

Índice general

PARTE I

CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS 1

Capítulo 1

Proceso de dirección estratégica 2

Las cinco tareas de la dirección estratégica 3

- Desarrollo de una visión y una misión 4
- Fijación de objetivos 4
- Formulación de una estrategia 7
- Implantación y ejecución de una estrategia 10
- Evaluación del resultado, revisión de la
situación e inicio de ajustes correctivos 12

¿Por qué la dirección estratégica es un proceso continuo? 13

- Características del proceso 13
- ¿Quiénes son los directivos estratégicos? 14

Función y tareas de los planificadores estratégicos 17

- Función estratégica del consejo de
administración 18

Beneficios de un "enfoque estratégico" de la dirección 19

Cápsulas ilustrativas

1. Ejemplos de declaraciones de misión 5
2. Ejemplos de objetivos corporativos: Nike,
La-Z-Boy, Owens-Corning y McCormick &
Company 6
3. Sara Lee Corporation: misión, objetivos y
estrategia 11

Capítulo 2

Las tres tareas para la formulación de la estrategia 22

- Desarrollar una misión, establecer
objetivos y formular una estrategia 22
- Desarrollo de una misión: primera
tarea para fijar la dirección 22

- Comprensión y definición del negocio 23
- Intervención del espíritu emprendedor 27
- Comunicación de la misión 28

Establecimiento de objetivos: segunda tarea para fijar la dirección 29

- El valor directivo de establecer objetivos 30
- Tipos de objetivos que deben establecerse 30
- La prueba "desafiante pero factible" 34
- La necesidad de contar con objetivos en todos
los niveles directivos 34

Formulación de una estrategia: tercera tarea para fijar la dirección 36

- Estrategia corporativa 38
- Estrategia de negocio 41
- Estrategia funcional 43
- Estrategia operativa 43
- Unificación del esfuerzo de formulación de una
estrategia 44

Factores que moldean la estrategia 47

- Cuestiones sociales, políticas, reglamentarias y
de ciudadanía 47
- Atractivo industrial y condiciones
competitivas 49
- Oportunidades y amenazas específicas para la
compañía 49
- Puntos fuertes y débiles, y capacidades
competitivas de la organización 49

- Ambiciones personales, filosofías empresariales y principios éticos de los directivos 51
- Influencia de los valores compartidos y la cultura de la compañía en la estrategia 52
- Relación de la estrategia con la ética 53
- Pruebas de una estrategia ganadora 55
- Métodos para la formulación de estrategias 57
- Cápsulas ilustrativas**
 - 4. Declaración de misión de Circle K 24
 - 5. Misión y visión empresariales de Novacare 29
 - 6. Objetivos estratégicos y financieros de corporaciones conocidas 32
 - 7. Esfuerzos de responsabilidad social en Anheuser-Busch 50
 - 8. Ética y valores en NCR Corporation 56
 - 9. Compromisos de Harris Corporation hacia sus grupos de influencia 57

Capítulo 3

- Análisis industrial y competitivo 62
- Función del análisis de la situación en la formulación de la estrategia 62
- Métodos del análisis industrial y competitivo 63
 - Identificación de las características económicas dominantes de la industria 65
 - El concepto de las fuerzas motrices: por qué cambian las industrias 67
 - Análisis del poder de las fuerzas competitivas 74
 - Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales 85
 - Análisis de los competidores; predicción de los movimientos futuros y de quiénes los harán 88
 - Identificación de los factores clave del éxito competitivo 90
 - Conclusiones acerca del atractivo de la industria en general 91
- Cápsula ilustrativa**
 - 10. Mapa del grupo estratégico de la industria cervecera estadounidense 87

