir quedarse atorada en el medio, investigación más reciente ha mostrado que las organizaciones *pueden* perseguir tanto los costos bajos como la ventaja por diferenciación y lograr un alto desempeño.¹⁸ ¡No es necesario decir que no es fácil conseguirlo! Una compañía debe mantener costos bajos y ser verdaderamente diferente. Pero compañías como FedEx, Intel y < !oca-!ola han sido capaces de hacerlo.

Antes de dejar esta sección, queremos puntualizar el tipo final de estrategia organizational» las estrategias funcionales, que son estrategias utilizadas por los distintos departamentos funcionales ele una organización para apoyar a la estrategia de competitividad. Por ejemplo, cuando R.R. Donnelley & Sons Company, una impresora con sede en Chicago, H quiso hacerse más competitiva e invirtió en métodos de impresión de alta u-enología,su-

departamento de comercialización tuvo que desarrollar nuevos planes de ventas y piezas promocionales; el departamento de producción tuvo que incorporar equipo digital en las plantas de impresión, y los recursos humanos tuvieron que actualizar su selección de empleados y programas de capacitación. En el presente libro no contemplamos las estrategias funcionales, dado que eso lo podrá cubrir en cursos adicionales de negocios.

REPASO RÁPIDO

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.4

- Describa el papel de la ventaja competitiva.
- Explique el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Describa las tres estrategias competitivas de Porter.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

OBJETIVO DE

APRENDIZAJE 8.5

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

No hay mejor ejemplo de los desafíos estratégicos que enfrentan los gerentes en el entorno actual de mercado que los de la industria de la música grabada. En 2007 de nuevo disminuyeron las ventas globales de la música grabada en casi 10 por ciento. Sin embargo, una esperanza es que las ventas de música digital aumentaran ligeramente, pero no lo suficiente para compensar la baja en las ventas de discos compactos. Además, la desenfrenada piratería global (según la IFPI, una organización que representa a la industria mundial de grabaciones, uno de cada tres discos de música que se venden a nivel mundial es una copia ilegal), la incertidumbre económica y la intensa competencia con otras formas de entretenimiento han devastado a la industria. Esta continúa cambiando y los gerentes luchan por encontrar estrategias que les ayuden a que sus empresas tengan éxito en tal entorno.¹⁹ Sin embargo, no sólo la industria de la música está lidiando con desafíos de estrategia. Los gerentes de todas partes enfrentan cada vez más la intensa competencia global y las expectativas de inversionistas y clientes con respecto a un alto desempeño. ¿Cómo han respondido a estas nuevas realidades? En esta sección veremos algunos temas contemporáneos de estrategia, incluida la necesidad de flexibilidad estratégica y cómo los gerentes diseñan estrategias para enfatizar el e-business, el servicio a clientes y la innovación.

NECESIDAD DE FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA

Jurgen Schrempp, ex presidente de Daimler AG, dijo "Mi principio siempre fue... avanza tan rápido como puedas y [si] cometes errores, tienes que corregirlos... Es mucho mejor avanzar rápido y cometer errores ocasionalmente, que nacerlo demasiado lento".²⁰ No se puede creer que los individuos inteligentes a los que se les paga mucho dinero por administrar empresas cometan errores cuando se trata de decisiones estratégicas, pero incluso cuando los gerentes utilizan el proceso de administración estratégica, no hay garantía de que las estrategias elegidas llevarán a resultados positivos. Al leer cualquiera de los diarios de negocios actuales, ¡con certeza confirmarían esta afirmación! Sin embargo, la clave es responder con rapidez cuando es obvio que una estrategia no está funcionando. En otras palabras, los gerentes necesitan **flexibilidad estratégica**; es decir, la capacidad de reconocer cambios externos importantes, para destinar recursos de manera rápida, y reconocer cuando una decisión estratégica no funciona. Dado el altamente incierto entorno que los gerentes enfrentan hoy en día, la flexibilidad estratégica parece del todo necesaria. La figura 8-6 proporciona sugerencias para desarrollar la flexibilidad estratégica.

