

## INDICE

<b>Parte 1.</b>	1
<b>Panorama de la Administración Estratégica</b>	
<b>Capítulo 1.</b>	2
<b>La Naturaleza de la Administración Estratégica</b>	
<b>¿Qué es la Administración Estratégica?</b>	4
La definición de administración estratégica, 4 * Las etapas de la administración estratégica, 5 * Integrar la intuición y el análisis, 6 * Adaptarse al cambio, 7	
<b>Términos Clave de la Administración Estratégica</b>	8
Los estrategas, 8 * La declaración de la misión, 8 * Las amenazas y oportunidades externas, 9 * Las fuerzas y debilidades internas, 10 * Los objetivos a largo plazo, 10 * Las estrategias, 11 * Los objetivos anuales, 11 * Las políticas, 11	
El modelo de la administración estratégica	12
Beneficios de la administración estratégica	15
Los beneficios financieros, * Los beneficios financieros	17
Ética empresarial y administración estratégica	18
Comparación de la estrategia empresarial y la militar	21
Caso de integración y ejercicios prácticos	25
Hershey Foods Corporation - 1994	27
Ejercicio práctico 1A	
Análisis estratégico de Hershey Foods	48
Ejercicio práctico 1B	
Creación del código de ética empresarial de Hershey Foods	48
Ejercicio práctico 1C	
¿Es ético espiar a los competidores?	49
Ejercicio práctico 1D	
La planificación práctico 1E	
La planificación estratégica en una compañía local	51
<b>Capítulo 2.</b>	52
<b>La Estrategias en Acción</b>	
Los tipos de estrategias	54
Las estrategias de integración	54
Integración hacia delante, 54 * Integración hacia atrás, 54 * La integración horizontal, 57	
Las estrategias Intensivas	57
Penetración en el mercado, 57 * El desarrollo del mercado, 58 * El desarrollo del producto, 58	
Las Estrategias de Diversificación	59
La diversificación concéntrica, 59 * La diversificación horizontal, 59 * La diversificación en conglomerados, 60	
Las Estrategias Defensivas	60
La empresa de riesgo compartido (Joint venture), 60 * El encogimiento, 61 * La desinversión, 62 * La liquidación, 62 * La combinación, 62	
Lineamientos para seguir estrategias	62
Fusiones y compras estrategias	62
Las compras apalancadas (CA)	66

Las Estrategias Genéricas de Michael Porter	68
Estrategias para el liderazgo en costos, 68 *Estrategias de diferenciación, 69 *Estrategias de enfoque, 69 *La cadena de valor, 70 *La ventaja competitiva de las naciones, 70	
La Administración Estratégica en Organizaciones Lucrativas y Gubernamentales, 72	
La Administración estratégica en la Pequeña Empresa	73
Ejercicio Práctico 2A	
¿Qué ocurrió en Hershey Foods en 1993/1994?	77
Ejercicios Práctico 2B	
Algunos artículos sobre estrategia	77
Ejercicio Práctico 2C	
Clasificación de las estrategias de 1994	78
Ejercicio Practico 2D	
La Administración Estratégica en Dynamic Computer Company	79
Ejercicio práctico 2E	
¿Qué tan arriesgadas son las diversas estrategias alternativas?	81
Ejercicio Práctico 2F	
El desarrollo de estrategias alternativas para mi Universidad	82
<b>Parte 2.</b>	85
<b>La Formulación de Estrategias</b>	
<b>Capítulo 3.</b>	86
<b>La Misión del Negocio</b>	
¿Cuál es nuestro negocio?	88
Importancia de una Misión clara del Negocio?	90
La visión contra la misión, 91 *El proceso para preparar una declaración de la misión, 91	
Naturaleza de la Misión de una Empresa	93
Una declaración de la actitud, 93 *Resolver opiniones divergentes, 94 *Orientación hacia el cliente, 95 *Declaración de un a política social, 96	
Elementos de la declaración de la misión	97
Cómo redactar y evaluar las declaraciones de la misión	97
Ejercicio Práctico 3A	
Cómo evaluar las declaraciones de misión	107
Ejercicio Práctico 3B	
Cómo redactar una declaración de a misión de Hershey Foods	109
Ejercicio Práctico 3C	
Cómo redactar una declaración de la misión de mi Universidad	109
Ejercicio Práctico 3D	
Cómo realizar investigaciones para la declaración de la misión	110
Ejercicio Práctico 3E	
¿Son esotéricas las declaraciones de misión?	110
<b>Capítulo 4.</b>	112
<b>La Evaluación Externa</b>	
La naturaleza de una auditoría externa	
Fuerzas externas clave, 114* El proceso para realizar una auditoría externa, 116 * Tecnología de la información, 117	
La fuerzas económicas	118
Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	117

