

CONTENIDO

PARTE I LOS CONCEPTOS Y LAS TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 1

1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Una perspectiva general, 2

Las cinco tareas de la administración estratégica, 3 Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio, 4 Establecimiento de objetivos, 5 Creación de una estrategia, 8 ¿En qué consiste la estrategia de una compañía?, 10 Puesta en práctica y ejecución de la estrategia, 16 Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos, 17 **Por qué la administración estratégica es un proceso, no un acontecimiento, 17** Características del proceso, 18 **¿Quién desempeña las cinco tareas de la administración estratégica?, 19** ¿La creación de una estrategia es una responsabilidad individual o una tarea de grupo?, 21 ¿Hay un papel para los planificadores estratégicos de tiempo completo?, 22 El papel estratégico del consejo de administración, 23 **Los beneficios de un enfoque estratégico en la administración, 25**

Cápsulas Ilustrativas:

- 1 *Ejemplos de las exposiciones de la misión y la visión de una compañía, 6*
- 2 *Objetivos estratégicos y financieros de corporaciones conocidas, 8*
- 3 *Ejemplo de una estrategia: McDonald's, 12*

2 LAS TRES TAREAS EN LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Desarrollo de una visión estratégica, determinación de objetivos y creación de una estrategia, 28

Desarrollo de una visión estratégica y de una misión: la primera tarea de la determinación de la dirección, 28 ¿Por qué tener una misión o una visión estratégica?, 29 Definición del negocio actual de la compañía, 31 Decisión de la visión estratégica a largo plazo para la compañía, 34 Comunicación de la visión estratégica, 35 **Establecimiento de objetivos: la segunda tarea en la determinación de la dirección, 37** Qué clases de objetivos se deben determinar, 38 El concepto del propósito estratégico, 41 La necesidad de objetivos de gran alcance y de corto alcance, 42 ¿Qué tanto alcance deben implicar los objetivos?, 42 Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales, 43 **Creación de una estrategia: la tercera tarea en la determinación de la dirección, 45** La pirámide de la creación de la estrategia, 46 Estrategia corporativa, 46 Estrategia de negocios, 50 Estrategia funcional, 53 Estrategia de operación, 54 Unión del esfuerzo de creación de la estrategia, 55 **Los factores que modelan la estrategia de una compañía, 57** Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de la ciudadanía, 57 Condiciones competitivas y atractivo general de la industria, 59 Las oportunidades de mercado y las amenazas externas para la compañía, 59 Fortaleza de los recursos, competencias y habilidades competitivas de la compañía, 60 Las ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores, 60 La influencia de los valores compartidos y de la cultura de la compañía sobre la estrategia, 61 **El vínculo de la estrategia con la ética, 62** Pruebas de una estrategia triunfadora, 65 **Enfoques para el desempeño de la tarea de creación de la estrategia, 66**

Cápsulas Ilustrativas:

- 4 *La visión estratégica de Delta Airlines, 29*
- 5 *La temeraria decisión de Intel de alterar en forma radical su visión estratégica, 35*
- 6 *Misión y visión de negocios de NovaCare, 37*
- 7 *Ejemplos de objetivos corporativos: McDonald's, 3M Corp., Anheuser-Busch y McCormick & Company, 40*
- 8 *El compromiso de Harris Corporation con sus tenedores de intereses, 65*

3 ANÁLISIS INDUSTRIAL Y COMPETITIVO, 72

Los métodos del análisis de la industria y competitivo, 72 Pregunta 1: ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?, 75 Pregunta 2: ¿Cómo es la competencia y qué tan poderosas son cada una de las cinco fuerzas competitivas?, 77 Pregunta 3: ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?, 90 Pregunta 4: ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones competitivas más fuertes/débiles?, 96 Pregunta 5: ¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?, 99 Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo?, 102 Pregunta 7: ¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?, 104 **Cómo hacer un análisis de la industria y competitivo completo, 105**

Cápsula Ilustrativa:

9 *Mapa del grupo estratégico de los competidores en la industria de joyería de menudeo, 98*

