

Contenido

Prefacio	xv
PARTE I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	1
Capítulo 1 El proceso de la administración estratégica	2
1.1 Caso inicial: Southwest Airlines	2
1.2 Introducción	3
1.3 ¿Qué es estrategia?	5
El enfoque tradicional • Un nuevo enfoque • <i>Estrategia en acción 1.1: Planeación estratégica en Royal Dutch/Shell</i>	8
1.4 Modelo del proceso de administración estratégica	8
Misión y metas principales • Análisis externo • Análisis interno • Selección estratégica • Estrategia a nivel funcional • Implementación de la estrategia • El ciclo de la retroalimentación	15
1.5 Críticas a los sistemas formales de planeación	15
Equilibrio en la planeación • Planeación bajo incertidumbre • Planeación tipo "torre de marfil" • Intento estratégico <i>versus</i> ajuste estratégico	18
1.6 Peligros en la toma de decisiones estratégicas	18
Predisposiciones del conocimiento • <i>Estrategia en acción 1.2: Eastman Kodak aplica el intento estratégico a la administración de la tecnología</i> • Pensamiento de grupo • Técnicas para mejorar la toma de decisiones	24
1.7 Los gerentes estratégicos y el liderazgo estratégico	24
<i>Estrategia en acción 1.3: La adquisición de Howard Johnson por parte de Imperial: un caso de pensamiento de grupo</i> • Niveles de administración estratégica • Liderazgo estratégico • <i>Estrategia en acción 1.4: Steve Jobs considerado como líder visionario</i>	

1.8	Resumen del capítulo	29
	Preguntas y temas de análisis	30
	<i>Aplicación 1</i>	31
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 1</i>	31
Capítulo 2	Misión y metas	34
2.1	Caso inicial: Allegis Corporation	34
2.2	Visión general	35
2.3	Definición del negocio Compañía especializada • Compañía diversificada	37
2.4	Visión y metas principales Intento estratégico, visión y metas • Maximización de la ganancia del accionista • El problema a corto plazo • <i>Estrategia en acción 2.1: Por qué una orientación a corto plazo pudo costarle el liderazgo a EE.UU. en el mercado de pantallas de cristal líquido (AM-LCD)</i> • Metas secundarias	40
2.5	Filosofía corporativa	44
2.6	Grupos de interés de la corporación Los grupos de interés y la exposición de la misión • Análisis del impacto de los grupos de interés	44
2.7	El manejo corporativo y la estrategia Metas de la gerencia <i>versus</i> metas del accionista • <i>Estrategia en acción 2.2: Ross Johnson y la Fuerza Aérea RJR: Un caso sobre derroche en el cargo</i> • Asambleas de accionistas • La función de la junta directiva • Planes salariales basados en la adquisición de acciones • La coacción para la adquisición y los compradores corporativos • "Píldoras venenosas" y "paracaídas dorados" • "Compras apalancadas"	47
2.8	Estrategia y ética El propósito de la ética de los negocios • Formación del ambiente ético en una organización • <i>Estrategia en acción 2.3: el envenenamiento en Jack in-the-Box: ¿Un caso de cuestionamiento a la ética?</i> • Análisis de problemas éticos • Responsabilidad social de la corporación	57
2.9	Resumen del capítulo	62
	Preguntas y temas de análisis	63
	<i>Aplicación 2</i>	64
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 2</i>	64
PARTE II	LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	66
Capítulo 3	El ambiente externo	67
3.1	Caso inicial: Wang Laboratories	67
3.2	Visión general	68
3.3	El modelo de cinco fuerzas	69