Las fuerzas políticas. Gubernamentales y legales	121
Las fuerzas tecnológicas	124
Las fuerzas competitivas	128
Los programas de inteligencia sobre la competencia, 130 * La cooperación entre competidores, 131	
Las fuentes de información externa	133
Los índices, 133 * La base de datos en línea, 133 *Publicaciones editoriales, 137	
Los instrumentos y técnicas de pronóstico	137
Los supuestos	140
El análisis de la competencia: El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	142
La rivalidad entre las empresas que compiten, 142 * La entrada potencial de competidores nuevos, 143 * El desarrollo potencial de productos sustitutos, 143*El poder de negociación de los proveedores, 143*El poder de negociación de los consumidores, 143	
El análisis de la industria: La matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	144
La matriz del perfil competitivo (MPC)	145
Ejercicio Práctico 4A	
Cómo preparar una matriz EFE de Hershey Foods	151
Ejercicio Práctico 4B	
La investigación bibliográfica	151
Ejercicio Práctico 4C	
Cómo preparar una matriz EFE para mi Universidad	152
Ejercicio Práctico 4D	
Cómo preparar una matriz del perfil competitivo de Hershey y Foods	152
Ejercicio Práctico 4E	
Cómo preparar una matriz del perfil competitivo para mi universidad	153
<b>Capítulo 5.</b>	154
<b>La Evaluación Interna</b>	
La naturaleza de una auditoría interna	156
Las fuerzas internas clave, 156 *El proceso para realizar una auditoría interna, 158	
Relaciones entre las Áreas Funcionales de la Empresa	15
Integración de estrategia y cultura, 159 *Operar importancia al ambiente natural 161	
El Áreas Administrativa	
Planificar, 163* Organizar, 165, 165*Integración de personal, 166, Controlar, 167	
El Área de Marketing	168
Análisis de los clientes, 168* Compra de suministros, 168* Venta de productos /servicios, 168* Planificación de productos y servicios, 168* Políticas de precios, 169*Distribución, 169*Investigación de mercados, 170*Análisis de oportunidades, 170*Responsabilidad social, 170	
El Área de Investigación /Operaciones	175
El área de investigación y desarrollo	178
I y D interna y externa	179
El Área de Sistemas de Información Computarizada	180
El software para la planificación estratégica	181

Listas de verificación de la auditoria interna (EFI)	184
Ejercicio Práctico 5A	
El análisis de las razones financieras de Hershey Foods	189
Ejercicio Práctico 5B	
Cómo preparar una matriz EFI para Hershey Foods	190
Ejercicio Práctico 5C	
Una matriz EFI para mi Universo	190
<b>Capítulo 6.</b>	192
<b>Análisis y Elección de la Estrategia</b>	
La Naturaleza del Análisis y la Elección de Estrategias	194
El proceso para general y elegir estrategias, 194	
Los Objetivos a Largo Plazo	196
La naturaleza a la Largo Plazo	196
La naturaleza de los objetivos a largo plazo, 196* Administrar sin objetivos 197	
Un Marco General para Formular	
Estrategias	197
La Etapa de los Insumos	198
La Etapa de la Adecuación	199
La matriz de las amenazas – oportunidades – debilidades – fuerzas (AODF), 199 *La matriz de la posición y la evaluación de la acción (PEYEA), 202 *La matriz del Boston Consulting Group (BCG), 206*La matriz interna – externa (IE), 209*La matriz de la gran estrategia, 211	
Aspectos Culturales de la Elección de Estrategias	218
Las políticas para elegir estrategias	219
El papel de consejo de directores	220
Ejercicio Práctico 6A	
Cómo preparar una matriz AODF para Hershey Foods	227
Ejercicio Práctico 6B	
Cómo preparar un matriz PEYEA para Hershey Foods	227
Ejercicio Práctico 6C	
Cómo preparar una matriz del BCG para Hershey Foods	228
Ejercicio Práctico 6D	
Cómo preparar una MCPE para Hershey Foods	228
Ejercicio Práctico 6E	
Cómo formular estrategia individuales	229
Ejercicio Práctico 6F	
La prueba de la adecuación	229
Ejercicio Práctico 6G	
Cómo preparar una matriz del BCG para mi Universidad	231
Ejercicio Práctico 6H	
El papel de los consejos de directores	232
Ejercicio Práctico 6I	
Cómo colocar a las compañías en la matriz de la gran estrategia	233
<b>Parte 3.</b>	235
<b>Implementación de Estrategias</b>	
<b>Capítulo 7.</b>	236
<b>Implementación de Estrategias: Aspectos Administrativos</b>	
Naturaleza de la Implementación de estrategias	238