4 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA, 110

Pregunta 1: ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?, 111 **Pregunta 2: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?, 112** Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía, 112 Identificación de las fortalezas y debilidades de recursos de la compañía, 113 Identificación de las competencias y capacidades de la compañía, 114 Identificación de las oportunidades de mercado de una compañía, 119 Identificación de las amenazas para la futura rentabilidad de una compañía, 121 **Pregunta 3: ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?, 121** Análisis del costo estratégico y cadenas de valor, 122 Benchmarking de los costos de las actividades clave, 128 Opciones estratégicas para lograr una competitividad de costos, 132 De las actividades de la cadena de valor a las capacidades competitivas y a la ventaja competitiva, 133 **Pregunta 4: ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?, 134** Evaluaciones de la fortaleza competitiva, 136 **Pregunta 5: ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?, 138**

Cápsulas Ilustrativas:

10 *El repliegue de TCI hacia una visión y una estrategia de conformidad con sus recursos y oportunidades de mercado, 120*

11 *Cadenas de valor para las cervezas Anheuser-Busch y Adolph Coors, 129*

12 *El benchmarking de Ford Motor Company en su actividad de cuentas por pagar, 130*

13 *El benchmarking y la conducta ética, 131*

5 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA, 142

Las cinco estrategias competitivas genéricas, 143 Estrategias del proveedor de bajo costo, 144 Estrategias de diferenciación, 156 La estrategia de ser un proveedor de mejor costo, 162 Estrategias de enfoque o de nicho del mercado, 163 **Estrategias de integración vertical y ventaja competitiva, 166** Las ventajas estratégicas de la integración vertical, 166 Las desventajas estratégicas de la integración vertical, 168 Ponderación de los pros y los contras de la integración vertical, 170 **Estrategias de cooperación y ventaja competitiva, 170** Empleo de las estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva, 172 Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas de un competidor, 174 Iniciativas para aprovechar las debilidades del competidor, 175 Iniciativas simultáneas en numerosos frentes, 175 Ofensivas con fines de contender, 176 Ofensivas de guerrilla, 176 Estrategias de prevención, 177 Elección de a quién atacar, 178 **Empleo de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva, 179** **Ventajas y desventajas de quien da el primer paso, 181**

Cápsula Ilustrativa:

14 *La estrategia de ACX Technologies para convertirse en un productor de bajo costo de latas de aluminio, 147*

15 *Cómo ganar una ventaja de costo por medio de la reestructuración de la cadena de valor: Iowa Beef Packers, FedEx, Southwest Airlines y los empresarios de Internet, 153*

16. *Características de diferenciación que reducen los costos del comprador*, 159
 17. *Características de diferenciación que aumentan el desempeño*, 160
 18. *Estrategia del productor del mejor costo para la línea Lexus de Toyota*, 163
 19. *Estrategias de enfoque en la industria de alojamiento: Motel 6 y Ritz-Carlton*, 165

6 CONSISTENCIA DE LA ESTRATEGIA CON LA SITUACIÓN DE UNA COMPAÑÍA, 185

Estrategias para competir en industrias emergentes, 186 *Estrategias para competir en mercados de alta velocidad*, 188 *Estrategias para competir en industrias que están madurando*, 190 *Peligros estratégicos*, 193 *Estrategias para las empresas en industrias estancadas o en declive*, 193 *Estrategias para competir en industrias fragmentadas*, 195 *Estrategias para competir en mercados internacionales*, 197 *Competencia de múltiples países versus competencia global*, 199 *Tipos de estrategias internacionales*, 201 *¿Una estrategia de múltiples países o una estrategia global?*, 202 *Estrategia global y ventaja competitiva*, 203 *El empleo de alianzas estratégicas para mejorar la competitividad global*, 207 *Intención estratégica, santuarios de utilidades y subsidios cruzados*, 210 *Estrategias para los líderes de la industria*, 214 *Estrategias para las empresas que ocupan un segundo lugar*, 216 *Estrategias para los negocios débiles*, 218 *Estrategias de cambio de posición para los negocios en crisis*, 220 *Trece principios para idear estrategias de negocios exitosas*, 222

Cápsulas Ilustrativas:

- 20 *Estrategia de Yamaha en la industria de pianos*, 195
 21 *Estrategias de múltiples países: Microsoft en software para PC's y Nestlé en café instantáneo*, 205
 22 *Empleo de las alianzas estratégicas por parte de Toshiba y las empresas conjuntas*, 209
 23 *Experiencias de algunas compañías con alianzas estratégicas a través de las fronteras*, 211