BIBLIOTECA

	Competidores potenciales • Estrategia en acción 3.1: Barreras de ingreso en la industria de aviones a chorro comerciales • Rivalidad entre compañías establecidas • El poder de negociación de los compradores • El poder de negociación de los proveedores • <i>Estrategia en acción 3.2: La cambiante relación entre compradores y proveedores en la industria del cuidado de la salud</i> • La amenaza de los productos sustitutos • El rol del macroambiente	
3.4	Grupos estratégicos dentro de las industrias El concepto de grupos estratégicos • Implicaciones de los grupos estratégicos	83
3.5	Limitaciones del modelo de cinco fuerzas y del modelo de grupo estratégico Modelos estáticos en un mundo dinámico • Estructura de la industria y diferencias de la compañía	85
3.6	Cambios competitivos durante la evolución de la industria Industrias embrionarias • Industrias en crecimiento • Recesión industrial • Industrias maduras • Industrias en decadencia • Variaciones sobre el tema • <i>Estrategia en acción 3.3: Competencia en una industria madura: La industria cervecera de EE.UU.</i>	88
3.7	Globalización y estructura de la industria Las causas del cambio global • Las consecuencias del cambio global • <i>Estrategia en acción 3.4: Interdependencia competitiva en la industria mundial de llantas</i>	93
3.8	Contexto nacional y ventaja competitiva	96
3.9	Resumen del capítulo Preguntas y temas de análisis <i>Aplicación 3</i> <i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 3</i>	99 100 101 101
Capítulo 4	Ventaja competitiva: recursos, capacidades y habilidades	103
4.1	Caso inicial: Marks & Spencer	103
4.2	Visión general	104
4.3	Ventaja competitiva: bajo costo y diferenciación	106
4.4	Los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva Eficiencia • Calidad • Innovación • Capacidad de satisfacción al cliente • Resumen • <i>Estrategia en acción 4.1: Cómo utilizó Citicorp la competencia basada en el tiempo para desarrollar su ventaja competitiva</i>	108
4.5	Habilidades distintivas, recursos y capacidades Recursos y capacidades • <i>Estrategia en acción 4.2: Cómo perdió EMI su posición de líder en los escáneres CAT: un relato de los buenos recursos pero con capacidades deficientes</i> • Estrategia y ventaja competitiva • El rol de la suerte	113
4.6	La durabilidad de la ventaja competitiva Barreras para la imitación • <i>Estrategia en acción 4.3: por qué la suerte le</i>	118

	<i>ayudó a Microsoft a dominar la industria del software</i> • Capacidad de los competidores • Dinamismo de la industria • Resumen	
4.7	¿Por qué fracasan las compañías? Inercia • Compromisos estratégicos previos • La paradoja de Ícaro • <i>Estrategia en acción 4.4: Cómo el éxito de DEC plantó las semillas de su propia ruina</i>	123
4.8	Evitar el fracaso y mantener la ventaja competitiva Concentración en los bloques de formación de la ventaja competitiva • Mejor desempeño industrial y <i>benchmarking</i> • Superar la inercia	125
4.9	Resumen del capítulo	127
	Preguntas y temas de análisis	126
	<i>Aplicación 4</i>	128
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 4</i>	128
PARTE III	ESTRATEGIAS	131
Capítulo 5	Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional	131
5.1	Caso inicial: Xerox Corp.	131
5.2	Visión general	132
5.3	La cadena de valor	133
5.4	Logro de eficiencia superior Economías de escala, efectos del aprendizaje y la curva de experiencia • Fabricación flexible (producción reducida) y eficiencia • <i>Estrategia en acción 5.1: Cómo la curva de experiencia ayudó a Texas Instruments y luego se convirtió en un obstáculo</i> • Estrategia de marketing y eficiencia • Estrategia de administración de materiales, JAT y eficiencia • Estrategia de I&D y eficiencia • Estrategia y eficiencia de los recursos humanos • Infraestructura y eficiencia • Resumen: Logro de eficiencia superior	135
5.5	Logro de calidad superior El concepto de ACT • <i>Estrategia en acción 5.2: Algunos ejemplos del impacto de los programas ACT en la calidad</i> • Implementación de los programas ACT • <i>Estrategia en acción 5.3: Los programas de ACT en Intermountain Health Care</i> • Resumen: Logro de calidad superior	149
5.6	Logro de innovación superior El alto índice de fracaso en la innovación • <i>Estrategia en acción 5.4: Por qué un ciclo lento le costó a Apollo Computer la supremacía en el mercado de las estaciones de trabajo</i> • Generación de habilidades en la innovación • Resumen: Logro de innovación superior	156
5.7	Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente Satisfacer las necesidades del cliente • Resumen: Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente • <i>Estrategia en</i>	160