NUEVAS DIRECCIONES EN LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

ESPN.com capta más de 16 millones de usuarios cada mes. ¡16 millones! Eso es casi el doble de la población de la ciudad de Nueva York. Su popular negocio en línea es tan sólo uno de los muchos negocios de ESPN. Fundada originalmente como un canal de televisión,

estrategias funcionales

Estrategias utilizadas por varios departamentos funcionales de una organización para apoyar la estrategia de competitividad de la empresa.

flexibilidad estratégica

Capacidad de reconocer cambios externos importantes para destinar recursos rápidamente, y reconocer cuando una decisión estratégica fue errónea.

Figura 8-6

Flexibilidad estratégica

- Saber qué ocurre con las estrategias utilizadas en el momento, mediante el *seguimiento y medición de resultados*.
- Fomentar en los empleados que sean abiertos para *revelar y compartir información negativa*.
- *Obtener nuevas ideas y perspectivas de fuera de la organización.*
- Contar con *múltiples alternativas* cuando se toman decisiones estratégicas.
- *Aprender de los errores.*

Fuente: Basada en K. Shimizu y M.A. Hitt, "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions," *Academy of Management Executive*, noviembre de 2004. pp. 44-59.

ESPN está ahora en programación original, radio, online, en el mundo editorial, juegos, X Games, ESPY Awards, ESPN Zones y global.²¹ El presidente de la compañía, George Boclenheimer, "dirige una de las franquicias más exitosas y envidiadas de la industria del entretenimiento", y es obvio que entiende cómo administrar exitosamente sus diversas estrategias, ¡en el entorno actual! Consideramos que tres estrategias son importantes en el entorno de hoy en día: e-business, servicio al cliente e innovación.

Estrategias e-business. Los gerentes utilizan estrategias e-business para desarrollar ventajas competitivas sostenibles.²² Un líder de costos puede utilizar e-business para bajar los costos de varias maneras. Por ejemplo, podría utilizar ofertas y procesamiento de órdenes en línea para eliminar la necesidad de llamadas de ventas y para disminuir los gastos de la fuerza de ventas; podría utilizar sistemas de control de inventarios basados en Web que reducen costos de almacenamiento, o bien, utilizar pruebas y evaluaciones en línea para solicitantes de empleo.

En una estrategia de diferenciación se necesita ofrecer productos o servicios que los clientes perciban y valoren como únicos. Por ejemplo, una empresa podría utilizar sistemas de información basados en Internet para reducir los tiempos de respuesta a clientes, proporcionar respuestas en línea rápidas a solicitudes de servicio, o automatizar los sistemas de compras y pagos para que los clientes tengan informes detallados e históricos de compras.

Por último, debido a que una estrategia de enfoque apunta a un segmento de mercado estrecho con productos personalizados, se podría proporcionar salas de chat o foros de discusión para que los clientes interactúen con otras personas con intereses comunes, diseñar sitios Web para grupos específicos con intereses específicos, o utilizar sitios Web para realizar funciones estandarizadas de oficina como preparación de nóminas o presupuestos.

Investigaciones han mostrado que una estrategia importante e-business podría ser una estrategia virtual-tradicional (*clicks and bricks*). Una *empresa virtual-tradicional* es aquella que utiliza tanto sitios en línea (*clics*) como locales tradicionales (*ladrillos*).²³ Por ejemplo, Walgreen's estableció un sitio en línea para surtir recetas, pero alrededor de 90 por ciento de los clientes que hicieron pedidos en la Web prefirieron recoger sus pedidos en una tienda cercana en lugar de que se los llevaran a domicilio. Entonces, su estrategia virtual-tradicional ha funcionado bien.

