

Parte 1 Recursos de la administración estratégica 1

CAPÍTULO 1 *Administración y competitividad estratégica 2*

Caso de apertura: ¿General Motors tiene un futuro brillante? 3

Panorama competitivo en el siglo XXI 6

La economía global 7

El avance de la globalización 8

Tecnología y cambios tecnológicos 10

Enfoque estratégico: Amazon.com. Utilización de la tecnología para crear un cambio 12

Enfoque estratégico: Cambio en la organización. ¡Prepárese para él, porque es inevitable! 14

El modelo de la O/I de los rendimientos superiores al promedio 15

El modelo de los rendimientos superiores al promedio basado en los recursos 17

Visión y misión 19

Visión 19

Misión 20

Grupos de interés o partes interesadas 21

Clasificación de los grupos de interés 21

Líderes estratégicos 24

La labor de los líderes estratégicos efectivos 25

Previsión de los resultados de las decisiones estratégicas. Las reservas de utilidades 25

El proceso de administración estratégica 26

Resumen 28

Preguntas de revisión 29

Ejercicios 29

Notas 31

CAPÍTULO 2 *El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia 34*

Caso de apertura: Influencias de la competencia y del entorno general en las líneas aéreas de Estados Unidos 35

El entorno general, el de la industria y el de la competencia 37

Análisis del entorno externo 39

Exploración 40

Monitoreo 41

Pronóstico 41

Evaluación 41

Segmentos del entorno general 42

El segmento demográfico 42

El segmento económico 45

El segmento político/legal 46

El segmento sociocultural 47

El segmento tecnológico 48

El segmento global 49

Análisis del entorno de la industria 51

Enfoque estratégico: La naturaleza de las fuerzas de la competencia en la industria automotriz global 52

Amenaza de nuevos entrantes 53

Represalias esperadas 56

Poder de negociación de los proveedores 57

Poder de negociación de los compradores 57

Intensidad de la rivalidad de los competidores 58

Enfoque estratégico: Los servicios digitales de cable son sustitutos de los servicios de televisión satelital, los cuales son sustitutos de los servicios de telefonía local 59

Interpretación de los análisis de la industria 61

Grupos estratégicos 62

Análisis de la competencia 63

Consideraciones éticas 65

Resumen 66

Preguntas de revisión 66

Ejercicios 67

Notas 68

CAPÍTULO 3 *El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales 72*

Caso de apertura: La capacidad para innovar. Una fuente clave de ventaja competitiva 73

La naturaleza del análisis del entorno interno 75

El contexto del análisis interno 75

La creación del valor 75

El reto del análisis interno 77

Recursos, capacidades y competencias centrales 79

Recursos 79

Enfoque estratégico: El capital humano. La subutilización de valiosos activos intangibles 82

Capacidades 83

Competencias centrales 84

Construcción de competencias centrales 85

Cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible 85

Análisis de la cadena de valor 89

Outsourcing 92

Enfoque estratégico: El outsourcing. ¿Bendición o maldición para la competitividad? 94

Competencias, fortalezas, debilidades y decisiones estratégicas 95

Resumen 96

Preguntas de revisión 97

Ejercicios 97

Notas 98

Parte 2 Acciones estratégicas. Formulación de la estrategia 102

CAPÍTULO 4 Estrategia de negocios 104

Caso de apertura: Lámparas con distinción. ¿A dónde se fueron los clientes? 105

Cliente: Su relación con las estrategias de negocios 107

Administración efectiva de las relaciones con los clientes 108

Alcance, abundancia y afiliación 108

Quién: Determinación de quiénes son los clientes a los que atenderá la empresa 109

Qué: Determinación de cuáles son las necesidades de los clientes que satisfará la empresa 111

Cómo: Determinación de las competencias centrales que se necesitan para satisfacer las necesidades de los clientes 112