	<i>acción 5.5: Cómo la administración de materiales y los sistemas de información ayudaron a Bose a mejorar su capacidad de satisfacer al cliente</i>	
5.8	Resumen del capítulo	166
	Preguntas y temas de análisis	166
	Aplicación 5	167
	Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 5	167
Capítulo 6	Estrategia a nivel de negocios	169
6.1	Caso inicial: Liz Claiborne, Inc.	169
6.2	Visión general	170
6.3	Fundamentos de la estrategia a nivel de negocios Necesidades del cliente y diferenciación del producto • Grupos de clientes y segmentación del mercado • Decisión sobre las habilidades distintivas	171
6.4	Selección de una estrategia genérica competitiva a nivel de negocios Estrategia de liderazgo en costos • <i>Estrategia en acción 6.1: La nueva estrategia de Nissan de liderazgo en costos</i> • Estrategia de diferenciación • <i>Estrategia en acción 6.2: ¿Quién desea una tarjeta de American Express?</i> • Liderazgo en costos y diferenciación • Estrategia de concentración • <i>Estrategia en acción 6.3: Hallar un nicho en el mercado de suministro externo</i> • Estancarse en el medio • <i>Estrategia en acción 6.4: Holiday Inns regresa</i>	172
6.5	Selección de una estrategia de inversión a nivel de negocios Posición competitiva • Efectos del ciclo de vida • Selección de una estrategia de inversión • <i>Estrategia en acción 6.5: Campbell Soup se refresca</i>	186
6.6	Resumen del capítulo Preguntas y temas de análisis Aplicación 6 Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 6	192 193 193 193
Capítulo 7	Estrategia a nivel de negocios y el ambiente de la industria	196
7.1	Caso inicial: The Goodyear Tire & Rubber Company	196
7.2	Visión general	197
7.3	Estrategia en industrias fragmentadas Encadenamiento • Franquicia • Fusión horizontal	198
7.4	Estrategia en industrias embrionarias y en crecimiento Activos complementarios • Barreras para la imitación • Competidores capaces • Tres estrategias de innovación • <i>Estrategia en acción 7.1: Body Shop abre muy tarde</i>	200
7.5	Estrategia en industrias maduras	204
7.6	Estrategias para impedir el ingreso en industrias maduras Proliferación de productos • Reducción de precios • <i>Estrategia en acción 7.2: Altibajos en la industria del transporte aéreo</i> • Mantener la capacidad sobrante	206

7.7	Estrategias para manejar la rivalidad en industrias maduras Señalización de precios • Liderazgo en precios • Competencia libre de precios • <i>Estrategia en acción 7.3: Guerra de precios en el país de los juguetes</i>	210
7.8	Estrategia de oferta y distribución en industrias maduras <i>Estrategia en acción 7.4: Compaq y Dell trabajan de igual a igual en la distribución</i>	217
7.9	Estrategia en industrias en decadencia La severidad de la decadencia • Selección de una estrategia • <i>Estrategia en acción 7.5: Cómo hacer dinero en la industria de tubos al vacío</i>	220
7.10	Resumen del capítulo	224
	Preguntas y temas de análisis	225
	<i>Aplicación 7</i>	225
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 7</i>	225
Capítulo 8	La estrategia en el ambiente global	227
8.1	Caso inicial: Swan Optical Corp.	227
8.2	Visión general	228
8.3	Obtener utilidades de la expansión global Transferencia de habilidades distintivas • <i>Estrategia en acción 8.1: McDonald's se internacionaliza</i> • Realizar economías de localización • Desplazamiento descendente en la curva de experiencia • Resumen	228
8.4	Presiones para el logro de reducciones en costos y para la capacidad de obtener aceptación local Presiones para el logro de reducciones en costos • Presiones para el logro de capacidad de aceptación local	232
8.5	Selección estratégica Estrategia internacional • <i>Estrategia en acción 8.2: La estrategia internacional de Procter & Gamble</i> • Estrategia multidoméstica • Estrategia global • Estrategia transnacional • Resumen	236
8.6	La selección del modo de ingreso Exportación • Licenciamiento • Franquicia • <i>Joint ventures</i> • Subsidiarias propias • Selección entre modos de ingreso	242
8.7	Alianzas estratégicas globales Ventajas de las alianzas estratégicas • <i>Estrategia en acción 8.3: La alianza de IBM, Toshiba y Siemens</i> • Desventajas de las alianzas estratégicas	250
8.8	Hacer que funcionen las alianzas estratégicas Selección del socio • Estructura de la alianza • Manejo de la alianza	252
8.9	Resumen del capítulo	255
	Preguntas y temas de análisis	256
	<i>Aplicación 8</i>	257
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 8</i>	257