Capítulo 4

- Análisis de la situación de la compañía 96

¿Está funcionando bien la estrategia actual? 97

Análisis SWOT 97

Identificación de los puntos fuertes y débiles 98

Identificación de las oportunidades y las amenazas 100

Análisis estratégico de costos y cadenas de costos por actividades 101

Evaluación de la fuerza competitiva 106

Determinación de los aspectos estratégicos por considerar 109

Cápsula ilustrativa

11. Cadenas de actividades por costo para las cervezas Anheuser-Busch y Coors Beers 104

Capítulo 5

Estrategia y ventaja competitiva 113

Los tres tipos genéricos de la estrategia competitiva 114

El esfuerzo por ser el líder en costos 114

Estrategias de diferenciación 119

Estrategias de enfoque y especialización 123

Uso de las estrategias ofensivas para asegurar la ventaja competitiva 125

Ataque a los puntos fuertes del competidor 126

Ataque a los puntos débiles del competidor 127

Ataque simultáneo en muchos frentes 128

Ofensivas laterales 128

Ofensivas tipo guerrilla 128

Estrategias de apropiación 129

Elección de a quién atacar 130

Uso de estrategias defensivas para proteger la ventaja competitiva 132

Estrategias de integración vertical 133

El atractivo de la integración vertical 134

Desventajas estratégicas de la integración vertical 135

Ventajas y desventajas de dar el primer paso 136

Cápsula ilustrativa

12. Logro de una ventaja de costos: Iowa Beef Packers y Federal Express 116

Capítulo 6

Adaptación de la estrategia a la situación 139

- Estrategias para competir en industrias emergentes 140
 - Estrategias para competir durante la transición hacia la madurez de la industria 142
 - Peligros estratégicos 145
 - Estrategias para compañías en industrias maduras o en declive 145
 - Estrategias para competir en industrias fragmentadas 147
 - Estrategias para competir en mercados internacionales 150
 - Competencia multinacional contra competencia global 151
 - Tipos de estrategias internacionales 153
 - ¿Una estrategia multinacional o una global? 154
 - Estrategia global y ventaja competitiva 156
 - Alianzas estratégicas 158
 - Propósito estratégico, mercados con el beneficio protegido y subsidios cruzados 159
 - Estrategias para los líderes de la industria 163
 - Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar 168
 - Estrategias para negocios débiles 171
 - Cambios de posición por crisis 173
 - Trece mandamientos para crear estrategias empresariales exitosas 175
 - Cápsulas ilustrativas
 - 13. Estrategia de Yamaha en la industria de los pianos 147
 - 14. Alianzas globales estratégicas: éxitos y fracasos 161
 - 15. Estrategia global de Nestlé en alimentos 166
- Capítulo 7**
- Estrategias de diversificación corporativa 180**
- De la concentración en un solo negocio a la diversificación 181
 - Por qué es atractiva la estrategia de actuar en un solo negocio 182
 - El riesgo de la estrategia de actuar en un solo negocio 182
 - Cuándo empieza a tener sentido la diversificación 184
- Creación del valor para los accionistas: la justificación final para la diversificación 185
 - Tres pruebas para juzgar un movimiento de diversificación 186
- Estrategias de diversificación 187
 - Estrategias para ingresar en negocios nuevos 187
- Estrategias de diversificación relacionada 189
 - Ajuste estratégico, economías de diversificación y ventaja competitiva 192
- Estrategias de diversificación no relacionadas 194
 - Los pros y los contras de la diversificación no relacionada 195
 - Diversificación no relacionada y valor para los accionistas 198
- Estrategias de desinversión y liquidación 200
- Estrategias de cambio de posición corporativa, de atrincheramiento corporativo y de reestructuración de la cartera corporativa 201
- Estrategias de diversificación multinacional 202
 - Surgimiento de la diversificación multinacional 203
 - Fuentes de ventaja competitiva para una compañía multinacional diversificada (CMND) 207
- Combinación de las estrategias de diversificación 210
- Cápsulas ilustrativas
 - 16. Ejemplos de compañías con carteras de negocios relacionadas 191
 - 17. Compañías diversificadas con carteras de negocios no relacionadas 196
 - 18. Reestructuración corporativa en Times Mirror Company 204
 - 19. Ventaja competitiva de Honda: la tecnología de los motores 206

20. Variedad global de corporaciones multinacionales diversificadas prominentes 209

Capítulo 8

Técnicas para analizar compañías diversificadas 214

Identificación de la estrategia corporativa actual 215

Técnicas de matrices para evaluar carteras diversificadas 216

Matriz crecimiento-participación 216

Matriz atractivo de la industria-atractivo de la empresa 224

Matriz del ciclo de vida 228

Elección de la matriz por construir 228

Comparación del atractivo de la industria 228

Comparación de la fuerza de las unidades de negocio 231

Comparación del rendimiento de las unidades de negocio 232

Análisis del ajuste estratégico 233

Clasificación de las unidades de negocio por prioridad de inversión 233

Creación de una estrategia corporativa 235

Prueba de rendimiento 235

Cómo encontrar oportunidades adicionales de diversificación 237

Distribución de los recursos corporativos 237

Pautas para dirigir el proceso de formación de la estrategia corporativa 238

Cápsula ilustrativa

21. Dirección de la cartera en General Electric 234

Capítulo 9

Implantación de la estrategia 240

Desarrollo de la organización, presupuestos y sistemas de apoyo 240

El marco para la implantación de la estrategia 241

Tareas principales 241

¿Quiénes son los implantadores de la estrategia? 242

Liderazgo en el proceso de implantación 243

Desarrollo de una organización capaz 245

Adaptación de la estructura de la organización a la estrategia 245

Tesis de que la estructura sigue a la estrategia 248

Ventajas y desventajas estratégicas de las diferentes estructuras de la organización 249