Perspectivas de la administración	238
Objetivos anuales	241
Las políticas	243
Asignación de recursos	245
Como manejar los conflicto	246
Cómo adecuar la estructura y la estrategia	246
La estructura funcional, 247* La estructura divisional, 248* La estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN), 250 *La estructura matricial, 251	
Cómo vincular el desempeño y la remuneración con las estrategias	251
Cómo manejar la resistencia al cambio	253
Cómo manejar el ambiente natural	255
Cómo crear una cultura que apoye las estrategias	256
Puntos de internos de producción/ Operaciones durante la implementación de estrategias	257
Puntos de interés de los recursos humanos durante la implementación de las estrategias	259
Planes de propiedad de acciones de los empleados (PPAE), 261* Cómo equilibrara la vida laboral y la familiar, 262* Los programas para el acoplamiento físico, 263	
Ejercicio Práctico 7A	
Revisión del organigrama de Hershey Foods	268
Ejercicio Práctico 7B	
Cómo adecuar a los gerentes y la estrategia	268
Ejercicio Práctico 7C	
¿Las organizaciones en realidad establecen objetivos?	270
Ejercicio Práctico 7D	
Cómo entender la cultura de mi Universidad	270
<b>Capítulo 8.</b> <b>Implementación de Estrategias: Aspectos de Marketing, Finanzas/Contabilidad, Investigación y Desarrollo (I y D) y Sistemas de Información Computarizada (SIC)</b>	
Naturaleza de implementación, 276* El posicionamiento de los productos, 279	
Aspectos de Finanzas/Contabilidad	281
Adquirir capital para implementar estrategias, 281* Los estados financieros pro forma, 284*Los presupuestos financieros, 286*Cómo evaluar el valor de un negocio, 286*Cómo decidir que se vuelva pública la compañía	
Aspectos de Investigación y Desarrollo (I y D)	288
Aspectos de sistemas de información computarizada	292
Ejercicio Práctico 8A	
Preparar un mapa de posicionamiento de los productos de Hershey Foods	296
Ejercicio Práctico 8B	
Realizar un análisis UPA/UAI de Hershey Foods	296
Ejercicio Práctico 8C	
Determinar el valor del efectivo de Hershey Foods	297
Ejercicio Práctico 8D	

Preparara un mapa de posicionamiento de los productos de Mi Universidad	297
Ejercicio Práctico 8E	
¿Requieren los Bancos Estados Pro Forma?	298
<b>Parte 4. Evaluación de la Estrategias</b>	
<b>Capitulo 9.</b>	
<b>Revisión, Evaluación y Control de las Estrategias</b>	
Naturaleza de la evaluación de los estrategias	302
El proceso para evaluar estrategias	306
Un Marco para Evaluar Estrategias	307
Revisión de las bases de la estrategia, 307* Cómo medir el desempeño organizacional , 309 *Aplicar medidas correctivas, 311	
Fuentes de Información Publicados sobre la Evaluación de Estrategias	312
Características de un sistema de evaluación eficaz	312
Planes de contingencia	315
Auditoria	317
La auditoria ambiental	318
Cómo usara las computadora para evaluar las estrategias	319
Directrices para una administración estratégica eficaz	320
Ejercicio Práctico 9A	
Cómo preparara un informe de la evaluación de estrategias de Hershey Foods	325
Ejercicio Práctico 9B	
Cómo evaluar las estrategias de mi Universidad	325
Ejercicio Práctico 9C	
¿Quién preparara la auditoría Ambiental?	326
<b>Parte 5.</b>	
<b>Aspectos Globales de la Administración Global</b>	
<b>Capitulo 10.</b>	
<b>La Administración Estratégica Global</b>	
La naturaleza de la competencia global	330
Las ventajas y las desventajas de las operaciones internacionales	332
Las culturas del Mundo	333
La cultura estadounidense y otras culturas	334
El Reto Global	335
Las consecuencias de diferentes políticas industriales, 336 * La globalización, 338	
México	339
Las reformas económicas y políticas, 340* Oportunidades para negocios nuevos 341	
Rusia	341
Dinero y política, 341*Las empresas en participación, 342*Lineamientos para empresas estratégicas, 342	
Japón	343
El estilo administrativo en Japón, 344*La expansión global, 345* Los servicios financieros, 345*Tendencias presentes en Japón 346	
Europa	346
La unificación, 347*Fusiones y adquisiciones, 348	
Lineamientos para alcanzar el éxito como competidor global	348

Ejercicio Práctico 10A	
Definir el entorno competitivo de los productos Hershey en otros países	354
Ejercicio Práctico 10B	
Definir los esfuerzos de reclutamiento de mi Universidad en otros países	354
Ejercicio Práctico 10C	
Lecciones para hacer negocios globales	355
<b>Parte 6. Caso de Análisis</b>	C-1
<b>Cómo Analizar un caso de Política Empresarial</b>	C-2
¿Qué es un caso de política empresarial?	C-4
Lineamientos para preparar análisis de casos	C-4
Debe práctico, C4* Debe estar justificado, C4* Deber ser realista, C4*Debe ser específico, C5* Debe ser original, C5*Debe contribuir en algo, C5	
Cómo preparar un caso para discutir en clase	C-5
El método del caso y la clase oral, *C5 el interrogatorio, C6	
Cómo preparar el análisis escrito de un caso	C-6
El resumen ejecutivo, C6*El análisis general escrito, *C7 Pasos para preparar un análisis general escrito, C7	
Cómo hacer una Exposición Oral	
Cómo organizar la exposición, C8*Cómo contralar su voz, C8*Cómo manejar el lenguaje corporal, C8*Cómo hablar con notas, C9* Cómo preparar material audiovisual, C9 *Cómo contestar a las preguntas, C9	
Cincuenta Consejos para tener éxito en el Análisis de un Caso	C-9
Índices	
Índice de Nombres	I-1
Índice de Compañía	I-5
Índice de Materias	I-9