Capítulo 9	Integración vertical, diversificación y alianzas estratégicas	259
9.1	Caso inicial: Diversificación en Daimler-Benz	259
9.2	Visión general	260
9.3	Integración vertical	261
	Creación de valor mediante la integración vertical • <i>Estrategia en acción 9.1: Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio</i>	
	• Argumentos contra la integración vertical • Costos burocráticos y los límites de la integración vertical	
9.4	Alianzas estratégicas como alternativa para la integración vertical	269
	Contratos a corto plazo y cotización competitiva • Alianzas estratégicas y contratación a largo plazo • Edificar relaciones de cooperación a largo plazo • <i>Estrategia en acción 9.2: Integración vertical versus suministro externo: Quantum Corporation y Seagate Technologies</i>	
9.5	Diversificación	274
	Creación de valor mediante la diversificación • Costos burocráticos y los límites de la diversificación • Diversificación que disipa el valor	
	• <i>Estrategia en acción 9.3: ICI se diversifica, luego decae, después se divide en dos</i> • ¿Diversificación relacionada o no relacionada?	
9.6	Alianzas estratégicas como alternativa para la diversificación	283
9.7	Resumen del capítulo	284
	Preguntas y temas de análisis	285
	<i>Aplicación 9</i>	285
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 9</i>	285
Capítulo 10	Formación y reestructuración de la corporación	288
10.1	Caso inicial: Xerox se reestructura	288
10.2	Visión general	289
10.3	Adquisiciones <i>versus</i> nuevas operaciones internas como estrategias de ingreso • Barreras para el ingreso • Afinidad • Velocidad y costos de desarrollo • Riesgos del ingreso • Factores del ciclo de vida industrial • Resumen	290
10.4	Adquisiciones: Peligros y parámetros para lograr el éxito	293
	Por qué fallan las adquisiciones • Parámetros para realizar una adquisición exitosa • <i>Estrategia en acción 10.1: un relato sobre dos adquisiciones: Cómo triunfó Philip Morris con Miller Brewing y cómo fracasó con The Seven-UP Company</i>	
10.5	Nuevas operaciones internas: Peligros y parámetros para lograr el éxito	297
	<i>Estrategia en acción 10.2: Anatomía de una fracasada oferta pública de adquisición</i> • Por qué fracasan las nuevas operaciones internas	
	• Parámetros para el logro exitoso de una nueva operación interna	
10.6	<i>Joint ventures</i> como estrategia de ingreso	302

10.7	Reestructuración <i>¿Para qué reestructurar? • Estrategias de salida • Estrategia en acción 10.3: Reestructuración en Sears</i>	303
10.8	Estrategia de retorno completo Las causas de la decadencia corporativa • Los pasos principales del retorno completo	308
10.9	Planeación del portafolio: una herramienta administrativa resquebrajada La matriz de negocios del Grupo Consultor de Boston • El problema con la planeación del portafolio • <i>Estrategia en acción 10.4: ¿Por qué las técnicas de planeación de portafolio casi destruyen a Cabot Corporation?</i>	311
10.10	Resumen del capítulo Preguntas y temas de análisis <i>Aplicación 10</i> <i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 10</i>	316 317 317 318

PARTE IV IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 320

Capítulo 11	Diseño de la estructura organizacional	321
11.1	Caso inicial: Equipos interdisciplinarios de producción en Chrysler	321
11.2	Visión general	322
11.3	El rol de la estructura organizacional Formación de bloques de estructura organizacional • Diferenciación, integración y costos burocráticos	323
11.4	Diferenciación vertical Problemas con las jerarquías altas • <i>Estrategia en acción 11.1: Cómo hacer más plana una estructura • ¿Centralización o descentralización? • Resumen: Diferenciación vertical</i>	326
11.5	Diferenciación horizontal <i>Estrategia en acción 11.2: El cambio de estructura de Honda</i> • Estructura simple • Estructura funcional • Ventajas de una estructura funcional • Problemas con una estructura funcional • Estructura multidivisional • Ventajas de una estructura multidivisional • Desventajas de una estructura multidivisional • <i>Estrategia en acción 11.3: Media vuelta en DEC</i> • Estructura matricial • Estructura de equipos por productos • <i>Estrategia en acción 11.4: Reestructuración en Lexmark</i> • Estructura geográfica	332
11.6	Integración y mecanismos integradores Formas de los mecanismos integradores • <i>Estrategia en acción 11.5: El trabajo de equipo en AT&T</i> • Integración y control	347
11.7	Resumen del capítulo Preguntas y temas de análisis <i>Aplicación 11</i> <i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 11</i>	352 353 353 353