7 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS, 228

Cuándo diversificarse, 229 *Las condiciones que hacen que la diversificación sea atractiva*, 230 *Creación de un valor para el accionista: la principal justificación para diversificarse*, 232 *Tres pruebas para juzgar una medida de diversificación*, 232 *Estrategias de diversificación*, 233 *Estrategias para ingresar en nuevos negocios*, 233 *Estrategias de diversificación relacionada*, 236 *Ajuste estratégico, economías de enfoque y ventaja competitiva*, 239 *Cómo obtener los beneficios del ajuste estratégico*, 241 *Estrategias de diversificación no relacionada*, 242 *Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada*, 243 *Diversificación no relacionada y valor para el accionista*, 246 *Estrategias de desinversión y liquidación*, 247 *Estrategias de cambio de posición corporativa, economía y reestructuración de la cartera*, 249 *Estrategias de diversificación multinacional*, 251 *La aparición de la diversificación multinacional*, 251 *Fuentes de la ventaja competitiva para una CMND*, 253 *Estrategias de combinación de diversificación relacionada-no relacionada*, 258

Cápsulas Ilustrativas:

- 24 *Esfuerzos de Koch Industries para vincular su estrategia de diversificación con sus competencias y capacidades centrales*, 238
 25 *Ejemplos de compañías con carteras de negocios relacionados*, 240
 26 *Compañías diversificadas con carteras de negocios no relacionados*, 244
 27 *La ventaja competitiva de Honda*, 254
 28 *Mitsubishi: el poder competitivo de una keiretsu japonesa*, 257

8 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS, 262

Identificación de la estrategia corporativa actual, 263 *Evaluación del atractivo de la industria: tres pruebas*, 264 *Evaluación del atractivo de cada industria hacia la cual se ha diversificado la compañía*, 264 *Medición del atractivo de cada industria en relación con las demás*, 265 *El atractivo de la mezcla de industrias como un todo*, 267 *Evaluación de las fortalezas competitivas de cada una de las unidades de negocios de la compañía*, 267 *Empleo de una matriz de nueve cuadros para representar simultáneamente el atractivo de la industria y la fortaleza com-*

petitiva, 270 **Análisis del ajuste estratégico; verificación del potencial para la ventaja competitiva, 272** **Análisis del ajuste de recursos: determinación de lo adecuado de los recursos de la empresa con los requerimientos de la unidad de negocios, 274** Verificación del ajuste de recursos: negocios de insuficiencia de efectivo y de efectivo permanente, 274 Verificación de los ajustes de los recursos competitivos y administrativos, 277 **Clasificación de las unidades de negocios sobre la base del desempeño pasado y de los prospectos futuros, 279** **Decisión sobre las prioridades de asignación de recursos y sobre una dirección estratégica general para cada unidad de negocios, 280** **Diseño de una estrategia corporativa, 281** La prueba del desempeño, 281 Identificación de oportunidades de diversificación adicionales, 283 **Pautas para administrar el proceso de diseño de la estrategia corporativa, 284**

Cápsula Ilustrativa:

29 *El enfoque de General Electric a la administración de la diversificación, 273*

9 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA: CREACIÓN DE CAPACIDADES DE RECURSOS Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, 287

Un marco de referencia para la puesta en práctica de la estrategia, 288 **Las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia, 289** **Guía del proceso de la puesta en práctica, 291** **Desarrollo de una organización capaz, 292** Selección de personas para las posiciones clave, 292 Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas, 293 Ajuste de la estructura de la organización con la estrategia, 297 Las ventajas y desventajas estratégicas de diferentes estructuras organizacionales, 309 **Estructuras organizacionales del futuro, 325**

Cápsulas Ilustrativas:

- 30 *Organización del proceso en Lee Memorial Hospital y St. Vincent's Hospital, 303*
 31 *Coordinación de la tecnología entre las unidades en 3M Corp., 308*
 32 *Reingeniería: cómo la llevan a cabo las compañías y los resultados que han obtenido, 313*
 33 *Organización de matriz en una compañía global diversificada: el caso de Asea Brown Boveri, 322*
 34 *Enfoques organizacionales para los mercados internacionales y globales, 328*

10 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA: PRESUPUESTOS, POLÍTICAS, MEJORES PRÁCTICAS, SISTEMAS DE APOYO Y RECOMPENSAS, 332

Vinculación de los presupuestos con la estrategia, 332 **Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia, 334** **Institución de las mejores prácticas y de un compromiso con el mejoramiento continuo, 336** **Instalación de sistemas de apoyo, 342** Instalación de sistemas de información adecuados, seguimiento del desempeño y controles, 345 **Diseño de sistemas de recompensa que apoyen la estrategia, 347** Prácticas motivacionales que apoyan la estrategia, 347 Vinculación del sistema de recompensas con los resultados relevantes del desempeño, 350