Estrategias de servicio al cliente. Las empresas que enfatizan un excelente servicio al cliente, necesitan estrategias que cultiven esa atmósfera desde los niveles más altos hasta los más bajos. Tales estrategias implican dar a los clientes lo que desean, comunicarse eficazmente con ellos y contar con empleados que estén capacitados en el servicio al cliente. Primero veamos la estrategia de dar a los clientes lo que desean.

No debe sorprenderle que una estrategia importante de servicio al cliente sea darle a los clientes lo que desean, lo cual es un aspecto crucial de la estrategia global de marketing de una empresa. Por ejemplo, New Balance, fabricante de zapatos deportivos, da a sus clientes un producto en verdad único: zapatos de varios anchos. Ningún otro fabricante de zapatos deportivos tiene zapatos para pies delgados o anchos y en prácticamente cualquier tamaño.

Contar con un sistema efectivo de comunicación con los clientes es una estrategia importante de servicio al cliente. Los gerentes deben saber qué ocurre con los clientes. Tienen que descubrir lo que les gusta y lo que no de sus experiencias al ir de compras; desde sus interacciones con el personal hasta sus experiencias con un producto o servicio. También es importante dejar que los clientes sepan lo que sucede con la compañía, y que podría afectar futuras decisiones de compra. Por ejemplo, el minorista Hot Topic es

¿Quiénes son? CARA A CARA

HABILIDADES QUE NECESA UN BUEN LÍDER ESTRÁTÉGICO:

- Conocimiento del mercado que atiende la compañía.
- Conocimiento de la competencia.
- Comprensión de los problemas enfrentados por los clientes.
- Conocimiento de las condiciones globales del mercado.



fanático de la retroalimentación con los clientes, la cual obtiene en forma de "tarjetas de reportes" de los compradores. La presidenta de la compañía, Betsy McLaughlin, estudia minuciosamente más de 1,000 de ellas cada semana.²⁰

Por último, la cultura de una organización es importante para brindar un excelente servicio al cliente. Por lo común, esto requiere que las empleados estén capacitados para proporcionar un excepcional servicio al cliente. Por ejemplo, Singapur Airlines es bien conocida por su trato al cliente. "En todo lo que respecta al cliente, ellos no escatiman", dice un analista ubicado en Singapur. Se espera que los empleados "brinden un buen servicio", y que no tengan duda alguna sobre lo que se espera sobre cómo tratar a los clientes.

Estrategias de innovación. Cuando Procter & Gamble adquirió el negocio de alimento para mascotas Iams, llevó a cabo lo que siempre hace, utilizar a su renombrada división de investigación para buscar medios para transferir tecnología de sus otras divisiones para hacer nuevos productos.²¹ Un resultado de esta combinación de divisiones fue un nuevo ingrediente antisarro de la pasta de dientes, el cual se incluyó en todos los alimentos secos para mascotas adultas. Como muestra este ejemplo, las estrategias de innovación no necesariamente se enfocan sólo en cambios radicales y de avanzada. Pueden incluir la aplicación de tecnología existente a nuevos usos. Las organizaciones han utilizado con éxito ambos métodos.

¿Qué tipos de estrategias de innovación necesitan las organizaciones en el entorno actual? Las estrategias utilizadas deben reflejar la filosofía de innovación de una organización, la cual se forma por medio de dos decisiones estratégicas: énfasis en la innovación y en el momento de la innovación. Los gerentes primero deben decidir dónde se enfocarán sus esfuerzos de innovación. ¿La organización se enfocará en investigación científica básica, desarrollo de productos, o mejora de procesos? La investigación científica básica requiere la mayor asignación de recursos, ya que involucra trabajo detallado de investigación científica. En varias industrias (por ejemplo, de ingeniería genética, farmacéutica, tecnología de la información, o cosmética), la habilidad de una organización en investigación básica es la clave de una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, no todas las organizaciones requieren este extenso compromiso con la investigación científica para lograr niveles altos de desempeño. En cambio, muchas dependen de estrategias de desarrollo de productos. Aunque tal estrategia también requiere una inversión significativa de recursos, no es en áreas asociadas con la investigación científica. En su lugar, la organización toma tecnología existente y la mejora o la aplica de nuevas formas, como hizo Procter & Gamble cuando aplicó su conocimiento en antisarro para productos alimentarios para mascotas. Tanto la investigación científica como el desarrollo de productos pueden ayudar a una organización a lograr niveles altos de diferenciación, lo cual puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

