

INDICE

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 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 las estrategia, 16. Evaluación de 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 la exposiciones de la misión 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 visión estratégicas?, 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 a 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, competitivos 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	
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 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, 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 – Bush 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. Estrategia 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. Estrategia de integración vertical y ventaja competitivas , 166. Las ventajas estratégicas de la integración vertical, 166. La desventajas reestratégicas 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 asegurara la ventaja competitivas , 172. Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas de un competidor, 174. Iniciativas para aprovechar las debilidades del competido, 175. Iniciativas simultáneas en numerosos frentes, 172. Ofensivas con fines de contener, 176. Ofensivas de guerrillas, 176. Estrategias de prevención, 177. Elección de a quién atacar, 178. Empleo de estrategia 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 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 de comprador	159
17. Características de diferenciación que aumentan el desempeño	160
18. Estrategia del productor del mejor costo para la línea 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. Estrategias de Yamaha en la industria de pianos	195

21. Estrategias de múltiples países: Microsoft en Software para PC's 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 alianza estratégica de las fronteras	211
7. Estrategia y ventaja Competitiva en Compañías Diversificadas	228
Cuándo diversificado, 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 relacionada, 236. Ajuste estratégico, economías de enfoque y ventaja competitiva, 239. Cómo obtener los beneficios del ajuste estratégico, 241. Estrategias de diversificación 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	
24. Esfuerzo 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 los 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 competitiva, 270. Análisis del ajuste estratégico: verificación del potencial para la ventaja competitiva, 272. Análisis del ajuste de recursos: determinación de los 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 permanente, 274. Verificación de los ajustes de los recursos competitivos y administrativos, 277. Clasificación de las unidades 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 u Estructuración de la Organización	
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	
Cápsula 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 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 internacionales y globales	328
10. Puesta en Práctica de la Estrategia: Presupuesto, Políticos, Mejores Prácticas, Sistemas de Apoyo y Recompensas	332
Vinculación de los presupuesto con la estrategia, 332. Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia, 334. Institución de las mejores prácticas y de una 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 sistemas de recompensas con los resultados relevantes de 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 un importe compañía de seguros	353
11. Puesta en Práctica de las 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, 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: Caribben 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
Armand Glinsky, Jr. Sonoma State University	
Caso 3: Brederbund 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
Caso 6; Acer en Canadá	C-125
*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, 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	
Keint C. Jones Lynchburg College	
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

Charlers Dhanaraj, University of Westen Ontorio	
Caso 16: Sarah Norton y Wise Research	C-319
Ronald L. Coulter, Southwest Missouri 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 College	
Larry R. Steenberg University of Evansville	
Deborah A. Howard, University of Evansville	
Terry W. Mullins, Jacksonville University	
Indices	I-1