CONTENIDO

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 estratégica 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 la estrategia, 16 Evaluación del 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 las exposiciones de la misión y la visión 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 misión o 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 la 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, competencias 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, 66**

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 dominantes 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, 119 Identificación de las amenazas para la futura rentabilidad 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-Busch 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

Tipos de Estrategias

5 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA, 142

Las cinco estrategias competitivas genéricas, 143 Estrategias 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 **Estrategias de integración vertical y ventaja competitiva, 166** Las ventajas estratégicas de la integración vertical, 166 Las desventajas estratégicas 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 asegurar la ventaja competitiva, 172** Iniciativas para igualar o exceder las fortalezas de un competidor, 174 Iniciativas para aprovechar las debilidades del competidor, 175 Iniciativas simultáneas en numerosos frentes, 175 Ofensivas con fines de contender, 176 Ofensivas de guerrilla, 176 Estrategias de prevención, 177 Elección de a quién atacar, 178 **Empleo de estrategias 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 convertirse 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 del comprador, 159
17 Características de diferenciación que aumentan el desempeño, 160
18 Estrategia del productor del mejor costo para la línea Lexus 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 Estrategia de Yamaha en la industria de pianos, 195
21 Estrategias de múltiples países: Microsoft en software *para PC's y Nestlé 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 alianzas estratégicas a través de las fronteras, 211

7 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS, 228

Cuándo diversificarse, 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, 233** Estrategias para ingresar en nuevos negocios, 233 **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 no 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**

Cápsulas Ilustrativas:

24 Esfuerzos 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 las 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 com-

petitiva, 270 **Análisis del ajuste estratégico; verificación del potencial para la ventaja competitiva, 272 Análisis del ajuste de recursos: determinación de lo 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 y de efectivo permanente, 274 Verificación de los ajustes de los recursos competitivos y administrativos, 277 **Clasificación de las unidades de negocios sobre la base del desempeño pasado y de los prospectos futuros, 279 Decisión 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 Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, 287

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**

Cápsulas 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 la 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 mercados internacionales y globales, 328

10 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA: PRESUPUESTOS, POLÍTICAS, MEJORES PRÁCTICAS, SISTEMAS DE APOYO Y RECOMPENSAS, 332

Vinculación de los presupuestos con la estrategia, 332 Creación de políticas y procedimientos que apoyen la estrategia, 334 Institución de las mejores prácticas y de un 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 sistema de recompensas con los resultados relevantes del 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 una importante compañía de seguros, 353

11 PUESTA EN PRÁCTICA DE LA 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, 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: Caribbean 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
Jeffrey A. Krug, Universidad de Illinois en Urbana—Champaign

Caso 3: Brøderbund 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**
Arthur A. Thompson, The University of Alabama
John E. Gamble, University of South Alabama

Caso 6: Acer en Canadá, C-125
Prescott C. Ensign, The University of Western Ontario

***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, Jr., 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
Keith C. Jones, Lynchburg College

Caso 14: AT&T Resource Link® (A) , C-273
Joel Harmon, Farleigh Dickinson University
John Seeger, Bentley College

Caso 15: Samsung Everland: Administración de la calidad del servicio, C-297
Charles Dhanaraj, University of Western Ontario

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