El propósito de una estrategia de negocios 112

Tipos de estrategias de negocios 114

Estrategia de liderazgo en costos 115

Enfoque estratégico: Superar a Wal-Mart. Difícil, pero posible 119

Estrategia de diferenciación 120

Estrategias de enfoque 125

Estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada 127

Enfoque estratégico: Maytag Corporation. ¿Líder en costos? ¿Diferenciadora? 131

Resumen 130

Preguntas de revisión 132

Reconfiguración del alcance competitivo de la empresa 207

Aprendizaje y desarrollo de nuevas capacidades 208

Problemas para el éxito de las adquisiciones 208

Dificultades para la integración 209

Evaluación incorrecta de la meta 210

Deuda grande o extraordinaria 211

Incapacidad para lograr la sinergia 211

Diversificación exagerada 212

Administradores demasiado enfocados en las adquisiciones 213

Tamaño excesivo 214

Adquisiciones efectivas 214

Reestructuración 216

Downsizing 217

Downscoping 217

Enfoque estratégico: La reestructuración de la organización por medio de empresas derivadas permite la creación del valor 218

Compras apalancadas 220

Resultados de la reestructuración 220

Resumen 222

Preguntas de revisión 222

Ejercicios 223

Notas 223

CAPÍTULO 8 Estrategia internacional 228

Caso de apertura: Incentivos de las empresas chinas para realizar adquisiciones en el exterior 229

Identificación de oportunidades internacionales: Incentivos para utilizar una estrategia internacional 232

Incremento del tamaño del mercado 233

Rendimiento sobre la inversión 234

Economías de escala y aprendizaje 234

Ventajas de la ubicación 235

Estrategias internacionales 236

Estrategia de negocios internacional 236

Estrategia corporativa internacional 238

Tendencias del entorno 241

Enfoque estratégico: Whirlpool avanza hacia una estrategia transnacional 242

Desventaja de ser extranjera 243

Regionalización 244

Elección del modo de entrada internacional 245

Exportación 245

Licenciamiento 246
Alianzas estratégicas 247
Adquisiciones 248
Subsidiaria nueva de propiedad total 249
Dinámica del modo de entrada 250

Resultados de la competitividad estratégica 251

Diversificación internacional y rendimientos 251
Diversificación internacional e innovación 252
Complejidad de la administración de empresas multinacionales 253

Riesgos en el entorno internacional 253

Riesgos políticos 253
Riesgos económicos 254
Enfoque estratégico: ¿China e India han cambiado su enfoque ante la aplicación de leyes que protegen la propiedad intelectual? 255
Límites de la expansión internacional. Problemas de administración 256

Resumen 257

Preguntas de revisión 258

Ejercicios 259

Notas 260

CAPÍTULO 9 Estrategia de cooperación 266

Caso de apertura: Cómo utilizar las alianzas para crear más valor 267

Las alianzas estratégicas como principal tipo de estrategia de cooperación 269

Tres tipos de alianzas estratégicas 269
Razones de las empresas para formar alianzas estratégicas 271

Estrategia de cooperación a nivel negocios 273

Alianzas estratégicas complementarias 274
Estrategia para responder a la competencia 276
Estrategia para reducir la incertidumbre 276
Estrategia para reducir la competencia 277
Evaluación de las estrategias de cooperación a nivel negocios 278

Estrategias corporativas de cooperación 279

Alianza estratégica para la diversificación 280
Alianza estratégica sinérgica 280
Franquiciamiento 280
Enfoque estratégico: Franquicias de alimentos que se comen con las manos a la manera estadounidense 281
Evaluación de las estrategias corporativas de cooperación 282

Estrategia internacional de cooperación 283

Estrategia de cooperación en red 284

Tipos de redes de alianzas 284

Enfoque estratégico: Formación de una red de alianzas internacionales utilizada para la innovación 285

Riesgos competitivos de las estrategias de cooperación 287

Manejo de las estrategias de cooperación 289

Resumen 291

Preguntas de revisión 292

Ejercicios 292

Notas 293

Parte 3 Acciones estratégicas. Implementación de la estrategia 298

CAPÍTULO 10 Gobierno corporativo 300

Caso de apertura: ¿Los incentivos que forman parte de la remuneración de los directivos son demasiado altos? 301

Separación de la propiedad y el control gerencial 304

Relaciones de agencia 305

La diversificación de productos como ejemplo del problema de agencia 306

Costos de agencia y mecanismos de gobierno 308

Enfoque estratégico: La ley Sarbanes-Oxley intensifica el gobierno corporativo 309