CAPITULO 12	Diseño de sistemas de control estratégico	356
12.1	Caso inicial: Haciéndolo bien en McDonald's	356
12.2	Visión general	356
12.3	Sistemas de control estratégico La función del control estratégico • Niveles de control • Una perspectiva de la teoría de agencia acerca del control organizacional • Costos burocráticos y sistemas de control organizacional	358
12.4	Control de mercado Precio del mercado de acciones • Rendimiento sobre la inversión • Análisis de los resultados a través del control de mercado	363
12.5	Control del rendimiento Metas divisionales • Metas funcionales • <i>Estrategia en acción 12.1: Control de rendimiento y adquisiciones</i> • Metas individuales • Resultados con el control del rendimiento • <i>Estrategia en acción 12.2: Cómo no utilizar el control de rendimiento para prosperar</i>	365
12.6	Control burocrático Estandarización • Resultados con el control burocrático	369
12.7	Cultura organizacional Cultura y liderazgo estratégico • <i>Estrategia en acción 12.3: La nueva cultura de Taligent</i> • La formación del equipo de alta gerencia • Características de las culturas corporativas sólidas • Resumen: Tipos de sistemas de control	371
12.8	Sistemas estratégicos de remuneración Sistemas de remuneración • Sistemas de incentivos de remuneración grupales y organizacionales • <i>Estrategia en acción 12.4: Cómo motivar a un alto gerente</i> • <i>Estrategia en acción 12.5: Kaleida debería tener un SAPE?</i>	375
12.9	Resumen del capítulo	380
	Preguntas y temas de análisis	381
	<i>Aplicación 12</i>	381
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 12</i>	382
Capítulo 13	Adecuación de la estructura y el control a la estrategia	384
13.1	Caso inicial: Hughes Aircraft aplica reingeniería a su estructura	384
13.2	Visión general	386
13.3	Estructura y control a nivel funcional Fabricación • Investigación y desarrollo • <i>Estrategia en acción 13.1: El departamento de Investigación y Desarrollo I&D de Intel</i> • Ventas	386
13.4	Estructura y control a nivel de negocios Estrategias genéricas a nivel de negocios • Estrategia de liderazgo en costos y estructura • Estrategia de diferenciación y estructura • Implementación de una estrategia de diferenciación combinada de diferenciación y de liderazgo en costo • Estrategia de concentración y estructura • Resumen	389

13.5	Diseño de una estructura global <i>Estrategia en acción 13.2: Cómo utiliza 3M equipos para generar cultura</i> • Estrategia multidoméstica y estructura • Estrategia internacional y estructura • Estrategia global y estructura • Estrategia transnacional y estructura • Resumen • <i>Estrategia en acción 13.3: Aplicación de reingeniería a la estructura global de Nestlé</i>	395
13.6	Estructura y control a nivel corporativo • Diversificación no relacionada • <i>Estrategia en acción 13.4: Alco Standard lo hace bien</i> • Integración vertical • Diversificación relacionada	402
13.7	Fusiones, adquisiciones y estructura <i>Estrategia en acción 13.5: Sin problemas en ABP</i>	409
13.8	Nuevas operaciones internas y estructura	410
13.9	Resumen del capítulo	412
	Preguntas y temas de análisis	413
	<i>Aplicación 13</i>	413
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 13</i>	413
Capítulo 14	Implementación del cambio estratégico: política, poder y conflicto	415
14.1	Caso inicial: ¿Cuál opción para Merck?	415
14.2	Visión general	417
14.3	Política y poder organizacional Fuentes de política organizacional • Fuentes de poder • Efectos del poder y de la política en el cambio estratégico • Manejo de las políticas organizacionales • <i>Estrategia en acción 14.1: Luchas por el poder en CBS</i>	417
14.4	Conflicto organizacional Conflicto: ¿Positivo o negativo? • Fuentes de conflicto • <i>Estrategia en acción 14.2: ¿Quién controla qué en una fusión?</i> • El proceso de conflicto organizacional • <i>Estrategia en acción 14.3: Padre e hijo trabajan de igual a igual</i> • Manejo del conflicto en forma estratégica • Estrategias de solución de conflictos • Resumen: Conflicto organizacional	426
14.5	Implementar el cambio estratégico: Pasos en el proceso de cambio Determinación de la necesidad del cambio • <i>Estrategia en acción 14.4: Vuelco total en Sumbean-Oster</i> • Determinación de los obstáculos para el cambio • Implementación del cambio • Evaluación del cambio • <i>Estrategia en acción 14.5: La recesión en Tenneco</i>	435
14.6	Resumen del capítulo	442
	Preguntas y temas de análisis	443
	<i>Aplicación 14</i>	444
	<i>Proyecto sobre administración estratégica: Módulo 14</i>	444

PARTE V CASOS EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- Introducción:** **Análisis y redacción de un estudio de caso**
- CASO 1** **La industria cervecera japonesa**
Tim Craig, *University of Victoria*
- CASO 2** **Video Concepts, Inc.**
- CASO 3** **Philips NV: Evolución organizacional y estratégica**
Charles W. L. Hill, *University of Washington*
- CASO 4** **Ito-Yokado Company, Ltd. adquiere 7-Eleven**
M. Edgar Barrett, *American Graduate School of International Management*
- CASO 5** **Grupo Financiero Bancomer (GFB)**
Carlos Alcérreca, *Instituto Tecnológico Autónomo de México*
Howard Feldman, *University of Portland*
Pochara Therethorn, *Memphis State University*