Perspectivas de los métodos de organización 261

Desarrollo de capacidades fundamentales 266

Selección de personas para puestos clave 267

Relación de los presupuestos con la estrategia 268

Ubicación de los sistemas de apoyo administrativo internos 269

Desarrollo de políticas y procedimientos que apoyen a la estrategia 269

Desarrollo de sistemas de apoyo 271

Desarrollo de informes estratégicos 272

Cápsulas ilustrativas

22. Organización tipo matriz en una compañía global diversificada: el caso de Asea Brown Boveri 262

23. Lecciones de organización de las compañías "excelentemente dirigidas" 264

24. Implantación de la estrategia en Mrs. Fields Cookies, Inc. 273

Capítulo 10

Implantación de la estrategia. Compromiso, cultura y liderazgo 277

Desarrollo de una estructura de recompensas eficaz 278

Prácticas de motivación 278

Recompensas e incentivos 279

Importancia de la relación entre rendimiento y recompensa 283

Uso de contratos de resultado 283

Desarrollo de una cultura corporativa que apoye a la estrategia 284

¿Qué es la cultura corporativa? 285

Desarrollo del ajuste entre la estrategia y la cultura 285

- Establecimiento de normas y valores éticos 288
- Desarrollo de una cultura orientada a resultados 291
- Unión de los ajustes: función de los valores compartidos 293
- Ejercicio del liderazgo estratégico 297**
- Dirección por medio de la presencia continua (DPC) 298
- Fomento de un clima y una cultura que apoyen la estrategia 300
- Cómo mantener sensible e innovadora a la organización interna 301
- Cómo enfrentarse a los aspectos políticos internos 302
- Refuerzo de la conducta ética 305
- Conducción del proceso de ajustes correctivos 306
- Cápsulas ilustrativas**
25. Rasgos y características de compañías con una cultura sólida 286
26. El credo de Johnson & Johnson 289
27. La promesa de Bristol-Myers Squibb 291
28. Square D Company: visión, misión, principios, objetivos, resultados 294
- P A R T E**
II
CASOS DE DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS
- Guía para el análisis de casos 312**
- ¿Cuál es el objetivo de usar casos para practicar la dirección estratégica? 312
- Objetivos del análisis de casos 313
- Preparación de un caso para su discusión en clase 314
- Participación en la discusión en clase de un caso 318
- Preparación del análisis escrito de un caso 320
- Los diez mandamientos del análisis de casos 322
- A. El gerente como principal creador e implantador de estrategias 325**
1. Campus Designs, Inc., *Barbara J. Allison* y *A. J. Strickland* 327
2. Cineplex Odeon, *Joseph Hampel* y *Jamal Shamsie* 357
3. National Westminster Bank USA, *Charles Smith* 377
- B. Análisis estratégico en compañías de un solo negocio 401**
4. Club Med, Inc., *Robert P. Vichas* 403
5. Lance, Inc., *Earl R. Sage* y *Linda E. Swayne* 427
6. Nucor Corporation, *Charles Stubbart*, *Dean Schroeder* y *Arthur A. Thompson, hijo* 447
7. Northern Telecom, Inc., *Lew G. Brown* y *Richard Sharp* 485
8. STM Technology, Inc., *Ray M. Kinnunen*, *John A. Seeger* y *James F. Molloy, hijo* 505
9. Competencia en equipos mecánicos para aire libre: Briggs & Stratton contra Honda, *Richard C. Hoffman* 525
10. La industria automovilística mundial, *Arthur A. Thompson, hijo* 545
11. General Motors Corporation, *Arthur A. Thompson, hijo* 629
12. Toyota Motor Corporation, *Jana F. Kuzmicki* 645
13. GM Allison Japan Ltd., *Richard T. Dailey* 687
- C. Análisis estratégico en compañías diversificadas 703**
14. Philip Morris Companies, Inc., *Tracy R. Kramer* y *Arthur A. Thompson, hijo* 705
15. Groupe Schneider, *Tracy Kramer* 755
- D. Implantación y administración de estrategias 779**
16. Larimer Hall y la industria de ventas por catálogo, *Dave Robinson* 781
17. Mary Kay Cosmetics, Inc., *Robin Romblad*, *Arthur A. Thompson, hijo* 795
18. Video Computer Technologies, *Rebecca L. Kaufman* y *L. A. Snedeker* 835
- P A R T E**
III
LECTURAS SOBRE DIRECCIÓN Y
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS
- Lectura 1: Formulación artesanal de la estrategia, *Henry Mintzberg* 855

Lectura 2: Propósito estratégico, *Gary Hamel y C. K. Prahalad* 891

Lectura 3: Dirección de activos y habilidades: clave de una ventaja competitiva sostenible, *David A. Aaker* 891

Lectura 4: Corea: la competencia en la industria de las microondas, *Ira Magaziner y Mark Patinkin* 907

Lectura 5: General Electric: la batalla por la competitividad en los refrigeradores, *Ira C. Magaziner y Mark Patinkin* 933

Lectura 6: Cómo sitúa Honda su estrategia global, *Hideo Sugiura* 965

Lectura 7: De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial, *Michael E. Porter* 973

Lectura 8: "Atilaísmos": pensamientos selectos de Atila, el huno, *West Roberts, Ph. D.* 999

Lectura 9: Corporaciones, cultura y compromiso: la motivación y el control social en las organizaciones, *Charles O'Reilly* 1005

Índice de nombres 1023

Índice de materias 1027