Finalmente, el último enfoque estratégico de énfasis en la innovación se centra en el desarrollo de procesos. Por medio de esta estrategia, una organización busca formas de mejorar y aumentar sus procesos de trabajo. La organización innova con nuevas y mejoradas maneras para que los empleados hagan su trabajo en todas las áreas de la empresa. Esta estrategia de innovación puede llevar a una reducción de costos, lo cual por supuesto puede ser una fuente importante de ventaja competitiva.

Una vez que los gerentes determinan el centro de sus esfuerzos de innovación, deben decidir sobre una estrategia para determinar el momento de la innovación. Algunas organizaciones quieren ser las primeras en innovar, mientras que otras se conforman con seguir o copiar las innovaciones. Una organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o utilizar una nueva innovación de proceso se conoce como pionera. Ser pionera tiene ciertas ventajas y desventajas estratégicas, como muestra la figura 8-7. Algunas organizaciones prefieren esta ruta, con la esperanza de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Otros han desarrollado exitosamente una ventaja competitiva sostenible, siguiendo las tendencias de la industria. Dejan que las pioneras sienten las bases de las innovaciones y luego copian sus productos o procesos. El enfoque que elijan los gerentes depende de la filosofía de innovación de sus organizaciones y de los recursos y capacidades específicas.

pionera

Organización que es la primera en llevar al mercado una innovación de producto o en utilizar una nueva innovación de procesos.

Figura 8-7

Ventajas y desventajas de las pioneras

Ventajas

- Reputación de ser innovadoras y líderes de la industria.
- Beneficios en costos y aprendizaje.
- Control sobre recursos poco comunes y evitar que los competidores accedan a ellos.
- Oportunidad de comenzar a relacionarse con el cliente y obtener su lealtad.

Desventajas

- Incertidumbre sobre la dirección exacta que tomará la tecnología y el mercado.
- Riesgo de que los competidores imiten sus innovaciones.
- Riesgos financieros y estratégicos.
- Elevados costos de desarrollo.

REPASO RÁPIDO:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 8.5

- Explique por qué es importante la flexibilidad estratégica.
- Describa las estrategias e-business.
- Analice qué estrategias podrían utilizar las organizaciones para volverse más orientadas al cliente y ser más innovadoras.

Vaya a la página 178 para ver qué tan bien maneja este material.

¿Quiénes son?

Mi turno



Debbie Galonsky

**Gerente corporativa de contabilidad
Agfa Graphic Systems
Newark, Delaware**

Las fortalezas de la compañía de Mohamed son su reputación y su capacidad de completar grandes proyectos con gran éxito. Estos atributos la ayudaron a realizar su proyecto más grande hasta ahora, Downtown Burj. El modelo de la compañía para lograr el éxito aún está vigente, y la reputación de la empresa permitirá a Mohamed utilizar los recursos necesarios para formar un equipo que cumpla este desafío.

El necesitará buscar *oportunidades* para asociarse con compañías locales que complementen la gran fuerza de trabajo existente y que brinden la experiencia necesaria para completar exitosamente este proyecto. Ésta será su tarea más importante (encontrar compañías con la misma calidad) y también su mayor desafío y riesgo si elige el socio equivocado.

La *amenaza* que enfrenta es tratar de desarrollar todas las habilidades que necesita internamente, aunque no se convirtió en el desabollador estatal más grande al utilizar esta filosofía. Si administra de manera correcta, formará el equipo a través de socios o adquisiciones y aumentará la reputación de la compañía en mercados meta, lo que dará como resultado mayores ingresos y utilidades, el objetivo de todos los directores.