Concentración de la propiedad 311

La creciente influencia de las instituciones propietarias 311

Consejo de administración 312

Enfoque estratégico: El gobierno del presidente 315

Mejoramiento de la efectividad del consejo de administración 316

Remuneración de los ejecutivos 317

Un complicado mecanismo de gobierno 317

Efectividad de la remuneración de los ejecutivos 318

El mercado para el control corporativo 319

Tácticas gerenciales defensivas 321

Gobierno corporativo en el ámbito internacional 322

Gobierno corporativo en Alemania 323

Gobierno corporativo en Japón 324

Gobierno corporativo global 325

Mecanismos de gobierno y comportamiento ético 325

Resumen 326

Preguntas de revisión 327

Ejercicios 328

Notas 329

CAPÍTULO 11 Estructura y controles organizacionales 334

Caso de apertura: Sony está enfrentando dificultades con su negocio de música en línea. Los problemas de organización y de cooperación que han surgido entre sus negocios 335

Estructura y controles organizacionales 336

Estructura organizacional 337

Controles organizacionales 337

Enfoque estratégico: En Kellogg Co. un cambio de estructura conduce a una mejor implementación de su estrategia 338

Relación entre estrategia y estructura 341

Patrones de la evolución de la estrategia y la estructura organizacional 341

Estructura simple 341

Estructura funcional 343

Estructura multidivisional 343

Alineamiento de las estrategias de negocios con la estructura funcional 344

Alineamiento de las estrategias corporativas con la estructura multidivisional 347

Alineamiento de estrategias internacionales con estructuras mundiales 354

Enfoque estratégico: Unilever se reorganiza para implementar la estrategia transnacional empleando una estructura combinada 359

Alineamiento de las estrategias de cooperación con las estructuras de red 360

Implementación de las estrategias de cooperación a nivel negocios 362

Implementación de estrategias de cooperación a nivel corporativo 362

Implementación de las estrategias internacionales de cooperación 363

Resumen 364

Preguntas de revisión 365

Ejercicios 366

Notas 368

CAPÍTULO 12 Liderazgo estratégico 372

Caso de apertura: ¿Visión a largo plazo o desempeño de las operaciones? "Lo contrario de Carly" toma las riendas de Hewlett-Packard 373

Liderazgo estratégico y estilo 375

La función de la alta gerencia 377

Equipos de la alta gerencia 377

Sucesión gerencial 381

Acciones clave de los líderes estratégicos 384

Determinación de la dirección estratégica 384

Administración efectiva del portafolio de recursos de la organización 385

Enfoque estratégico: ¿Como los directivos adquieren, protegen y utilizan los recursos con sabiduría? 386

Fundamentación de una cultura organizacional efectiva 389

Enfoque estratégico: El cambio que se perdió en un “océano” de política organizacional 391

Énfasis en las prácticas éticas 392

Establecimiento de controles organizacionales equilibrados 394

Resumen 396

Preguntas de revisión 397

Ejercicios 398

Notas 399

CAPÍTULO 13 *Emprendimiento estratégico* 404

Caso de apertura: ¿W. L. Gore & Associates es la empresa más innovadora de Estados Unidos? 405

Emprendimiento y oportunidades emprendedoras 407

Innovación 408

Emprendedores 409

Emprendimiento internacional 410

Innovación interna 411

Enfoque estratégico: Panera Bread Company. Prosperidad gracias a la innovación interna 412

La innovación incremental y la radical 413

Comportamiento estratégico autónomo 414

Comportamiento estratégico inducido 416

Implementación de las innovaciones internas 416

Equipos interfuncionales para el desarrollo de productos 417

Facilitar la integración y la innovación 417

Creación de valor mediante la innovación interna 418

Innovación por medio de estrategias de cooperación 419

Enfoque estratégico: Cooperación para innovar en el mercado del alquiler y venta de películas en DVD 420

Innovación por medio de adquisiciones 421

Creación de valor por medio del emprendimiento estratégico 422

Resumen 423

Preguntas de revisión 424

Ejercicios 424

Notas 425