Cápsulas Ilustrativas:

- 35 *Políticas y procedimientos de fabricación de Nike, 335*
 36 *Enfoque de Motorola al CCT y al trabajo de equipo, 340*
 37 *Administración de la información y sistemas de control en Mrs. Fields' Cookies, Inc., 344*
 38 *Lo insensato del sistema de recompensas en la División de Reclamaciones de una importante compañía de seguros, 353*

11 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA: CULTURA Y LIDERAZGO, 358

Creación de una cultura corporativa que apoye la estrategia, 358 ¿De dónde proviene la cultura corporativa?, 359 El poder de la cultura, 361 Culturas poderosas versus débiles, 362 Culturas de un desempeño bajo o nocivo, 363 Culturas de adaptación, 364 Creación del ajuste entre estrategia y cultura, 366 Incorporación de estándares éticos y valores a la cultura, 368 Construcción de un espíritu de elevado nivel de desempeño, 371 **Cómo ejercer el liderazgo**

estratégico, 372 Cómo mantenerse en la cima cuando las cosas van bien, 373 Fomento de un ambiente y una cultura que apoyen a la estrategia, 375 Cómo mantener en la organización interna una actitud responsable e innovadora, 377 Cómo abordar las políticas de la compañía, 379 Cómo imponer una conducta ética, 381 Guía del proceso para hacer ajustes correctivos, 382

Cápsulas Ilustrativas:

39 *La cultura en Nordstrom, 359*

40 *El credo de Johnson & Johnson, 369*

41 *La promesa de Bristol-Myers Squibb, 370*

PARTE II CASOS SOBRE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 387

UNA GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE CASOS, 389

- Caso 1: Caribbean Internet Café, C-1**
Michelle Theobals, The University of Western Ontario
Murray Bryant, The University of Western Ontario
- Caso 2: Kentucky Fried Chicken y la industria global de la comida rápida en 1998, C-6**
Jeffrey A. Krug, Universidad de Illinois en Urbana—Champaign
- Caso 3: Brøderbund Software, Inc., C-32**
Armand Gilinsky, Jr., Sonoma State University
- *Caso 4: Competencia en la industria de corretaje electrónico, C-59**
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama
- *Caso 5: Dell Computer Corporation, C-94**
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama
- Caso 6: Acer en Canadá, C-125**
Prescott C. Ensign, The University of Western Ontario
- *Caso 7: Rocky Mountain Adventures, Inc., C-146**
John E. Gamble, University of South Alabama
- *Caso 8: Black & Decker Corporation, C-174**
John E. Gamble, University of South Alabama
Arthur A. Thompson, Jr., The University of Alabama
- *Caso 9: Robin Hood, C-199**
Joseph Lampel, Nueva York University
- Caso 10: Seacoast Science Center: Zarpando, C-201**
Jill A. Kammermeyer, University of New Hampshire
Wendy W. Lull, Seacoast Science Center, Rye, New Hampshire
- Caso 11: Integral Consulting, Inc., C-214**
P.J. Guinan, Babson College
Valerie Mulhern, Babson College
David Wylie, Babson College
- *Caso 12: W.L. Gore & Associates, Inc. en 1998, C-227**
Frank Shipper, Salisbury State University
Charles C. Manz, University of Massachusetts
- Caso 13: Gus Pagonis y el Grupo Logístico de Sears, C-251**
Stewart W. Husted, Lynchburg College
Keith C. Jones, Lynchburg College



* Éstos son casos con ejercicios en Strat-TUTOR.

Caso 14: AT&T Resource Link® (A), C-273

Joel Harmon, Fairleigh Dickinson University
John Seeger, Bentley College

Caso 15: Samsung Everland: Administración de la calidad del servicio, C-297

Charles Dhanaraj, University of Western Ontario

Caso 16: Sarah Norton y Wise Research, C-319

Ronald L. Coulter, Southwest Missouri State University
D. Michael Fields, Southwest Missouri State University
Mary K. Coulter, Southwest Missouri State University
Rebeca J. Gordon-Runyan, WRG Inc.

Caso 17: Restaurantes Hooters y la EEOC, C-333

Nancy H. Leonard, Lewis-Clark State College
Larry R. Steenberg, University of Evansville
Deborah A. Howard, University of Evansville
Terry W. Mullins, Jacksonville University

Índices I-1